



# Le guide de l'intelligence économique

Le guide du **routard**

Le guide de l'intelligence économique



# Le guide du **routard**



hachette

# Le guide du **routard**

## **Le guide de l'intelligence économique**

Directeur de collection  
Philippe GLOAGUEN

Coordination éditoriale  
Thomas LEGRAIN

Avec la collaboration de  
Véronique de CHARDON  
et Emmanuelle BAUQUIS

À l'initiative

de la Délégation interministérielle à l'Intelligence économique (D2IE),  
du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (CSOEC),  
des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI de France),  
de Groupama, du Groupement des Industries Françaises Aéronautiques  
et Spatiales (GIFAS) et de Thomas Legrain Conseil

hachette

## Hachette Livre – Le guide du routard

Directeur de la collection et auteur : Philippe Gloaguen  
Rédaction et édition : Véronique de Chardon et Emmanuelle Bauquis  
Régie publicitaire du guide du routard : Florence Brunel  
fbrunel@hachette-livre.fr

Direction Hachette Tourisme : Nathalie Pujol  
Directeur Hachette Partenariats et Développement : Jérôme Denoix  
Édition : Marie-Catherine Reumaux et Clémentine Sanchez  
Relecture : Dorica Lucaci  
Mise en pages et couverture : Les Paoistes

Fabrication : Virginie Vassart-Cugini  
Contact partenariats : André Magniez (EMD)  
andremagniez@gmail.com

## Le guide de l'intelligence économique

**Sur une idée originale de :** Agnès Bricard, Olivier Buquen et Thomas Legrain

Nous tenons à remercier bien sincèrement toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce guide : Philippe Clerc, Philippe Drevin, Bernard Espannet, Patrick Lefèvre, Thibault Renard et Anne Virlogeux.

Que soient également vivement remerciés toutes celles et tous ceux qui nous ont apporté des remarques précieuses durant la phase de relecture : Olivier Barrat, Nathalie Boulanger, Nathalie Collet, Jean-Luc Decaestecker, Sylvie Guérin, Bernard Guillot, Marie-Thérèse Lafont, Thierry Lange, Philippe Mathot, Jean-Michel Moreau, Marc Mrozowski, Charles Pahlawan, Max Peuvrier, Brigitte Pinel, Jérôme Poirier-Coutansais, Thomas Priouret, Philippe Ramon, Anne Ridet, Gilles de Robillard, Claire Sarfati, Olivier Salamito, Aloïs Thiant, Marie-Pierre Van Hoecke et Romain Zerbib.

Le contenu des annonces publicitaires insérées dans ce guide n'engage en rien la responsabilité de l'éditeur.

# SOMMAIRE

Préface . . . . .	5
Avant-propos . . . . .	7
Éditos des partenaires . . . . .	8

## LE B.A.BA DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Vos questions, nos réponses . . . . .	13
---------------------------------------	----

## LA VEILLE

Répondre aux besoins en informations des entreprises . . . . .	20
Les 5 étapes du processus de veille . . . . .	21
Les différents types de veille . . . . .	22
Mettre rapidement en place un premier dispositif de veille. . . . .	23
Les pièges à éviter . . . . .	30

## L'INFLUENCE

Défendre ses intérêts particuliers, dans le respect de l'intérêt général. . . . .	32
Mettre en place des actions d'influence . . . . .	33
Les pièges à éviter . . . . .	36
Normalisation internationale et stratégie d'influence . . . . .	37

## LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE

En quoi les entreprises sont-elles directement concernées? . . . . .	39
Le concept de sécurité économique en cinq points . . . . .	40
Menaces: des cas réels . . . . .	41
Sécuriser le patrimoine économique de votre entreprise . . . . .	46
À quel service de l'État s'adresser en cas de problème? . . . . .	57
Les pièges à éviter . . . . .	58

## TPE-PME, VOUS ÊTES CONCERNÉES!

Un contexte marqué par la concurrence économique. . . . .	62
---	----



Un dispositif d'intelligence économique adapté aux TPE-PME . . . . . 63  
Faites votre autodiagnostic . . . . . 65

## **UN TRAVAIL EN RÉSEAU**

L'État . . . . . 69  
Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) . . . . . 71  
Les experts-comptables . . . . . 74

## **DES INITIATIVES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : TÉMOIGNAGES**

Les acteurs publics . . . . . 83  
Les dirigeants d'entreprises . . . . . 91  
Les professionnels de l'intelligence économique . . . . . 96  
Les experts-comptables . . . . . 99

## **LES INCONTOURNABLES DU ROUTARD**

Sélection d'ouvrages sur l'intelligence économique . . . . . 104  
Formations . . . . . 108  
Sélection de sites internet, d'outils de veille, d'outils décisionnels,  
de ressources . . . . . 112  
Principaux événements . . . . . 126

## **LE CARNET D'ADRESSES**

Structures nationales . . . . . 128  
Annuaire par régions . . . . . 132

## **GLOSSAIRE**

Sigles . . . . . 138  
Lexique . . . . . 140

# PRÉFACE



L'intelligence économique, dans ses dimensions de veille, d'influence et de sécurité économique, est une arme indispensable pour l'État et pour les entreprises, y compris et peut-être surtout pour les PME. Son objectif principal est de renforcer la compétitivité de notre économie pour favoriser la croissance et l'emploi.

