

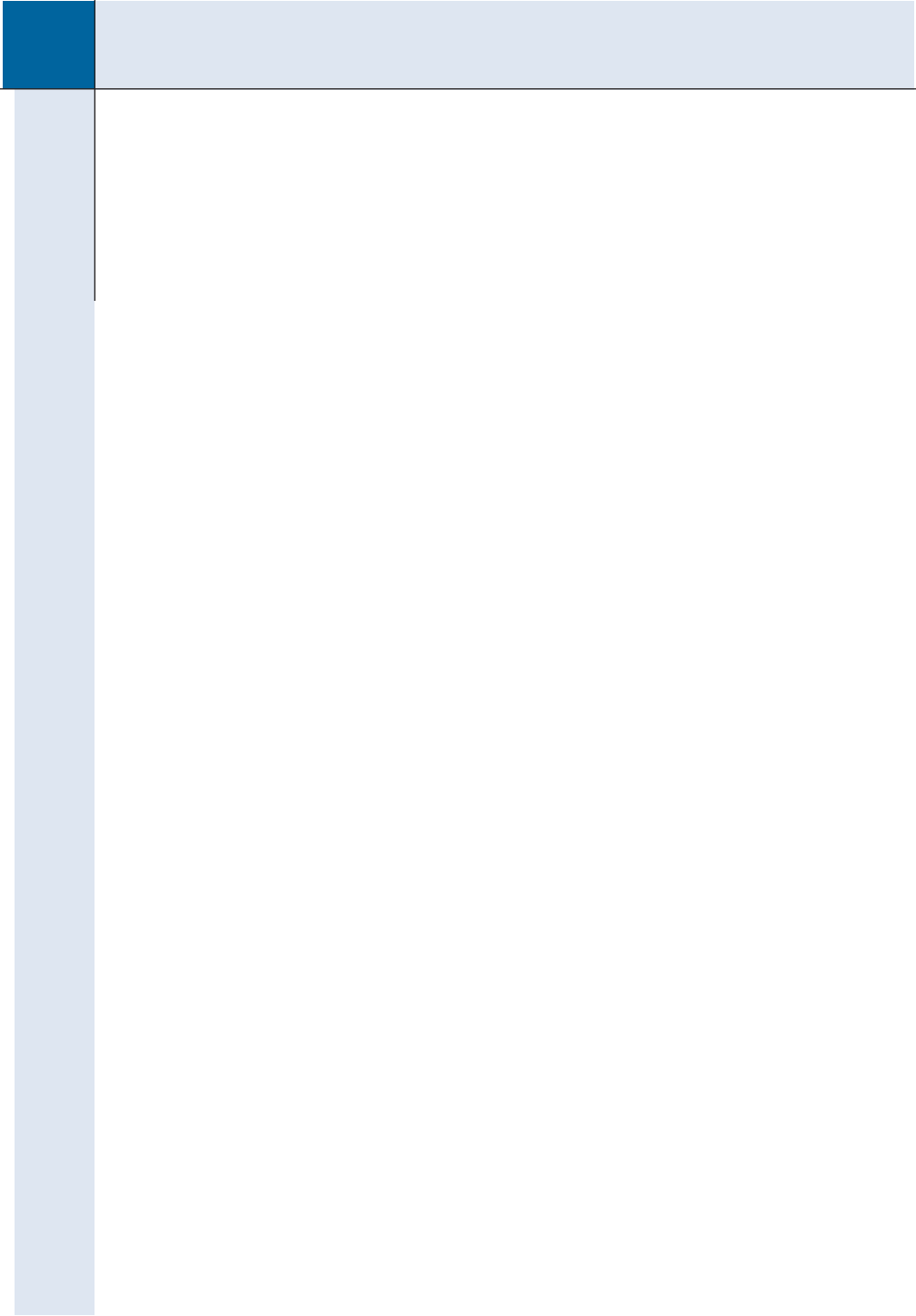


# L'intelligence économique Guide pratique pour les PME

par le Cercle d'Intelligence Economique du MEDEF Paris

avec le soutien de





# PREFACE

Le MEDEF Paris, sous l'impulsion de son Président Rémy Robinet-Duffo, mène depuis quatre ans une expérience originale au service de ses adhérents.

Il mutualise l'expérience des entreprises dans le domaine du recueil, du traitement, et de l'analyse de l'information à des fins d'innovation, de protection et de management.

Une communauté originale, regroupée dans le CIE, Cercle d'Intelligence Economique du MEDEF Paris, apporte l'expérience et les pratiques au concept d'intelligence économique d'entreprise.

Il est temps aujourd'hui de diffuser à l'ensemble de nos membres et partenaires le résultat des travaux conduits dans les ateliers.

Ce Livre est le livre de l'entreprise dans le domaine de l'information et de la connaissance. Les pratiques que vous allez découvrir sont empreintes de la réalité quotidienne vécue par les chefs d'entreprise.

Le Cercle d'Intelligence Economique (CIE) du MEDEF Paris veut de façon concrète et lisible indiquer les actions à entreprendre pour transformer l'intelligence collective de l'entreprise en véritable système d'intelligence économique performant. Créateur d'emplois et de prospérité que tous ceux qui ont contribué à cette aventure en soient chaleureusement remerciés. Ils sont les précurseurs d'une action indispensable au service de l'entreprise et de la France.

**Jean-Pierre Legendre**  
**Président du CIE MEDEF Paris**

**Novembre 2006**

# SOMMAIRE

<b>Le concept d'Intelligence Economique</b> .....	<b>5</b>
<b>Le Cercle d'Intelligence Economique du MEDEF Paris</b> .....	<b>8</b>
<b>Manifeste pour la Promotion de l'Intelligence Economique d'Entreprise du MEDEF Paris</b> .....	<b>10</b>
<b>Constituer son carnet d'adresses, se documenter et se former à Paris et en Ile-de-France</b> .....	<b>12</b>
 <b>Les thèmes :</b>	
<b>1. Comprendre son environnement</b> .....	<b>23</b>
<b>2. Créer son propre système d'intelligence économique</b> .....	<b>26</b>
<b>3. Développer l'intelligence collective de l'entreprise</b> .....	<b>30</b>
<b>4. Se protéger</b> .....	<b>33</b>
<b>5. Conduire des actions d'influence</b> .....	<b>39</b>
 <b>Bibliographie</b> .....	 <b>43</b>

# Le concept d'Intelligence Economique

**« L'intelligence économique est un mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises. »**

**Alain Juillet**

L'Intelligence Economique est une démarche de plus en plus répandue. Elle n'est en aucun cas un simple phénomène de mode. Elle se pratique depuis de nombreuses années dans des pays tels que le Japon, l'Allemagne, la Grande Bretagne, les Etats-Unis, la Chine. Ce concept est aujourd'hui, en France, ce que le concept de qualité était aux années 1980. Certains sont réticents à l'idée de devoir l'intégrer dans le fonctionnement de leur entreprise. Ils se privent ainsi d'une compréhension anticipée de leur environnement et mettent leur compétitivité en péril. Dans une économie globalisée la rapidité d'acquisition et de traitement de l'information assure seule un avantage concurrentiel durable.

Comment expliquer cet enthousiasme soudain pour l'intelligence économique en France ? Plusieurs événements expliquent ce changement inattendu dans la culture économique du pays. La publication du rapport Martre en 1994 fit d'abord un état des lieux de la place de l'intelligence économique au sein de la stratégie des entreprises françaises. Ce rapport n'eut malheureusement pas les conséquences que l'on pouvait en attendre. Ce n'est qu'en 2003 que le député du Tarn, Monsieur Bernard Carayon, publie un rapport listant un certain nombre de propositions dont le dessein était d'améliorer la compétitivité de la France dans l'environnement économique mondial. Cet événement fut le déclencheur d'une grande politique publique, intégrant la sensibilisation et la formation.

Monsieur Alain Juillet est nommé Haut Responsable pour l'Intelligence Economique en 2004 par le Président de la République et donne une impulsion déterminante à cette discipline en fédérant les énergies. Une délégation générale à l'Intelligence Economique est

créée au Ministère de l'Economie et des Finances et le MEDEF National publie un rapport faisant état de trente-cinq propositions à destination du gouvernement au cours de cette même année.

Dans un contexte où le vocabulaire peut apparaître flou et incertain il convient de définir clairement ce que le MEDEF Paris entend par « intelligence économique ». Le vocable doit être pris dans son acception française et n'a nul besoin d'être traduit en anglais.

Comme le soulignait déjà le rapport Martre, l'intelligence économique est l'ensemble des actions de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information utile aux différents acteurs économiques. Cependant, les seules fonctions de collecte, d'analyse et de diffusion ne suffisent pas à assurer une compétitivité durable. L'Intelligence Economique permet à l'entreprise d'effectuer des actions d'influences, telles que le lobbying. Elle sert également à protéger l'entreprise contre tous les risques et menaces liés à la sécurité, à la sûreté à l'environnement et au management.

Ethique et déontologique, l'intelligence économique s'inscrit totalement et complètement dans la légalité.

La discipline a pris son essor avec la fin du bipolarisme au début des années quatre-vingt-dix. Depuis ce changement de contexte historique, l'affrontement des deux grands blocs a laissé place à une compétition économique prenant parfois des allures de guerre économique. La globalisation des marchés, l'accélération des mutations technologiques dues en particulier aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont bouleversé le paysage économique de nos entreprises.

Cette nouvelle donne a complexifié les marchés et les conditions de la concurrence. Les entreprises doivent s'adapter à de nouvelles normes à de nouvelles règles du jeu à de nouvelles menaces. Il leur faut saisir à temps les formidables opportunités induites par cette transformation du monde. Tous ces éléments font de l'information la matière première stratégique par excellence. Cette dernière, une fois évaluée, vérifiée et analysée, devient un renseignement à haute

valeur ajoutée permettant aux décideurs de faire les choix les plus adaptés.

L'Intelligence Economique reconfigure des métiers tels que les documentalistes, les veilleurs spécialisés en risque pays, marketing, les gestionnaires du risque, ... Malgré cela, de nombreuses entreprises ne parviennent pas à déduire les bonnes décisions des informations reçues. Bon nombre subissent leur environnement tandis que leurs concurrentes anglo-saxonnes, japonaises ou encore chinoises l'influencent par des actions de lobbying, voire de déstabilisation.

Ce Livre a pour objet de sensibiliser les adhérents du Medef Paris à l'Intelligence Economique d'Entreprise afin de faire face à un environnement de plus en plus incertain. Le lecteur, nous l'espérons, trouvera dans cet ouvrage différents éléments répondant à ses interrogations.

