

AVIS D'EXPERT

## SG, acteurs incontournables de l'intelligence économique

Maîtriser l'information stratégique pour assurer la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises : tel est le concept de l'intelligence économique. Un outil précieux pour les services généraux, acteurs primordiaux de la majorité des postes à risques identifiés par cette approche. Le point sur la méthode.

**L'**intelligence économique : un concept réservé à une poignée de technocrates ? Certainement pas, car les enjeux sont d'importance. Il s'agit, au-delà de la survie même de l'entreprise, d'irriguer la croissance du pays, de construire les emplois qualifiés de demain en mettant nos sociétés en posture d'innovation permanente. Cela se traduit par l'impérieuse nécessité de détecter les signaux faibles des marchés, de les faire circuler entre la recherche, l'industrie et les services pour produire l'innovation la plus adaptée. Alain Juillet, haut responsable à l'intelligence économique (IE), en donne un résumé qui l'éclaire et met en perspective les fonctions portées par les services généraux en relation avec la stratégie de l'entreprise : « *C'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.* » Cette définition, très proactive, contient en son sein les trois piliers de l'IE que sont la veille pour détecter les informations décisives à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, la protection des informations tactiques et le plan d'actions et de conduite du projet (*schéma « Les trois piliers de l'intelligence économique »*).

La finalité étant de mettre en posture d'innovation permanente les acteurs économiques, il est probant que les directeurs et responsables des services généraux soient en première ligne dans la veille et la protection.

### les SG, guetteurs par nature

La veille n'est pas quelque chose de passif mais une action réfléchie et volontaire qui vient nourrir la stratégie de l'entreprise. Le pré-



**Action réfléchie et volontaire**, la veille vient nourrir la stratégie de l'entreprise. La dimension réseau est essentielle

quis d'une veille efficace est la définition d'objectifs clairs pour pouvoir identifier et comprendre les évolutions de l'environnement liées à l'action que le dirigeant souhaite mener dans le périmètre défini avec l'échéance choisie. En d'autres termes, on ne trouve que ce que l'on cherche. Cette fonction repose sur un référentiel (sources d'informations) d'intelligence économique qui doit être établi et entretenu à partir d'une démarche

organisée et continue. Mettre l'entreprise en posture de guet est une action collective et volontariste. La dimension « réseau » en est la clé de voûte (*schéma « Veille stratégique »*).

Il est bon de savoir qu'une partie de l'information décisive se trouve aux portes de l'entreprise, pour ne pas dire dedans et sous forme dite déstructurée (documents, voix...). C'est ici que les services généraux prennent toute leur dimension

stratégique dans la collecte de renseignements car ils sont des guetteurs par nature.

D'une part, au travers des innombrables contacts qu'ils entretiennent (fournisseurs, salons, conférences, organisations professionnelles, réseau personnel...) et qui font points d'entrée d'informations précieuses concernant les fournisseurs, les concurrents, les nouveaux entrants, la réglementation, les produits et services nouveaux ou de substitution, les ruptures technologiques possibles ainsi que les courants de société (par exemple le développement durable)...

D'autre part, grâce aux matériels qu'ils gèrent, en particulier les scanners et autres multifonctions, qui sont des points d'entrée disponibles et idéaux pour la collecte des informations indispensables en interne afin de nourrir la réflexion stratégique. En effet, les services généraux gèrent tous les outils permettant à chaque collaborateur de collecter des informa-