# Le Cercle d'Intelligence Economique du MEDEF Paris

**Le Cercle d'Intelligence Economique du MEDEF Paris (CIE) a vu le jour le 4 avril 2002 et s'est immédiatement lancé dans une politique de diffusion et de sensibilisation du concept d'Intelligence Economique (I.E.) auprès des PME-PMI.**

L'objectif affiché du CIE est de permettre à tous les dirigeants d'entreprises de Paris de disposer de moyens adéquats au service de leurs stratégies défensive et offensive en matière d'I.E. Pour ce faire, le CIE a opté pour la constitution d'ateliers ayant chacun pour thème une problématique de l'I.E. Six ateliers ont déjà traité des thèmes suivants :

- Implémentation de l'I.E. dans l'entreprise
- L'I.E. au service de la stratégie de l'entreprise
- L'I.E. et les nouveaux risques
- L'I.E. et le positionnement concurrentiel
- L'I.E. et les technologies de l'information et de la communication
- Aspects juridiques et réglementaires de l'I.E.

Ces ateliers sont conçus comme des groupes de travail et de réflexion dont le but est de mutualiser le savoir-faire des entreprises dans le domaine de l'Intelligence Economique. Dialogues, échanges, retours d'expériences, études de cas, développement de réseaux constituent le mode de fonctionnement de ces groupes de travail.

Les ateliers permettent de créer des procédures concrètes et pratiques directement assimilables par les dirigeants d'entreprises.

Chaque atelier est animé par un expert en Intelligence Economique spécialiste du thème traité, ainsi que par l'un des membres, chefs d'entreprise du CIE.

Les réunions ont lieu dans une salle mise à disposition par le MEDEF Paris, dans ses locaux. Les membres du CIE ont toute latitude dans le choix de leur inscription à un ou plusieurs ateliers proposés. Le nombre de membres par atelier est limité afin de ne pas nuire à l'efficacité des groupes, sachant qu'un atelier se dédouble lorsque les effectifs le justifient

Les réunions se tiennent une fois par mois, par atelier, soit de 8h30 à 10h, soit de 12h à 15h, selon les ateliers.

**Vos contacts au CIE MEDEF Paris**  
**Pierre-Louis Rochambeau Délégué Général**

**Bertrand de Grateloup**  
**Tel : 01 40 70 80 22 Fax : 01 40 70 94 10**  
**[bdegrateloup@medefparis.fr](mailto:bdegrateloup@medefparis.fr)**

# Manifeste pour la promotion de l'Intelligence Economique d'Entreprise du MEDEF Paris

- 1 -** L'intelligence économique est une manière de penser et d'agir au sein comme au-dehors de l'entreprise. Cette démarche ne peut se concevoir que dans un cadre éthique et déontologique respectueux de la loi, des contrats et de la propriété intellectuelle.
- 2 -** Les bonnes pratiques et les productions de l'Intelligence Economique d'Entreprise sont mesurables en quantité et en qualité. Elles peuvent faire l'objet d'évaluations, de diagnostics ou d'audits et de formations.
- 3 -** L'Intelligence Economique d'Entreprise est une activité quotidienne et un investissement intellectuel dont les coûts sont vérifiables et le budget parfaitement lisible.
- 4 -** L'Intelligence Economique d'Entreprise contribue à l'amélioration de la performance et concourt à la satisfaction des partenaires, des personnels, des clients et des actionnaires.
- 5 -** Pour atteindre ces objectifs, elle mobilise la mémoire, les réseaux, les talents et les capacités d'analyse de l'entreprise en maîtrisant les sources et flux d'informations.
- 6 -** L'Intelligence Economique d'Entreprise produit les connaissances utilisables dans les actions de lobbying et d'influence locales, régionales, nationales, ou internationales.
- 7 -** L'Intelligence Economique d'Entreprise rend compte de l'image de l'entreprise et permet d'en redresser les faiblesses. Avec la veille technologique, elle ouvre à la recherche les opportunités susceptibles de déboucher sur des innovations, des conquêtes de marché, des gains de productivité, des partenariats.

- 8-** L'Intelligence Economique d'Entreprise est aussi un outil de sécurité, de sûreté, de prévention des risques entrepreneuriaux, technologiques ou naturels.
- 9-** L'intelligence Economique d'Entreprise protège et accroît le patrimoine immatériel de l'entreprise. Elle permet à celle-ci d'agir efficacement et à bon escient sur le marché de l'intelligence économique.
- 10-** L'Intelligence Economique d'Entreprise éclaire les projets et les décisions de toute nature. Elle est un facteur de performance et un instrument de pilotage de toute l'organisation. Elle est un acte de management qui englobe à la fois la maîtrise des technologies de l'information et leur utilisation au service de la stratégie de l'entreprise.

# Constituer son carnet d'adresses, se documenter et se former à Paris et en Ile-de-France

## Institutions publiques

### ***Académie de l'Intelligence Economique***

***[www.academie-ie.org](http://www.academie-ie.org)***

Fondée par Robert Guillaumot et présidée par Bernard Esambert, l'Académie de l'Intelligence Economique regroupe les personnalités de la discipline. Elle a participé en relation avec les membres du Cercle d'Intelligence Economique à l'élaboration du manifeste en dix points de l'intelligence économique d'entreprise.

Elle s'est donnée pour mission de diffuser le savoir-faire des professionnels. Chaque année l'Académie décerne la "chouette de cristal" à un ouvrage faisant autorité dans le domaine. Elle organise également des rencontres internationales de haut niveau et anime en partenariat avec les Echos le "blog de l'intelligence économique".

### ***Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique (ADIT)***

***[www.adit.fr](http://www.adit.fr)***

L'ADIT, 27, bis Quai Anatole France 75007 Paris tél : 01 44 18 31 39 est reconnue pour son savoir-faire dans les partenariats public privé. Elle accompagne les PME dans la définition et la réalisation de stratégies financières et commerciales internationales. Elle peut les accompagner également dans la mise en place de veilles juridiques, technologiques et informatiques.

### ***Assemblée des Chambres Françaises du Commerce et d'Industrie (ACFCI)***

***[www.acfci.cci.fr](http://www.acfci.cci.fr)***

L'ACFCI 45, avenue d'Iéna 75016 Paris, tél : 01 40 69 37 00 anime et coordonne les 172 Chambres de Commerce et d'Industrie locales, ainsi que les 20 Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie.

- Elle fournit une assistance en matière d'Intelligence Economique, à travers de la veille stratégique, diffusion d'informations, organisation d'événements, organisation de réseaux d'entreprises et de plates-formes collaboratives.
- Elle fournit également une assistance en matière de propriété intellectuelle et d'innovation.

### **Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP)**

**[www.ccip.fr](http://www.ccip.fr)**

La CCIP représente les entreprises des départements de Paris (75), des Hauts-de-Seine (92), de Seine-Saint-Denis (93) et du Val-de-Marne (94).

Services de veille fournis en Intelligence Economique :

- Veille économique
- Veille concurrentielle
- Veille technologique
- Veille sur la réglementation française
- Veille sur la réglementation européenne
- Veille sur les marchés publics européens
  - base de données des sites d'information sectorielle
  - prestations documentaires à Paris
  - prestations documentaires des Hauts-de-Seine
  - prestations documentaires de Seine-Saint-Denis
  - services de propriété intellectuelle
  - réglementation
  - études économiques : analyses et prévisions macro-économiques

**CCI Paris : 2, rue de Viarmes Paris 1<sup>er</sup> – 01.53.40.46.00**

**[www.ccip75.ccip.fr](http://www.ccip75.ccip.fr)**

**CCIP Hauts-de-Seine : 6/8, rue des Trois Fontanot – 92023 Nanterre Cedex  
01.46.14.26.26**

**[www.ccip92.ccip.fr](http://www.ccip92.ccip.fr)**

**CCIP Seine-Saint-Denis : 191, avenue Paul Vaillant-Couturier  
93000 Bobigny – 01.48.95.10.00**

**[www.ccip93.ccip.fr](http://www.ccip93.ccip.fr)**

**CCIP Val-de-Marne : Site Allende – 8, place Salvador Allende  
94011 Créteil Cedex – 01.49.56.56.00**

Site Pythagore – 11, rue Olof Palme – Immeuble Pythagore – 94006  
Créteil Cedex – 01.49.56.57.50  
[www.ccip94.ccip.fr](http://www.ccip94.ccip.fr)

**Agence Régionale d'Information Scientifique et Technologique (ARIST)  
[www.arist.fr](http://www.arist.fr)**

Les ARIST, Immeuble Le Colbert 78000 Versailles tél : 01 39 20 58 63,  
permettent aux entreprises de se développer et d'innover en leur  
fournissant les informations nécessaires :

- Services d'aide et de conseil aux entreprises en matière de propriété industrielle, de normalisation, de réglementation et de transfert des technologies.
- Elles les alertent sur les menaces de contrefaçons, et elles animent aussi des groupes de travail dans les entreprises.

**L'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN)  
[www.ihedn.fr](http://www.ihedn.fr)**

L'objectif de l'IHEDN 21, place Joffre 75007 Paris tél : 01 44 42 49 69,  
est de promouvoir un concept de défenses globale, civile, économique,  
mais également sociale et culturelle.

- Pour ce faire, l'IHEDN propose un cycle court de formation et de sensibilisation à l'Intelligence Economique et Stratégique.
- L'Association de l'Intelligence Economique de l'IHEDN (21, place Joffre 75007 Paris) organise des débats, des colloques, des groupes de prospectives dans un esprit d'échange et de réflexion autour de l'Intelligence Economique, et ce au sein d'un réseau de professionnels.

**L'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI)  
[www.inpi.fr](http://www.inpi.fr)**

26 bis, rue de Saint-Pétersbourg – 75800 Paris cedex 08  
01.53.04.53.04

L'INPI apporte une aide aux entreprises en matière de propriété industrielle :

- Réception, examen et délivrance de titres de propriété industrielle, diffusion de l'information, élaboration du droit de la propriété industrielle.
- L'INPI fournit un service de veille brevet qui se décline à plusieurs niveaux :
  - veille financière
  - veille sociétale
  - veille sociale
  - veille réglementaire
  - veille environnementale
  - veille technologique

***Ministère des Finances et de l'Industrie (MINEFI)***

***www.minefi.fr***

Le MINEFI fournit des services aux entreprises en Intelligence Economique à travers différents organismes.

Les Euro Info Centres (EIC) dont le rôle est de conseiller, d'informer et d'assister les PME-PMI, et de créer un lien entre ces acteurs économiques locaux et l'Union Européenne.

- Les EIC fournissent une expertise en matière communautaire et conseille les PME-PMI sur des sujets particuliers comme des marchés européens, les environnements nationaux, les réglementations fiscales...

***EIC CF/CE UBIFRANCE***

10, avenue d'Iéna 75383 Paris Cedex – 01.40.73.30.00

***EIC CCIP***

***www.eic.ccip.fr***

27, avenue de Friedland – 75382 Paris Cedex 08 – 01.55.65.73.13

***La Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique (DGTPE)***

***www.dgtpe.org***

Services d'analyses pays, régionales, transversales avec des thèmes comme l'échange, l'investissement direct étranger, l'analyse économique, les politiques commerciales et mondialisation.

La Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique 139 rue de Bercy, tél : 01 40 04 04 04, compte 7 réseaux sectoriels dont le but est d'assister les entreprises dans le décryptage de l'environnement institutionnel et réglementaire international, et de leur permettre d'être le plus proactives possible.

Les secteurs concernés sont :

- Automobile
- Commerce et distribution
- Énergie
- Environnement
- Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication (NTIC)
- Sciences de la vie
- Transport et infrastructures

Sous l'autorité du ministre délégué au commerce extérieur et de la DGTPPE, se trouve **UBIFRANCE**  
[www.ubifrance.fr](http://www.ubifrance.fr)

**Contact info** : 01.40.73.38.88.

**Contact commercial** : 01.40.73.33.00

Cette agence propose une gamme de produits et services du dispositif public d'appui aux entreprises pour leur développement à l'international.

**UBIFRANCE** fournit des informations sur les marchés, des conseils à l'exportation (conseils marchés, études marchés, veilles personnalisées) et des services d'actions commerciales (prospections des marchés internationaux, organisation d'événements officiels à l'étranger au profit des entreprises, actions de communication, promotion de produits à l'international).

**Les Conseillers du Commerce Extérieur de la France**

[www.cnccef.org](http://www.cnccef.org)

22, avenue Franklin Roosevelt BP 303 – 75365 Paris cedex 08  
01.53.83.92.92.

Cette structure offre des actions de veilles sur les marchés internationaux et organise des colloques et des séminaires. C'est un réseau actif de 3 600 membres avec près de 104 sections dans le monde, et 29 comités régionaux et départementaux en France.

2 000 Conseillers du Commerce Extérieur Expatriés, cadres et chefs d'entreprises dans 134 pays appuient les PME-PMI françaises à l'international. Ces CCE à l'étranger connaissent parfaitement leurs marchés, sont au contact quotidien avec le terrain, et travaillent en collaboration avec les autorités des pays où ils sont installés.

Certains secteurs font l'objet de travaux spécifiques :

- Agro-alimentaire
- Ingénierie
- Partenariat public/privé
- Droit français à l'international
- Tourisme
- Transports
- Union Européenne
- Vins et spiritueux

***Le Groupe Oséo Anvar***

***www.oseo.fr***

Oséo Anvar, 27-31 avenue du général Leclerc, 64710 Maisons-Alfort, tél : 01 41 79 80 00, soutient l'effort d'innovation des créateurs d'entreprises, PME-PMI et laboratoires de recherches, notamment en partageant le risque financier inhérent au transfert de technologies, à la mise au point d'un produit, d'un procédé ou d'un service nouveau, à composante technologique.

- Oséo Anvar participe à des initiatives d'Intelligence Economique telles que la sensibilisation des PME-PMI à certains appels d'offres à fort potentiel, dans le cadre du Programme Cadre de Recherche et Développement (PCRD).
- Oséo Anvar constitue également des projets intégrés facilitant les contacts entre PME-PMI, recherche des partenaires pour ces dernières, les assiste et les oriente vers des sources de financement adaptées.

***L'Agence Française de Normalisation (AFNOR)***

***www.afnor.fr***

11, avenue Francis de Pressensé – 93571 Saint-Denis-La-Plaine Cedex  
01.41.62.80.00

L'AFNOR mène une action d'influence au sein des instances européennes et internationales sur l'élaboration de référentiels. Cette agence fournit un service de diffusion des normes et des informations de références sur l'international. Elle aide aussi les entreprises à se constituer des bases documentaires selon leurs besoins. Enfin, elle offre un service de formation inter et intra destiné à assister les entreprises dans l'application de référentiels et dans le développement des demandes de normalisation.

# Entreprises privées

## **Datops**

**[www.datops.com](http://www.datops.com)**

60, rue de Ponthieu – 75008 Paris – 01 56 43 24 24

La société Datops est spécialisée en Risk Media Intelligence.

- Elle fournit un service de Market et Competitive Intelligence :
  - Dispositif d'alertes pour les clients lors de l'apparition de nouvelles informations concernant des concurrents.

Ce service offre à ces mêmes clients un accès permanent aux informations sur les actualités les plus récentes du marché.

- Datops fournit également un service de Risk Intelligence :
  - Veilles Risque Pays
  - Monitoring des acteurs du marché
  - Cartographie des réseaux de ces mêmes acteurs
  - Surveillance de plus de 200 000 entreprises au niveau international
  - Veille des informations négatives publiées à l'encontre de l'entreprise du client, ainsi que de leurs sources.

## **Le Groupe GEOS**

**[www.geos.tm.fr](http://www.geos.tm.fr)**

9 bis, rue Delerue – 92120 Montrouge – 01 46 12 04 04

Le Groupe GEOS est spécialisé dans la prévention et la gestion des risques. Pour ce faire GEOS a développé ses activités autour de trois grands axes :

- Intelligence Economique : GEOS fournit aux entreprises un service complet de traitement de l'information avec la collecte de celle-ci, sa cartographie, son stockage, son tri et son exploitation sécurisée. Le groupe propose ses services en :
  - Intelligence concurrentielle
  - Intelligence des marchés
  - Assistance aux rapprochements et acquisitions
  - Communication de crise et influence
  - Gestion des fraudes et des contentieux

→ La Sécurisation du développement international des entreprises : afin que celles-ci abordent l'environnement local de la manière la plus réaliste possible. Pour cela GEOS propose différents services :

- Veille Risque Pays
- Conseil et ingénierie de la sûreté
- Sûreté des voyageurs
- Sûreté des transports
- Sûreté des grands projets
- Gestion de crise

→ La sûreté et la sécurité : GEOS propose différentes solutions dans ce domaine :

- Conseil et ingénierie
- Protection des personnes et des biens
- Protection des événements
- Sécurité des systèmes d'information
- Formations en sûreté et sécurité

***L'Institut Français d'Intelligence Economique (IFIE)***

***www.ifie.net***

89, boulevard Sébastopol – 75002 Paris – 01 55 34 35 94

L'objectif de l'IFIE est d'encadrer les entreprises dans leur intégration d'une dynamique d'I.E. au sein de leurs structures et de diffuser l'I.E. dans le tissu économique. Pour cela l'IFIE met différentes actions en œuvre.

- Formations en I.E.
- Mise en relation de spécialistes en I.E. et d'entreprises
- Prestations d'études en I.E.
- Organisation d'événements axés sur l'I.E.
- Service de conseil
- Publication d'ouvrages d'I.E.

***Iscope***

***www.iscope.fr***

19-21, rue Valette – 75005 – Paris – 01 45 84 29 24

La société Iscope fournit des solutions pour la veille et l'information d'entreprise.

Les services proposés sont :

- Veille
- Outils de veille
- Externalisation de la veille
- Intégration de progiciels
- Évaluation
- Organisation de la veille
- Analyse et veille
- Partenaires
- Formation
- Protection du patrimoine informationnel

### **ITB**

**[www.itb.fr](http://www.itb.fr)**

171, avenue Victor Hugo - 75116 PARIS - 01.45 04 95 16

Crée en 1995, ITB est une société française de services à forte valeur ajoutée spécialisés dans le travail collaboratif et l'apport de solutions compétitives pour la défense économique des entreprises et organismes français. Trois pôles d'expertise :

- Accompagnement et formation
- Intégration de systèmes d'information
- Conseil en compétitivité

### **LA COUR SAINT-NICOLAS**

**[www.lcsn.fr](http://www.lcsn.fr)**

20, rue Saint-Nicolas – 75012 Paris- 01 43 44 75 19

Organisme de formation spécialisé sur les nouveaux comportements en entreprise.

### **LEXSI**

**[www.lexsi.com](http://www.lexsi.com)**

Tour ORION – 12-16, rue de Vincennes – 93100 – Montreuil  
01 55 86 88 88

Laboratoire d'Expertise en Sécurité Informatique, la société LEXSI se spécialise dans la protection du patrimoine immatériel.

Cinq axes d'intervention ont été développés par LEXSI :

- L'audit
- Le conseil
- La veille
- La formation
- La supervision

**Mediaveille**

**[www.mediaveille.com](http://www.mediaveille.com)**

5, rue de Castiglione – 75001 – Paris – 0 800 71 50 50

**ODI**

**[www.optimarges.com](http://www.optimarges.com)**

153 avenue de Suffren – 75015 – Paris – 0 872 98 46 75

La société ODI accompagne, par la formation et le conseil, les dirigeants qui souhaitent améliorer les performances de leurs produits et de leur entreprise, sur les marchés internationaux par :

- L'analyse des besoins
- La recherche de données
- La mise en œuvre d'outils de mise en forme et d'analyse
- La création d'outils de simulation de marge
- Le développement de tableaux de suivi de l'activité
- La mise en œuvre d'une démarche active d'intelligence des marchés étrangers.

## Thème 1

# Comprendre son environnement

*L'intelligence économique a pour finalité de permettre à l'entreprise de mieux comprendre son environnement afin de saisir des opportunités et d'écartier des menaces.*

### Le Cercle d'intelligence économique recommande les attitudes suivantes :

**Définir** la stratégie de l'entreprise avec suffisamment de précision pour donner au terme environnement un contenu concret. Raisonner en terme de marché autant qu'en terme de clients.

**Convaincre** les membres de l'entreprise qu'à l'ère de la globalisation et de l'économie de la connaissance, la maîtrise de l'information est source irremplaçable de compétitivité et de pérennité.

**Auditer** toutes les curiosités de l'entreprise déjà organisées ou non en veilles spécifiques afin d'évaluer sa capacité d'écoute et de perception de l'environnement.

**Elaborer** un cahier des charges précis distribuant les rôles, les méthodes et les objectifs qui suivent en fonction des compétences de chacun au sein de l'entreprise.