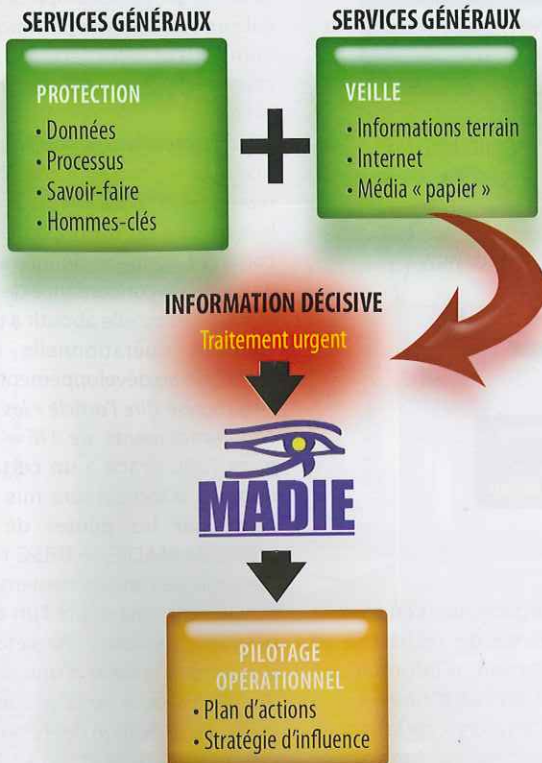
### Un peu d'histoire

On peut dater la notion de « business intelligence » ou « intelligence économique » de 1967, quand Harold L. Wilensky en a donné une première définition : « *Activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes.* »

Le concept a réellement pris forme en France en 1994 lors de la publication du rapport du Commissariat au Plan sur l'intelligence économique et la stratégie des entreprises, dit rapport Henri Martre (alors président de l'Aérospatiale).

Puis plus rien de notable jusqu'en 2003, lorsqu'une mission parlementaire conduite par Bernard Carayon débouche en décembre sur la création de la fonction « haut responsable à l'intelligence économique », occupée depuis lors par Alain Juillet.

## Les trois piliers de l'intelligence économique



tions décisives. On a souvent tendance à oublier que cette infrastructure matérielle est beaucoup moins onéreuse et complexe à déployer, utiliser et maintenir qu'un intranet, par exemple.

### Protéger le capital immatériel

Le capital immatériel des entreprises est constitué des savoirs, savoir-faire, apports en intelligence, marques, réglages de machines, etc., et des documents contenant des informations stratégiques. Les services généraux ont en charge bon nombre de fonctions directement liées à la protection de ce capital : archivage, accès aux locaux, reprographie, gestion du courrier, protection et maintenance des installations, télécommunication, sécurité des personnes, etc. Ils agissent sur la quasi-totalité des risques possibles et des vulnérabilités liées (lors des déplacements, exter-

nes, internes, protection et sécurité des infrastructures informatiques). Il est à noter que certaines de ces fonctions engagent pénalement la responsabilité du dirigeant. Ils sont donc force de propositions dans l'arbitrage entre les investissements de protection et les enjeux. Pour illustrer le propos, citons l'incendie de l'immeuble du Crédit Lyonnais, boulevard des Italiens à Paris, où était située l'informatique centrale de la banque. Ou encore le vol des ordinateurs portables des membres du comité de direction d'une PME. Les procédures de sécurité placées sous la responsabilité des services généraux sont donc à considérer comme une police d'assurance. Le dernier volet du triptyque de l'intelligence économique est l'orientation de l'action et son pilotage par les renseignements collectés. Le dirigeant qui reçoit des informations décisives et recoupées peut engager une action ●●●

# FIVA



## Fiva, l'agence d'intérim qui s'adapte à toutes les situations.

Une surcharge de travail ? Un surcroît d'activité ?  
Votre entreprise doit chaque jour faire face à l'imprévu.

### Accueil en entreprise Événementiel Assistanat / Secrétariat Comptabilité / Gestion

Notre équipe d'experts vous apporte une réponse rapide et appropriée.

Contact : 01 42 09 84 39

E-mail : [fivagestion@fiva-accueil.fr](mailto:fivagestion@fiva-accueil.fr)

171, Quai de Valmy - 75010 Paris

[www.fiva-accueil.fr](http://www.fiva-accueil.fr)

**FIVA**

Membre du Prisme

Filiale du groupe

**MAXIPER**



**Christian Coutenceau** : « Le capital immatériel des entreprises est constitué des savoirs, savoir-faire, apports en intelligence, marques, réglages de machines, etc. »

### Veille stratégique



qui ne sera pas fondée sur la seule intuition ou impression. Pour cela l'application de la méthode d'aide à la décision par l'intelligence économique (MADIE, lire encadré ci-dessous) lui permettra de limiter les risques dans la prise de décision, d'anticiper les tendances, les ruptures, les attentes des clients et des marchés pour orienter plus finement sa R&D et le développement des offres. Plus encore, il sera à même de se positionner très en amont des opportunités d'affaires, d'accroître ses parts de

marché tout en protégeant ses savoir-faire, ressources et marchés-clés. En posture permanente de guet pour extraire l'essentiel de la masse d'informations disponibles, l'entreprise peut ainsi intégrer les connaissances essentielles au développement de sa capacité à innover.