**Recenser** les études, enquêtes, sondages rapports d'étonnement déjà réalisés par l'entreprise ou ses partenaires afin de mieux appréhender le fond documentaire déjà constitué mais souvent négligé.

**Evaluer** la qualité, le nombre et la pertinence des sources d'information consultées par l'entreprise pour se tenir au courant des modifications de son environnement

**Surveiller** les acquis techniques et scientifiques dans son métier de base afin de mieux prévoir les ruptures technologiques, de mesurer l'intensité concurrentielle sur un ou plusieurs marchés.

**Interroger** les attentes explicites ou implicites de ses clients, fournisseurs ou partenaires afin d'anticiper sur des besoins, prévenir des menaces ou saisir des opportunités.

**Impliquer** le plus grand nombre possible de collaborateurs afin de démultiplier les veilles et les curiosités de l'entreprise.

**Insuffler** auprès du plus grand nombre possible de collaborateurs un esprit de prospective en diffusant à l'occasion de chaque projet, idée originale ou évènement, un tableau des opportunités, risques ou malveillances possibles.

# Questionnaire de mise en œuvre de la prospective

## Annexe de la fiche 1.4

A l'occasion d'une **action** ou d'un **événement** chaque membre de l'entreprise est invité à compléter les colonnes du tableau. Chacun est invité à répondre aux questions des autres ou à celles qu'il aura lui-même suggérées.

La **circulation** de ce questionnaire mutualise les efforts de prospective et débouche sur l'acquisition de connaissances nouvelles.

LES OPPORTUNITES	LES MENACES
Nouveau savoir-faire ? Partenaire possible ? Subventions ? Evolution des modes et goûts de la clientèle ? Exportations ? Nouveaux matériaux ? Salons, foires, expositions ? Action sociale, humanitaire et promotion de l'image de l'entreprise ? Etc...	Nouveau concurrent ? Nouvelle réglementation ? Obsolète des process ? Solvabilité des partenaires ? Défaillance d'un fournisseur ? Mauvaise communication ? Normalisation en cours ? Départ des hommes clefs ? Etc...
LES RISQUES (SECURITE)	LES MALVEILLANCES (SURETE)
Risque industriel ? Risque naturel ? Risque informatique ? Absence de plan de crise ? Fragilité du système d'information ? Installations dangereuses ? Etc...	Vol ? Contrefaçon ? Désinformation ? Rumeurs ? Intoxication ? Concurrence déloyale ? Corruption ? Emprise sectaire ? Espionnage économique ? Etc...

## Thème 2

# Créer son propre système d'intelligence économique

*L'intelligence économique est à la portée de n'importe quelle entreprise dans n'importe quel secteur d'activité.*

### Le Cercle étudie dans ses ateliers la faisabilité des actions suivantes dont il recommande la mise en œuvre :

**Comptabiliser** les dépenses déjà affectées au recueil, à la mémorisation, à la traduction, à l'analyse, à la diffusion, à la protection, à l'archivage, à la destruction de toutes les informations orales et écrites qui transitent dans l'entreprise.

**Evaluer** le coût du savoir et le coût de l'ignorance au regard des informations dont la présence ou l'absence ont favorisé ou pénalisé l'entreprise.

**Reconstituer** le budget consacré chaque année par l'entreprise au traitement de l'information sous toutes ses formes et prendre conscience de ce que coûte déjà la transformation de l'information en connaissances.

**Dresser** la carte de tous les flux informationnels qui transitent au sein de l'entreprise. Qui informe qui et de quoi, avec quels résultats et quels retours sur investissement ?

**Prendre** conscience des gaspillages liés au mauvais traitement de l'information orale et écrite.

**Nommer** un délégué général à l'intelligence économique qui à temps plein ou partiel organisera, réorganisera et coordonnera les différentes veilles de l'entreprise en fonction de ses projets.

**Créer une mémoire** unique et pluridisciplinaire qui à partir d'un instant « T » recueillera toutes les questions et réponses ayant trait au système d'intelligence économique.

Faire de cette mémoire une véritable base de données stratégiques et décisionnelles.

**Identifier les réseaux** internes et externes capables d'aider l'entreprise à obtenir les réponses aux nouvelles questions inventées par les membres de l'entreprise.

**Identifier les capacités d'analyses** et d'expertises en interne et à l'extérieur de l'entreprise en dressant la liste de toutes les personnes ou organisations susceptibles d'aider l'entreprise à mieux comprendre son environnement en validant les réponses obtenues.

**Améliorer** les processus de décision en consultant systématiquement et préalablement la mémoire du système d'intelligence économique et en interrogeant les réseaux et capacités d'analyse.

**Evaluer** régulièrement l'apport du système d'intelligence économique en tenant compte de ses « productions » : flashes, rapports d'étonnement, synthèses, prospectives, anticipations et de leur prise en compte dans le management de l'entreprise.

### **Le CIE recommande la nomination d'un délégué général à l'intelligence économique qui corresponde au profil suivant :**

- **Une personne qui connaît parfaitement les rouages de l'entreprise et qui y a occupé plusieurs fonctions.**
- **Une personne directement rattachée au dirigeant ou à l'équipe dirigeante.**
- **Une personne dont l'action puisse s'inscrire dans la durée et dont la nomination constitue l'acte fondateur du système d'intelligence économique.**
- **Une personne ayant le goût des contacts humains et une curiosité naturelle très développée.**

## **Un fort engagement de la Direction Générale est indispensable. L'intelligence économique est inséparable de la stratégie de l'entreprise.**

***Le CIE constate que la mise en place d'un système d'intelligence économique*** dans une PME peut se faire avec un minimum de moyens rassemblés autour du délégué général à l'intelligence économique.

**Des outils de veille** gratuits ou peu onéreux rendent déjà des services intéressants. Copernic Agent, WebSiteWatcher, WebSpector, Wysigot sont des outils qui permettent des applications telles qu'aspirer les sites Internet des concurrents, y détecter tout changement au sein des pages, faire des recherches dans plusieurs moteurs à la fois (méta moteur), et qu'une PME peut acquérir aisément.

**Un système intranet** peut être installé avec des moyens très limités et permet à l'entreprise de se percevoir comme un système d'échange d'informations, de questions et de réponses, de savoirs et savoir-faire. L'intranet permet de relier les opérationnels à la mémoire du système d'intelligence économique et à toutes les personnes susceptibles de leur apporter leur concours dans le traitement de l'information.

***La mise en place d'un système d'intelligence économique comporte différentes étapes :***

- **Il faut tout d'abord identifier** les besoins en informations et en analyse de l'information. L'entreprise doit « accoucher » de ses besoins en matière d'intelligence économique. Cette étape est certainement la plus difficile.
- **Le délégué général mènera des interviews** afin de connaître les attentes du management comme celles des collaborateurs.
- **Lors du lancement de l'intranet** il est important de mener des opérations ponctuelles de communication afin de faire découvrir des bases de données et des réflexes « intelligence économique » aux salariés.

→ **Afin d'alimenter l'intranet** le délégué général. mettra en place des réunions de «brainstorming » informelles sur des sujets stratégiques ou plus quotidiens.

→ **Il faut aussi instaurer un automatisme de restitution** des commerciaux lors du retour des visites de clientèle, de salons, d'expositions afin de transformer l'information orale en information écrite exploitable par la mémoire et les réseaux du système d'intelligence économique.

**Pour le CIE du MEDEF Paris**, les outils de veille et l'intranet n'apportent pas à eux seuls le moyen de changer les mentalités. Cette évolution sera principalement conduite par le délégué général au travers de conférences, de réunions menées dans des endroits neutres, reprenant par exemple les avantages de la machine à café : convivialité, open bar...

**La mise en place d'une démarche d'intelligence économique** se révèle beaucoup plus proche d'une opération de « conduite du changement » que de la mise en place d'un projet informatique. En cela les grandes entreprises n'ont pas d'avance particulière sur les PME-PMI. Ces dernières ont une taille qui rend moins complexes la cartographie et l'accès aux ressources humaines et expertises internes.

**Pour le CIE la mise en place d'un système d'intelligence économique peut être précédée d'un audit d'intelligence économique effectué par un consultant en intelligence économique capable d'exposer clairement la méthodologie qu'il compte employer et de s'inscrire dans les finalités et principes du présent document.**

### Thème 3

## Développer l'intelligence collective de l'entreprise

*Faire de l'entreprise une véritable intelligence collective.*

**Le Cercle d'intelligence économique recommande la diffusion au sein de l'entreprise d'une véritable culture de l'information en développant les actions suivantes :**

**Afficher une éthique** en inscrivant la démarche d'intelligence économique dans le respect total de la loi, des contrats et de la propriété intellectuelle.

**Edicter une déontologie** du recueil, du traitement, de la conservation, de l'informatisation et de l'exploitation de l'information.

**Veiller** en permanence à la compatibilité des informations détenues sur les personnes avec la réglementation européenne, la loi française et la jurisprudence. Proscrire toute mention au profil psychologique, aux mœurs, à la vie privée, à la religion, aux opinions ou engagements politiques et syndicaux des personnes concernées par le système d'intelligence économique.

**Protéger les libertés individuelles** en ouvrant à tous les membres de l'entreprise l'accès immédiat à toutes les informations délivrées librement sur eux mêmes par eux mêmes dans le cadre du système d'intelligence économique.

**Anticiper** les évolutions réglementaires, normatives, économiques, financières, juridiques, sociales, politiques qui conditionnent l'avenir de l'entreprise.

**Initier** un cycle de questions et de réponses ouvert à tous les membres de l'entreprise et portant sur les sujets les plus variés.

**Apprendre** à détecter les signaux faibles sans négliger les tendances lourdes.

**Décloisonner** les différents métiers, ateliers, services de l'entreprise en les associant aux questions inhérentes à chaque projet ou évènement.

**Favoriser le partage** des informations formelles et informelles entre les commerciaux, les techniciens les financiers, les juristes et tous les métiers de l'entreprise.

**Favoriser l'innovation** et la créativité en organisant des rencontres entre des personnes qui n'avaient pas l'habitude de se rencontrer.

**Organiser l'intelligence collective** en établissant pour chaque projet des « intelligences économiques » ad hoc regroupant autour d'un plan de renseignement des acteurs internes et externes.

**Valoriser l'invention** de questions nouvelles et le recueil des réponses.

**Motiver** les membres de l'entreprise par des gratifications morales et financières, des promotions internes liées à leur engagement dans le système d'intelligence économique.

### **Le CERCLE du MEDEF Paris recommande pour chaque projet :**

→ **La diffusion au plus grand nombre de personnes d'un « questionnaire de départ » permettant à chaque intelligence individuelle de concourir à l'intelligence collective en inventant d'autres questions :**

#### **Premières questions types :**

- Nouveaux savoir-faire ?
- Partenaires possibles ?
- Support d'un pôle de compétitivité ?
- Subventions européennes et nationales ?
- Evolution des modes et goûts de la clientèle ?

- Exportations ?
- Nouveaux matériaux ?
- Salons, foires, expositions ?
- Actions sociales, humanitaires et promotion de l'image de l'entreprise ?
- Etat de la réglementation ?
- Bases de données ?
- Collèges d'experts ?
- Risques et menaces ?
- Sous-traitance ?
- Risque pays ?
- Risque client ?
- Risque de contrefaçon ?
- Etc.

***Pour le CIE, l'intelligence économique d'entreprise n'est pas une boule de cristal permettant de prédire l'avenir mais une compréhension du présent permettant de prendre au bon moment les bonnes décisions pour s'adapter à la réalité, voire l'influencer.***

## Thème 4

# Se protéger

**Le système d'Intelligence Economique (I.E.) intègre totalement le concept « d'intelligence des risques ».**

**Pour le CIE, l'intelligence économique renouvelle la protection de l'entreprise par la prise en compte globale des risques et des menaces relevant de la sécurité, de la sûreté, de l'environnement et du management.**

**Le CIE étudie dans ses ateliers la faisabilité des actions suivantes :**

**Transformer** le conseil d'administration en conseil des risques afin de doter l'entreprise d'une vision la plus large possible de tous les risques encourus.

**Réaliser** ou commander un audit de protection englobant les quatre aspects du risque sécuritaire global.

**Elaborer** un plan annuel de protection et un schéma directeur.

**Nommer** un directeur de la gestion des risques à temps complet ou partiel, doté d'une délégation de pouvoir conforme à la loi et à la jurisprudence exonérant le chef d'entreprise de poursuites pénales éventuelles.

**Rédiger et diffuser** à l'ensemble des membres de l'entreprise une charte de protection indiquant les droits et devoirs de chacun vis-à-vis de la protection.

**Associer** tous les membres de l'entreprise à la protection de celle-ci en partageant la sécurité et la sûreté.

**Fusionner** le système d'intelligence économique (s'il existe) avec la mission de protection de l'entreprise (si elle existe)

**Utiliser** la mémoire, les réseaux et les capacités d'analyse du système d'intelligence économique pour anticiper sur les menaces et les crises en nommant les risques.

**Organiser** une veille sécuritaire dédiée au recueil de l'information sur les menaces et périls réels encourus par les concurrents ou partenaires.

**Définir** le périmètre et les modus operandi de la protection des informations jugées sensibles.

**Sensibiliser** les cadres lors des déplacements à l'étranger de manière à réduire les fuites les vols d'ordinateurs portables, l'interception des transmissions de données ou de conversations.

**Concevoir** une architecture des systèmes de protection physiques, de gardiennage, vidéo surveillance, reconnaissance biométrique qui soit conforme à la loi et au respect des libertés.

**Doter** l'entreprise d'un instrument unique et centralisé d'évaluation de pilotage afin de tenir et mettre à jour un panorama des risques encourus dans tous les domaines.

**Elaborer** ses propres règles d'évaluation des risques à partir d'indices de fréquences et de gravité définissant la criticité de chaque risque.

**Sous-traiter** la prévention des risques aux prestataires adéquats en évaluant les coûts comparés d'une protection interne avec ceux d'une protection confiée à un tiers.

**Préparer** des dossiers de gestion de crise en identifiant les scénarii possibles et en recensant tous les acteurs susceptibles d'aider l'entreprise le jour venu à faire face à la situation.

**Constituer** une cellule de crise au sein de laquelle chacun connaît à l'avance le rôle qu'il devra jouer et les relations qu'il aura avec les autres.

**Elaborer** des dossiers de contre information de manière à pouvoir répondre immédiatement à toute tentative de dénigrement lors de la sortie d'un produit ou d'un service

**A partir de ses travaux le CIE recommande aux entreprises la prise en compte des risques suivants :**

**■ Dans le domaine de la sécurité :**

**Risque informatique :**

La protection des systèmes d'information est inséparable d'une veille spécifique dédiée à la cybercriminalité et à la délinquance informatique.

**Risque produit :**

L'entreprise court le risque de voir sa responsabilité civile et pénale engagée par des défauts de fabrication.

**Risque lié aux installations classées :**

Les veilles juridiques et technologiques liées aux installations classées Seveso participent de l'intelligence des risques et obligent les entreprises à concevoir une véritable « politique » de prévention des risques.

**■ Dans le domaine de la sûreté :**

**Risque de contrefaçon :**

L'entreprise ignore ou apprend trop tard que ses produits sont contrefaits. Faute d'avoir implanté un système d'intelligence économique elle se trouve prise au dépourvu.

**Risque de vol d'informations :**

L'entreprise, victime des bavardages et imprudences de ses membres ignore que des informations stratégiques lui ont été dérobées.

**Risque informationnel :**

L'entreprise faute d'avoir mis en place un système d'intelligence économique ignore ou apprend trop tard qu'elle est victime d'une campagne de rumeurs, voire de déstabilisation.

**Risque d'espionnage :**

Les mesures de protection adéquates n'ont pas été imaginées ou n'ont pas été appliquées parce que le risque a été estimé improbable ou imparable (à tort).

### **Risque sectaire :**

L'entreprise est prise au dépourvu par un risque dont la détection et le traitement sont délicats mais tout à fait abordables par les grandes comme les petites entreprises.

### **Risque terroriste :**

Jugé à tort comme relevant exclusivement de la sphère publique ce risque ne se limite pas à l'attentat spectaculaire. Le racket, le chantage, les sabotages, les prises d'otages sont également concernés. Comme tous les autres, ce risque peut faire l'objet d'un traitement préventif.

## **■ Dans le domaine de l'environnement :**

### **Risques naturels :**

L'entreprise a à sa disposition des informations réglementaires et scientifiques dont elle ignore souvent l'existence et qui contribuent à la prévention des risques naturels.

### **Veille environnementale :**

Première veille du système d'intelligence économique à faire l'objet d'une norme, la veille environnementale permet à l'entreprise de joindre les avantages du développement durable à ceux de la maîtrise de l'information.

## **■ Dans le domaine du management :**

### **Absence** de système d'intelligence économique :

L'entreprise est dans l'incapacité de voir l'évolution du marché et les stratégies de ses concurrents.

### **Absence** d'anticipation des crises :

Un défaut d'imagination qui prive l'entreprise d'une réflexion toujours enrichissante et la laisse dépourvue et isolée lorsque survient la crise.

### **Affaiblissement** du processus de décision :

Les petites comme les grandes décisions ne sont plus adossées à la perception de la réalité par négligence de l'information alors que celle-ci est pourtant à portée de main.

**Amnésie** des savoirs et savoir-faire :

L'entreprise ne perçoit pas le départ de ses savoirs et savoir-faire. Sa mémoire s'étiole progressivement au gré des départs de ses collaborateurs, clients ou fournisseurs.

**Externalisation** de données :

En externalisant ses données l'entreprise confie une part de son « intelligence » à d'autres. Elle le fait parfois inutilement et parfois aussi sans s'entourer de précautions juridiques.

**Double risque** assurantiel :

L'entreprise ne renouvelle pas ses polices d'assurances, elle est mal assurée. Par ailleurs elle confie à ses assureurs et à la chaîne de la réassurance des informations parfois stratégiques.

**Cécité** technologique :

La veille technologique est sur les mêmes rails depuis des années, elle n'est plus reliée aux réalités du marché, elle travaille sans s'en apercevoir sur des brevets leurres. Elle est exclue des réseaux de pré-normalisation.

**Risque client :**

Malgré toutes les informations à sa disposition et l'existence de professionnels du renseignement commercial, l'entreprise se laisse surprendre par l'insolvabilité de ses clients.

**Risque éthique :**

L'entreprise sous-estime le désir de transparence et d'éthique exprimé par ses salariés, ses clients, ses partenaires.

**Risque d'image :**

Faute de s'être interrogée, l'entreprise ne perçoit pas les éléments constitutifs de son image. Le cas échéant, elle est incapable de la modifier ou de la redresser.

**Risque de perte d'influence :**

L'entreprise n'arrive plus à convaincre. Elle se trouve de plus en plus isolée, elle apprend par hasard des décisions administratives, économiques ou politiques qui conditionnent pourtant son avenir.

**Risque sociétal :**

La société secrète des valeurs nouvelles auxquelles l'entreprise fait moins attention que ses concurrents.

**Risque pays :**

Les multiples dangers inhérents à la conquête de marchés extérieurs nécessitent la mise en œuvre de toutes les possibilités du système d'intelligence économique.

## Thème 5

# Conduire des actions d'influence

*L'intelligence économique permet à toutes les entreprises, petites ou grandes, la conduite d'action d'influence et de lobbying.*

### Le CIE MEDEF Paris recommande la démarche suivante :

**Identifier** le pouvoir d'influence dont dispose déjà l'entreprise du fait des réseaux auxquels elle appartient, du soutien de ses clients, de ses salariés et de ses partenaires.

**Déterminer** les éléments constitutifs (positifs et négatifs) de son image et mesurer son influence au quotidien, son pouvoir d'attractivité.

**Dresser** le carte de tous les réseaux d'influence que l'entreprise pourrait ajouter à ceux déjà identifiés comme faisant partie de son patrimoine immatériel. (Branches professionnelles, syndicats, clubs, chambres de commerce, chambres des métiers, collectivités territoriales, pôle de compétitivité, associations, pouvoirs publics, media etc.)

**Observer** les capacités d'influence des concurrents et des partenaires en décryptant leur façon de procéder, leurs soutiens, leurs relations, leur savoir-faire.

**Intégrer** un club ou une association d'entreprises pratiquant l'intelligence économique et échangeant des savoir-faire et savoir être en la matière.

**Initier** une veille dédiée à la connaissance des décideurs présents et futurs dans le secteur d'activité de l'entreprise.

**Dresser** le bilan de toutes les opérations de communications, lourdes ou légères, formalisées ou non formalisées, déjà conduites par l'entreprise.

**Exprimer** clairement au sein de l'entreprise les actions d'influence désirées : Eviter la modification d'un plan de circulation. Amener le club

sportif local à promouvoir l'image de l'entreprise. Convaincre les habitants que l'entreprise n'est pas polluante. Intégrer un pôle de compétitivité. Décrocher une subvention. Gagner un appel d'offre. Participer à l'élaboration d'une norme. Etc.