#### « Nos meilleures idées viennent des autres »

La pérennité de nos entreprises passe par une grande faculté d'adaptation et d'innovation. Nous nous devons donc de met-

tre nos organisations en posture permanente de recherche et d'exploitation d'informations décisives en vue d'innover « un peu tous les jours », car la somme des petites innovations quotidiennes crée à terme de grands avantages concurrentiels. L'innovation passe également par le décloisonnement des spécialités car une meilleure circulation de l'information permet de transformer cette dernière en connaissance. « Nos meilleures idées viennent des autres », arguait le philosophe Ralph

Waldo Emerson. L'entreprise doit donc s'ouvrir pour nourrir sa stratégie et développer une culture forte de son patrimoine immatériel. Ce qui nécessite des capteurs appropriés (internes et externes) et une remontée de l'information synthétique, organisée et recoupée. Cette dernière prend toute sa valeur dès lors qu'elle est traitée dans un contexte donné et défini par le dirigeant en concordance de ses marchés et qu'elle aboutit à une décision opérationnelle qui contribue au développement de l'entreprise (lire l'article « les dix commandements de l'IE » en page 122). Grâce à un certain nombre d'indicateurs mis en place par les pilotes de la méthode MADIE, le DRSG responsable de l'environnement de travail sera sans doute l'un des premiers témoins du retour sur investissement d'une telle démarche, pour ne citer que la meilleure utilisation des ressources de l'entreprise et son attractivité du point de vue du personnel en place et potentiel. ●

**CHRISTIAN COUTENCEAU**, DIRECTEUR DU PÔLE CONSULTING DE RICOH FRANCE, PRÉSIDENT DU GROUPE TECHNOLOGIES AVANCÉES DE L'ASSOCIATION DES DIPLÔMÉS HEC, COAUTEUR DE LA MÉTHODE MADIE

En savoir plus : [www.madie.fr](http://www.madie.fr), [www.intelligence-economique.gouv.fr](http://www.intelligence-economique.gouv.fr), [www.groupehec.asso.fr](http://www.groupehec.asso.fr)

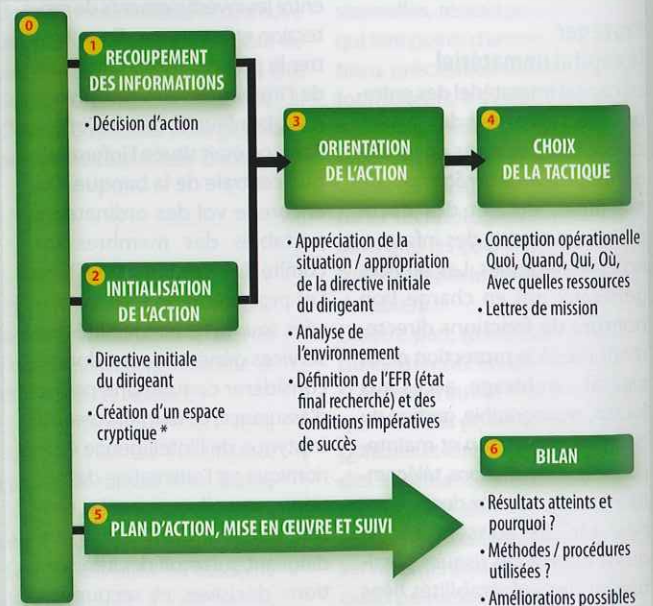
### La méthode MADIE



La démarche générale de la méthode MADIE (méthode d'aide à la décision par l'intelligence économique) se décompose en six phases :

- **phase 0** : naissance de l'idée d'action du dirigeant lors de la prise de connaissance de signaux pertinents (étape 0) et qualification des informations (étape 1) ;
  - **phase 1** : émission d'une directive par le dirigeant et formulation de l'état final recherché, initialisation de l'action (étape 2) ;
  - **phase 2** : analyse de la directive par une équipe projet constituée par le dirigeant (espace cryptique\*) – validation par le dirigeant de l'analyse menée par l'espace cryptique et orientation de l'action (étape 3) ;
  - **phase 3** : choix de la tactique, rédaction du plan d'action et reformulation de la directive initiale d'un point de vue opérationnel (étape 4) ;
  - **phase 4** : mise en œuvre et suivi du plan d'action (étape 5) ;
  - **phase 5** : atteinte ou non de l'état final recherché et bilan (étapes 6).
- Tout au long de la démarche, les acteurs sont alimentés par des informations essentielles à l'atteinte de l'état final recherché (schéma ci-contre). Chacune des étapes de la méthode s'appuie sur des documents et donne lieu à des livrables.