**Mesurer** le gain attendu autant que le coût de l'opération.

**Créer** une « intelligence économique » composée de membres de l'entreprise et d'alliés extérieurs afin de mettre en place un plan d'action en plusieurs étapes.

**Recueillir** et mémoriser toutes les informations nécessaires à la compréhension du problème et à la connaissance des décideurs dont on attend le verdict.

**Analyser** au sein de l'entreprise et avec des personnes de confiance la validité et la solidité des arguments que l'on compte faire valoir auprès des décideurs préalablement identifiés.

**Convaincre** les décideurs politiques ou administratifs que la décision souhaitée fera coïncider l'intérêt général avec celui de l'entreprise.

**Eviter** de prendre contact avec les décideurs la veille de leur décision ou lorsque les jeux sont faits.

**Anticiper** les processus décisionnels en obtenant le calendrier des consultations. Intervenir en amont avec le souci de s'informer et aussi celui d'informer les décideurs et leurs collaborateurs.

**Proscrire** toute forme de pression quelle qu'en soit la nature.

**Les clés du lobbying européen :**

- **L'immersion à Bruxelles**, car pour bien sentir les choses il faut être présent sur place
- **Le réseau**, qui doit être un réseau de convictions ou de compétences et non un réseau « cocktail »

- **L'information** validée par les réseaux de compétence et les réseaux d'experts du système d'intelligence économique.
- **La technicité** et donc l'accompagnement de tout dossier par un technicien pointu.
- **Connaître et maîtriser** le processus communautaire.
- **Avoir une plate-forme politique**
- **Anticiper** grâce à l'utilisation de plusieurs types de veilles (législative, gouvernementale, réseau...).
- **Rester hors politique**, c'est-à-dire travailler avec tous les partis.
- **Jouer la filière**, ce qui implique travailler en amont et en aval.
- **Communiquer** et connaître la presse.
- **Avoir la volonté d'aboutir** et avoir la notion de résultats et d'engagement par rapport à ses résultats.

**Les projets de l'entreprise** seront accompagnés d'un discours destiné à promouvoir ses produits, son image, sa stratégie. Ce discours doit lui-même être relayé auprès des médias et des réseaux d'influence de l'organisation. Ce sont ces mêmes réseaux d'influences qui permettront à l'entreprise d'anticiper des menaces et des actions hostiles et d'élaborer à temps des scénarios de crise destinés aussi bien à l'extérieur qu'au personnel.

**Les projets internationaux de l'entreprise** bénéficieront de l'éclairage du système d'intelligence économique pour repérer les intermédiaires potentiels afin d'évaluer leurs compétences réelles ou supposées et de ne pas se laisser surprendre par les exigences parfois exorbitantes de certains.

# CONCLUSION

## **L'intelligence économique Une évidence pour votre entreprise**

L'intelligence économique est un concept qui doit s'inscrire dans la réalité économique de votre entreprise, aujourd'hui prise dans la tourmente de la mondialisation et d'un environnement en perpétuel changement.

Chaque information doit être recherchée, enrichie, structurée et partagée.

Une organisation de cette recherche et de cette analyse doit être mise en place au plus vite. Ce concept s'adresse aux entreprises de toutes tailles, de la TPE à la multinationale.

Son rôle sera de vous aider à rendre le pilotage de votre entreprise plus précis, plus sûr et plus efficace, tout en étant un formidable outil d'aide à la décision.

Pour aider votre entreprise dans son besoin de visibilité, des experts français au plus haut niveau vous attendent pour travailler avec vous au MEDEF Paris.

# BIBLIOGRAPHIE

## **Les travaux du Cercle d'intelligence économique du MEDEF Paris se réfèrent aux ouvrages des auteurs qui animent les ateliers ou les inspirent :**

Ouvrage collectif, Le Référentiel de Formation en Intelligence Economique publié le 23 mai 2005 par Alain Juillet, Haut Responsable pour l'Intelligence Economique téléchargeable par, [www.rie-mag.com](http://www.rie-mag.com)

Bernard Besson et Jean Claude Possin, « Du Renseignement à l'Intelligence Economique » Dunod 2ème édition 2001

Bernard Besson et Jean Claude Possin, « L'Audit d'Intelligence Economique » Dunod 2ème édition 2002

Bernard Besson, Dominique Fonvielle, Michel Fourez, Jean Pierre Lionnet, Philippe Mousnier « Le modèle d'Intelligence Economique » Economica 2004

Bernard Besson et Jean Claude Possin, « L'Intelligence des Risques », Institut Français d'Intelligence Economique (IFIE) 2006

Jérôme Bondu « Benchmarking des pratiques d'intelligence économique » Thèse professionnelle (prendre contact avec l'IFIE)

Eric de Fontgalland « Intelligence des marchés et développement international » Hermès Lavoisier 2005

Louis Hauser « Intelligence économique et entreprise » Séfi 2005

Pierre Achard « Le changement sans perte d'authenticité » Hermès Lavoisier 2005

Thibault du Manoir de Juaye « Le Droit pour dynamiser votre business » Edition d'Organisation 2005

### → **Revue et périodiques :**

Regards sur l'I.E., le magazine de l'intelligence économique /stratégie/sécurité/innovation/veille. **[www.rie-mag.com](http://www.rie-mag.com)**

Veille, le magazine professionnel de l'intelligence économique Et du management de la connaissance. **[www.veilemag.com](http://www.veilemag.com)**

## Liste des animateurs des ateliers IE du MEDEF Paris depuis sa création en 2002

Pierre ACHARD - André ADDED - Laurence ARTAUD - Malik BACHAMMAR - Bernard BESSON - Jérôme BONDU - Philippe CLERC - Eric de FONTGALLAND - André KALNIN - Jean-Pierre LEGENDRE - Thibault du MANOIR de JUAYE - Claude MOLLY-MITTON - Dominique MUSSEAU - Dominique NECKEBROECK - Raymond POUGHEON - Stefan RADUCANU - Eric SCLARSIC

## Liste des participants aux ateliers IE du MEDEF Paris depuis sa création en 2002

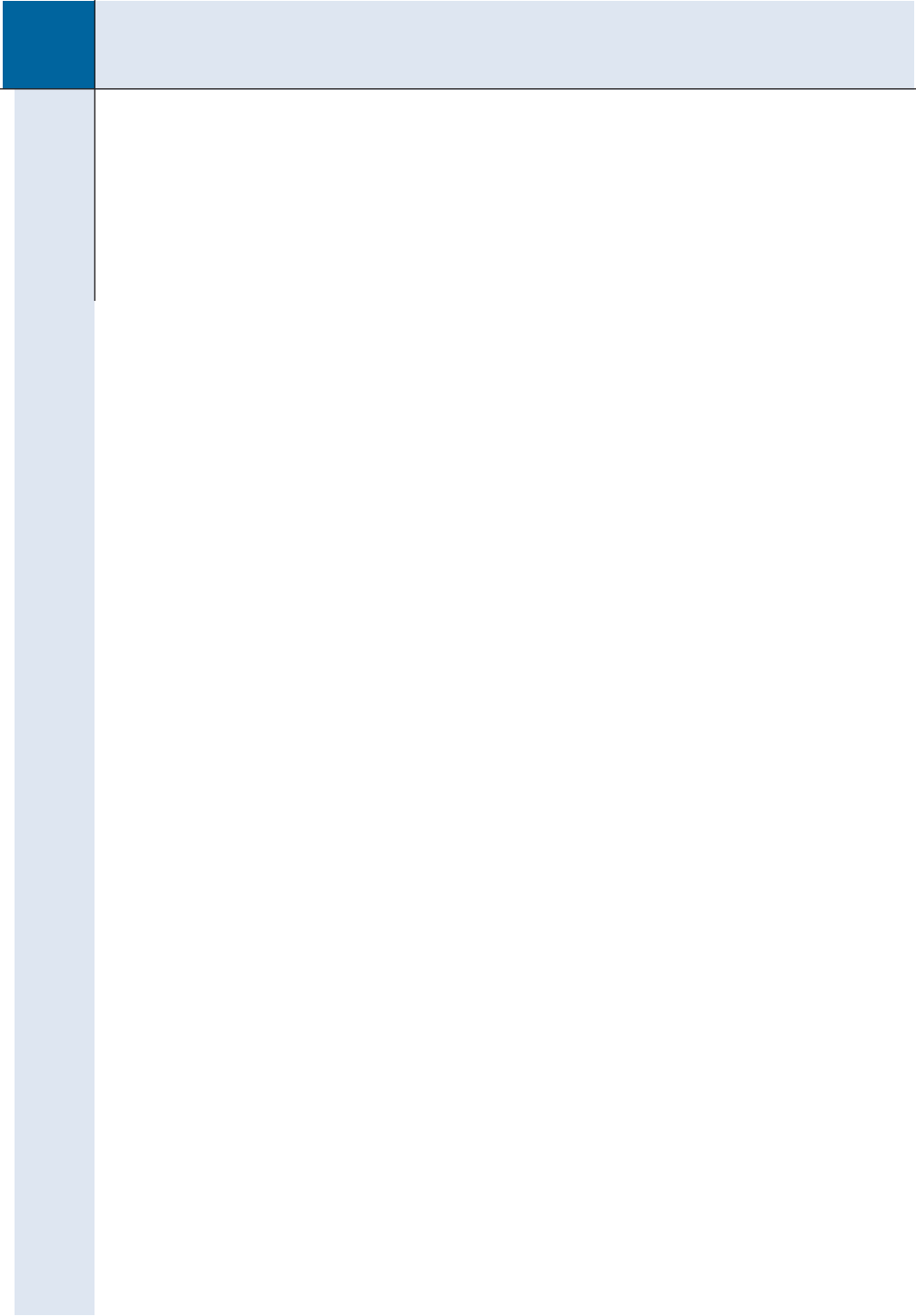
Line ABDELLI - Hervé ACH - Pierre ACHARD - Nicolas ACQUISTO - André ADDED - Denis ADJEDJE - Frédéric AGUETTANT - Jean - Luc AKOUN - Romain ALLAIN - DUPRE Isabelle AMAGLIO TERRISSE - Anna AMATO - Patricia ANDRE SOULIE - Christian ANNINO - Jean-Paul ANSIDEI - Karim AREZKI - Romana ARMANDON - Jean ARNAL - Olivier ARNAUD - Laurence ARTAUD - Claude ASTIN - Philippe CLERC - Gérard ATTAL - Louis AUBOUIN - Christophe AUDICQ - Marc AUDIGIER - Alexandre AUDREN - Alain AUMONIER - Patricia AUROY - Christian AVISSE - Vincent AYZAC - Malik-Abderahmane BACHAMMAR - Francis BAILLET - Christian BANZOUZI - Bruno BARANDAS - Nicolas BARDIN - Patricia BARENFELD - Abdoulaye BARRO - Christelle BARSACQ - Vincent BASUYAU - Pierre BATEL - Jean-Charles BAUDET - PLAZOLLES - Chantal BAUDRON - Florence BEAUNE - BEAUNOIR - Nicole BEAUVAIS - SCHWARTZ - Jean-Michel BECUWE - Jean-Claude BELLAN - Philippe BELLIER - Béatrice BELOUET - Omar BENAMMOUR - Christophe BENARD - Kamil BENJELLAUN - Nadia BENNACER - Guillaume BENOIT - Aymeric BERGER - Virginie BERNARD - Denis BERTHAULT - Bruno BERTHET - Bernard BESSON - Eric BETON - Jean-Pierre BEUNARDEAU - Jean - Louis BEUREL - Valérie BIGINI - Yannick BIGOT - Hélène BINOCHÉ - Robert BISSON - Bruno GERARD - Sylvain BLAES - Monika BLANC - Valérie BLANC - GOURVES - Corinne BLOCKRAGUIN - Rémi BOCQUENTIN - Pierrick BOGRAND - Guy BOHBOT - Serge BOIRON - Virginie BONAMY - Jérôme BONDU - Elisabeth BONNARDOT - Henri BOUCHOUS - Corinne BOUCHOUT - Jean-Pierre BOUDET - Laurent BOUFFIES - Laurence BOULET - François BOURACHOT - François BOURDONCLE - Jean-Pierre BOURGET - Philippe BOURRAT - Daniel