\* Espace cryptique : groupe restreint d'individus (internes ou externes à l'entreprise) au sein duquel l'information confidentielle est échangée librement.



# Les dix commandements de l'IE

L'intelligence économique obéit à ses règles et suit une logique propre. Le détail en dix points.

1

## Définir les besoins en information

Une démarche d'intelligence économique doit commencer par une analyse précise des besoins en information des décideurs, des collaborateurs et des salariés au sein de l'entreprise. Sur la base de ce travail, il revient à la direction de dégager des priorités et de fixer en conséquence des orientations de recherche d'informations.

2

## Collecter l'information ouverte

On estime qu'environ 90 % de l'information utile à l'entreprise est publiée de façon ouverte. C'est ce que l'on nomme l'information « formelle ». Avec le développement des nouvelles technologies de l'information, la masse de données disponibles est devenue énorme. Identifier l'information pertinente dans ce flux sans cesse grandissant nécessite de se doter d'outils informatiques adaptés.

3

## Ne pas négliger l'information « informelle »

Pour autant, la petite proportion d'informations utiles non disponibles dans la littérature ouverte est souvent celle offrant la plus grande plus-value à l'entreprise. Il est possible de la collecter, dans un cadre légal et déontologique, par un travail de réseau (entretien de contacts) et de terrain (par exemple lors de conférences, de salons et de manifestations professionnelles) ainsi que par un suivi permanent de nouvelles sources d'information potentiellement utiles.

4

## Hierarchiser et traiter l'information recueillie

Pour qu'elle puisse réellement appuyer la décision, l'information doit être évaluée, recoupée, analysée, synthétisée. Ce processus peut également s'appuyer sur des outils de traitement avancé de l'information. Il doit aussi conduire à consulter le cas échéant des experts des domaines traités.

5

## Diffuser l'information à point nommé

Un processus d'intelligence économique efficace diffuse l'information pertinente à la bonne personne, au bon moment et sous la forme la plus appropriée. Maîtriser la logique de circulation des données permet une répartition réussie et ciblée, rendant possible une extension vers de nouveaux décideurs. Pour ce faire, il est indispensable de bâtir un schéma de circulation de l'information et d'instaurer une culture de l'échange au sein de l'entreprise.

6

## Mesurer la satisfaction des destinataires

La seule façon de s'assurer que l'information délivrée correspond aux besoins du destinataire est de lui demander ! Ce retour permet d'évaluer l'intérêt de l'information fournie pour coller au plus près aux attentes des décideurs et agents opérationnels.

7

## Protéger les données sensibles et le savoir-faire

Certaines informations et savoir-faire constituent un patrimoine précieux que l'entreprise doit savoir protéger par les mesures informatiques, organisationnelles, humaines et juridiques adéquates.

8

## Influer sur l'environnement

L'information peut aussi être utilisée comme levier d'action permettant de promouvoir ses intérêts dans un cadre légal (lobbying, communication d'influence, utilisation d'Internet, etc.). Inversement, l'entreprise doit demeurer vigilante face à l'emploi contre elle de ces méthodes ou même de procédés illégaux comme la désinformation.

9

## Bannir définitivement la naïveté tout en évitant de verser dans la paranoïa

Il convient d'adopter une attitude pragmatique, réaliste et opérationnelle : un état d'esprit fait à la fois de vigilance et d'ouverture.

10

## Obtenir l'adhésion de tous

La réussite d'une démarche d'intelligence économique passe non seulement par la maîtrise des métiers de l'intelligence économique par un ou des professionnels, mais aussi par la participation active de tous les employés. La sensibilisation au partage de l'information et à la culture de réseau est donc essentielle. Elle suppose un engagement fort de la direction et de l'entreprise où chacun se doit de recueillir l'information utile pour être en mesure de la transmettre aux acteurs concernés.