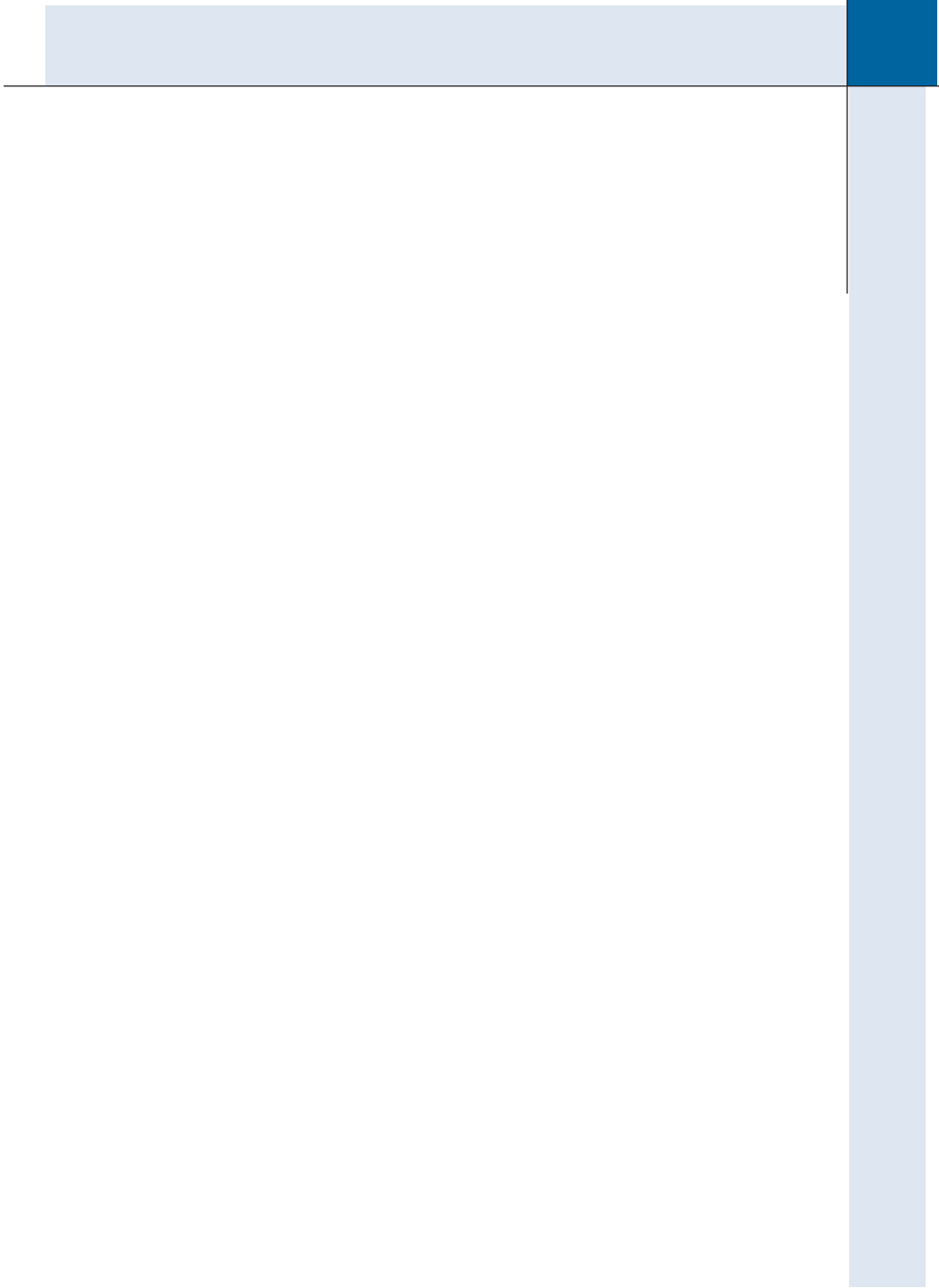
BOUZEREAU - Murielle BOYDIEU D'AUVIGNY - Maximilien BRABEC - Catherine BRACHET - Jean-Pierre BRETHERS - Françoise BRIAND - Edmond-Charles BRIAND - Michèle BRISSON - FAUGERE - Emmanuel BROUTIER - Frédéric BRUNET - Jean - Claude BRYNDAS - Louis BUCHMAN - Pierre BUDZAR - Jean BUSNOT - Michèle CAGNON - Jérôme CAIL - Henri CALABRIA - Isabelle CALMETTES-BRECKLER - Eric CANCEL - Lysiane CANTON - Michel CANTON - Bernard CARAYON - Michel CARBONNIER - Sandrine CARRE - Magdalena CAUSSADES - Patrice CAYROL - Bernard CAYRON - Véronique CHABERT - Jean-Claude CHAINARD - Odile CHARBOIS - Bertrand CHARDON - Marie-Laure CHARLES - François CHARRIERE - Catherine CHARPENTIER - Xavier CHARTON - Benoît CHARTRAIN - Eric CHAUDRE - Claudine CHECINSKI - Jean-Yves CHEVALIER - Hervé CHEVALLIER - Chavy CHHOR - Alain CHITRIT - Gilles CIBRON - Marie CIPIERE - Catherine CLARET - Jean - Michel CLAUDEL - Anthony CLAVERIE - Jean-Michel CLAVERIE - Philippe CLERC - Pascale COGET - Elena COGNASSO SALMERI - Pierre COHEN - Robert CONTRUCCI - Toussaint COPPOLANI - Guy CORINI - Jérôme COSIF - Jean-Pierre COUDERC - Laure COUDRETLAUT - Général COULON - Olivier COUPE - Jean-François COUTURIER - Patricia COUSIN - Marie - Agnès COUVEZ - Sophie CRESPIY - Gwenaelle CROSNIER - André CUMONT - Pascal CUMONT - Bruno DALLES - Antoine DARCET - Roger DAULT - Jean-François DAUVERGNE - Annie DAUX - Rolland DAVAL - Eric DAVID - Jean-Paul DARDE - Céline DEBRAY - Charles de CHERGE - Olivier de CONIHOUT - Gilles de COURCEL - Eric de FONTGALLAND - Patrice de GAUDUSSON - Gilles DE LA BATIE - Gilles de LACLAUSE - Georges de MONESTROL - Pierre - Louis de MONTMARIN - Guy de PARSCAU - Jacques de SAINTIGNON - Jean de SEVIN - Olivier DETRUCHIS - Bernard de VAUTREY - Catherine de VERDIERE - Cyrille de VILLARS - Alban de VILLENEUVE - Virginie DEGA - Catherine DELAHAYE - Delphine DELALANDE - Cécile DELAMPLE - Michel DELANNOY - Jean-François DELATTRE - Hervé DELAUNAY - Alexandre DELAYRE - Eric DELBECQUE - Gérard DELETANG - Jean-Jacques DELPIERRE - Renaud DEMOYEN - Philippe DENAZEL - Eric DENECE - Martine DEPUY-DESROUSSEAUX de MEDRANO - Jean-Philippe DHAINE - Eric DIDIER - Xavier DIEUMEGARD - Thomas DOLIWA - Alexis DONOT - Antoine DOURY - Nathalie DROUET - Jean-Pierre DRUON - Thibault du MANOIR de JUAYE - Didier Gabriel DUBOIS - Christophe DUBOIS - DAMIEN - Florence DUFOUR - Karine DUMONT - Ronnie DUPORT - Bertrand DURAND - Claude DUVAL - François ECHO - François ECK - Dominique ELBEE - Ludovic EMANUELY - Pascale ESTIVAUX - Ludovic ETIENNE - Denis C. ETTIGHOFFER - Jean-Paul EYBERT - Jean-Luc

FABRE - Sébastien FAIJEAN - Jean-François FAUGERE - Christian FAU - Charles FAURE - Jean-François FAURE - Lionel FAURE MILLER - Orlando FERRARIO - Maria Joseph FERRETTI - Elisabetta FERRUTA de CASTELLAN - Jean-François FEUILLE - Olivier FILIPOWICZ - Valérie FLAUX - Simon FLAMAND - Claude FLORET - Marc FONTENAIST - Frédéric FORSTER - Jacques FOURNET - Anne Aymone FERREIRA - Patrice FRANCOIS - Eric FREMICOURT - Anne-Josée FULGERAS - Dominique FULGINI - Catherine GABAY - Jean-Marie GALENE - Aurore GARNIER - Françoise GARNIER-BOULEZ - Max GATTEIN - Olivier GAUDE - Franck GENSER - Alain GEORGE - Bruno GERARD - Alain GESIOT - Pierre GILBERTAS - Sébastien GILLOT - Christina GIOVANIDIS - Patricia GLEVILLE - Raphaëlle GODINOT - Gabriel GOLDSTEIN - Marc GOSSE - Bruno GOSSELIN - Daniel GOUALARD - Michel GOUTEL - Michel GOYENE-TECHE - Jérôme GREFF - Olivier GREGOIRE - David GREIM - Gilles GRESLE - Isabelle GREZES-RUEFF - Jérôme GRIVET - Olivier GROLLET - Patrick GROULT - Patrick GROSJEAN - Jean-Louis GROSS - Roger GUBANSKI - Anne Pascale GUEDON - Daniel GUEGEN - Rufin GUEZO - Jean-Loup GUIBERT - Martin GUICHARD - Robert GUILLAUMOT - Guillaume GUILLET de CHATELLUS - Danièle GUILLOT - Pierre GUIMBRETIERE - Thibaut GUISLAIN - Christian GUY - Marc GUYOT - Lise HADJIFRANIAN - Rudolf HAMMERL - Akila HAMMOUTENE - Jacques HANEN - Christian HARBULOT - Pascal HARDY - Janie HARROS - Laurent HASSID - Denis HAULIN - Matthieu HAUW - Eric HAYAT - Benoît HEBERT - Nicole HENNETIER - Edgar HENRIQUES - Joseph HERAIEF - Andrée HESLOT - Jacques CHEREF - Elisabeth HERVIER - Guillaume HILLET - Pascale HONORAT - HOURCADE - Christian HOUZE - Sonja HUGEL - Florence HUGON - Bernard HULOT - Josy-Marie IBANEZ - Christiane INGLISH - Amaury VILLALON - Iskander IOUSSOUPOV - Fabienne ISSOT SERGENT - Bernard ISTASSE - Marie - Pierre JABOULEY - André JACQUEMET - François JEANNEBEYLOT - Martial JOLLY - Jean-Claude JUBIN - Eric JUGE - Laurent JUGEAU - Christophe KAISER - André KALNIN - Mustapha KARKI - Rémi KAUFFER - Cyril KEMPF - Laurent KETTENMEYER - Alexandre KORAKIS - Jérôme KOUMBA - Krastev KRASSIMIR - Yves LA VILLEGUERIN - Jadwiga LABAERE - Xavier LACAZE - Philippe LACHERET - Gilles de LACLAUSE - Thibault LACORDE - Patrice LADRANGE - Mireille LAFAGE - Bernard LAFONT - Martine LAMY - Christian LAPAQUE - Bertrand LAUFER - Philippe LAURIER - LAVEDAN - Jean-Michel LAVOIZARD - Richard LAZAROWICZ - Philippe LE BRETTEVILLOIS - Sylvie LE GALL - Edouard LE JUEZ - Monique LE MAY - Catherine LE YAOUANC - Damien LEBLOND - Délia LEBON - Nicolas LEBRIS -

Marjorie LEBRUN - Jean-Yves LECERF – Anne LECHEVALIER - Thibaut LECLERCQ - Jean-Pierre LEGENDRE - Gaspard LEGIN – Françoise LEINER - Gilles LEJEUNE - Gérard LELARGE - Benoît LENFANT – Jacques LEPINE - Richard LERAT - Gilbert LEROY - Jean-Benoît LEROY – Nicolas LESAGE - Julien LETELLIER - Karine LEVEQUE - Felix LEVY - Sylvie LHERBET – François LIBMANN - Vito LOLLINO - Frédéric LUCARD - Didier LUCAS – Charline LUGASSY - Olivier LYS - Hervé MAFILLE - Benoît MAILLE - Liliane MALIAN – Fabienne MALINAUD - Sébastien MARECHAL - Chloé MARESTER - Françoise MARCEAU – Sabine MARCELLIN - Damien MARCON - Claude MARIE - Krys MARKOWSKI - Claude MARTIN – Cécile MARTIN - Laurent MARTIN - Thierry MARTIN - Laurence MARTINET-LONGEANIE – Valérie MARZAL - Bernard MASSAS - Bernard MASSAS - Guy MATTEOTTI - MAZENE. COURY - Nicolas MAZET - Jean - Marie MEHIER - Jean-Pierre MERLAND - André MEUNIER - MICHAUD - Michel MIERE - Gilles MIGLIERINA - Zivko MIHAIOVIC – Ghislain MISSONNIER - Francis MOATY - Maurice MOHR - Patrice MOINE - Claude MOLLY-MITTON - Jean-Michel MONIN - Bernard MONNIER – Laurence MONTARIOL - Eric MONTEIL – Yves-Marie MORAY - Alain MOREAU - Philippe MOREL – Eric MOREL d'ARLEUX - Monique MORIZIO - Eric MOTILLON - Catherine MOUCHEL ROBLIN - Pierre MOUNIER - Jean-Philippe MOUSNIER - Guillaume MUESSER – Emmanuel MUSCHE - Dominique MUSSEAU - Stéphane NACHBA - Jean-Paul NADDEO - Philippe NAHON - Chantal NAUD - Bruno NEBOUT - Dominique NECKEBROECK – Patrick NEVEU - Didier NEYRAT - Sylvie NOCHER - Nathalie NOUHAUD - Jean NOURRAIN – Richard ODENT - Franck OLIVIER - Jean-Hugues O'NEILL - Patrick ORDONNEAU -Alain ORSINI - Jonathan P. OSHA - Françoise PACAUD - Jean-Michel PAILLES - Jean-Yves PANNETIER - BOURGADE - Philippe PARMENTIER - Eric PASTEYER - Jean PAVLEVSKI - François PAYS - Olivier PELIKS - Jean-Marie PERCOT - Richard PERNOD - Jean-François PEPIN - Serge PERRINE - Eric PERROT – Nicolas PERRUCHOT - Philippe PEUCH - LESTRADE - Diane PEYTOUR - Michel - Pierre PINARD - Roger PINTO - Nathalie PINTO - PLACKTOR - PLASSART - PLASSART - Denis PLOTON - Eric PLIQUET - Bruno POISSON - Pierre PONTIUS – Franck POPULAIRE - Christophe POULIQUEN - André-Yves PORTNOFF - Jean-Claude POSSIN - Bernard PREVOST - Michel PREVOT - Véronique PRINET - Jean-François PROVOST - Frédéric PUAUX - Robert PUDET - Brigitte QUINCEY-ADELINET -Marc RACINE - Stéfan RADUCANU - Armand RAFFIN - PEYLOZ - Agnès RAMBAUD PAQUIN - Patrick RAVEL - Philippe REDAELLI - Wladimir REINE - Jacqueline RENAUD - Bernard RENERT - Michèle REMILLIEUX -

Georges REVERTE - Philippe RIBATTO - Franck RIBOUD - Yves RIESEL - Jean-Baptiste RIGAUDIAS - Raynald RIMBAULT - Yannick RIOU - Stéphane RIVIERE - Loïc CHEREIL de la RIVIERE - Jean-Philippe ROBIC - Pierre - Louis ROCHAMBLEU - Alain ROGER - Eric ROLLING - Hélène ROLNIK - Pierre - Jacquelin ROMANI - Fabrizio Maria ROMANO - Camille ROSENTHAL-SABROUX - Jean-Charles ROSIER - Laurent ROULLOT - Jean-Pierre ROUSSEAU - Michel ROUSSILLE - Michel ROUSSIN - Nelly ROUVIER - Gérard ROYAL - Francine RUELLAN - Patrick RUSPIL - Philippe de SAINT AULAIRE - Jacqueline SALA - Jean-Louis SALADIN - Evelyne SALADIN - Christian SALLE - Edouard SALUSTRO - Olivier SAMAMA - Nicolas SAMSON - Claudia SAN FILIPPO - Sylv  re SARCIAUX - Julien SARRASIN - Jean-Marc SAURET - Christine SAUZEAU - Bertrand SCACHE - Daniel SCHAEFFER - Jean-Luc SCHMERBER - Patrick SCHMITT - Laurent SCHMITTE - Eric SCLARSIC - Patrice SEANG - Hélène SEBAHOUN - Shéhérazade SEMSAR de BOISSESON - Julien SERRES - Gérard SFEZ - Igor SIMIC - Guillaume SIMON - Yves SIMON - PHALASO - Eric SOYER - Anne STEPOURENKO - Nicolas STILINOVIC - Kim TA - Anne-Claire TAITTINGER - Alain TANUGI - Hervé TARDIF - Thierry TARDY - Marie-José TAYLOR - Mohand TAZEROUT - Michel TERRIOUX - Joel TETARD - Sylvie THERVET - Alain TIFFREAU - Richard TORDJMAN - François-Xavier TRAMOND - Céline TREGUER - Ariane TRESELER - François TROCME - Marylène TSHIAMALA - Jacqueline TURC - Dominique VALLEE - Thierry VANDEWALLE - François VARIN - Ivan VASSILEFF - Jean-Patrick VAUGIEN - Jean-Christophe VELON - Séverine VERDY - Evelyne VERGES - Anne VERMES - Thérèse VIEN - Olivier VINIT - Jean-Claude VIOUX - Annie VIZET - Hélène VINCENT - Stéphane VOLFF - Catherine WADDINGTON - Patrick WAGNON - Sylviane WAGON - Frédéric WAGRET - Nicolas WALDMANN - Alain WANDEL - Lise WATELET - Jean-Luc WATINE - Bruno K. WEIHS - Michèle WEMELLE - Frédérique WILLARD - Marc WILLEME - Michael - ZARTARIAN - Gabriel ZEBOULON







## **L'intelligence économique pratique pour les PME Cercle d'Intelligence Economique (CIE) du MEDEF Paris**

Ce guide des bonnes pratiques de l'intelligence économique est destiné à tous les dirigeants qui veulent accroître les performances et la protection de leur entreprise.

Il est conçu à partir des savoir-faire des PME, qui, depuis 4 ans, dans le cadre du Cercle d'Intelligence Economique du MEDEF Paris mutualisent leurs expériences.

Son côté facilement accessible et pratique permet à l'entreprise d'auditer et de mesurer son intelligence collective.

Par sa diffusion à tous les membres de l'entreprise, il est le premier outil d'une intelligence économique opérationnelle.

Pour toute information sur CIE MEDEF Paris :

**Pierre-Louis Rochambleu**

Délégué Général du MEDEF Paris

**Bertrand de Grateloup**

Chargé de mission IE au MEDEF Paris

**Tél : 01 40 70 80 22 / [bdegrateloup@medefparis.fr](mailto:bdegrateloup@medefparis.fr)**

**MEDEF Paris**

**Tel : 01 40 70 10 01 / Fax : 01 40 70 94 10**

**57, avenue Marceau - 75116 Paris**

**Prix : 10 €**