C'est pourquoi, depuis plusieurs années, l'État a mis en œuvre une véritable stratégie en la matière. Cette stratégie est impulsée au plus haut niveau de l'État et mise en œuvre sur l'ensemble du territoire national. Depuis sa création

en 2009, la Délégation interministérielle à l'Intelligence économique (D2IE), qui élabore et coordonne cette stratégie, s'attache à mettre en place des outils et des projets concrets, opérationnels, au service des entreprises et des établissements de recherche publics.

J'en donnerai ici plusieurs exemples :

- Parce que la compétitivité des entreprises passe notamment par l'innovation et, donc, par la recherche publique, source d'une grande part de cette innovation, la D2IE a élaboré un Guide de l'intelligence économique pour la recherche. Ce guide formule des préconisations concrètes visant à protéger et à valoriser le plus efficacement possible la recherche française, pour qu'elle profite en priorité au développement des entreprises françaises.
- Parce que la concurrence est de plus en plus rude et les attaques économiques de plus en plus fréquentes, l'État protège les entreprises en analysant les menaces et en sensibilisant les acteurs. C'est pourquoi nous avons mis au point une formation de conférenciers en sécurité économique (label « Euclès »), conférenciers issus d'entreprises ou d'organisations professionnelles et ayant les compétences techniques nécessaires pour former des dirigeants et des salariés d'entreprises à la sécurité économique.
- Parce que la diffusion d'une véritable culture de l'intelligence économique passe nécessairement par une sensibilisation dès les études supérieures, l'objectif, fixé par la D2IE et repris par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, est qu'à l'horizon 2013, les étudiants arrivant au niveau licence (bac +3) aient bénéficié d'un module d'initiation à la veille stratégique, à la protection du patrimoine économique et scientifique et aux techniques d'influence. Une expérimentation est en cours dans une cinquantaine d'établissements pilotes et le dispositif sera généralisé à partir de la rentrée 2013.

À ces exemples, il convient d'ajouter de nombreux projets réalisés ou en cours : une législation sur la protection des secrets d'affaires, un outil d'autoévaluation du degré de protection des entreprises, des propositions pour renforcer l'influence de la France dans les enceintes internationales de normalisation, etc.

La mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique au sein de l'entreprise représente toujours une plus-value. En publiant ce Guide du routard, notre volonté est de mettre à la disposition des entreprises un outil simple, clair et facile d'accès, qui propose des solutions efficaces, des conseils pratiques et une liste de contacts.

Comment faire de la veille ? Comment mener des actions efficaces d'influence ? Comment sécuriser son système informatique ? Comment protéger ses savoir-faire ? Où s'adresser, dans sa région, pour obtenir des informations sur ces différents sujets ? Autant de questions auxquelles, je le souhaite, la lecture de ce guide apportera des réponses.

**Olivier BUQUEN**

*Délégué interministériel  
à l'Intelligence économique*

**[intelligence-economique.gouv.fr](http://intelligence-economique.gouv.fr)**

# AVANT-PROPOS

Ce guide est une introduction à l'intelligence économique, qui vise à favoriser, par des exemples concrets, sa mise en œuvre au sein des TPE-PME. Décrivant le contexte de guerre économique dans lequel les PME doivent se battre pour protéger leur patrimoine et favoriser leur développement, il met en scène des situations concrètes et énonce des recommandations claires pour résoudre les difficultés menaçant leur existence au quotidien.

Entrepreneurs, vous trouverez dans ce livre les moyens de prévenir comme de résoudre les conflits éventuels dus à la concurrence mondiale de plus en plus intense qui caractérise notre époque. Votre expert-comptable – qui peut mettre à votre disposition des instruments aussi précieux que les indicateurs de croissance et de vulnérabilité –, de par sa connaissance précise de votre entreprise, peut vous être d'un précieux conseil.

Plus largement encore, toutes les institutions sur lesquelles vous pouvez vous appuyer pour mettre en œuvre une démarche d'intelligence économique sont ici recensées pour vous en faciliter l'accès, ainsi que des documents de référence. Tout particulièrement, les outils immédiatement disponibles vous sont présentés, pour vous lancer sans tarder.

Ce guide constituera, j'en suis convaincu, un véritable compagnon de route pour toutes les TPE-PME décidées à s'engager dans la voie prometteuse (et indispensable !) de l'intelligence économique.

**Philippe GLOAGUEN**

*Directeur du guide du routard*

## CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES (CSOEC)



### Les experts-comptables, acteurs de l'intelligence comptable et financière dans les entreprises

Les 19000 experts-comptables sont les interlocuteurs privilégiés de 2 millions de chefs d'entreprise, dont ils ont l'écoute et la confiance. Au-delà de leur mission première – la tenue, la surveillance et l'établissement des comptes annuels –, c'est tout naturellement qu'ils agissent en accompagnateurs et en conseillers de leurs clients. Proches du terrain, acteurs de l'économie réelle, capteurs d'informations, les experts-comptables sont aux premières loges pour témoigner de l'importance stratégique de l'intelligence économique.

Dans le respect du secret des affaires, ils peuvent alerter et conseiller leurs clients sur l'évolution des techniques, des marchés et de l'environnement global des entreprises, en s'appuyant sur une cartographie des risques.

Comme en témoigne la création, en 1999, du portail **jedeclare.com** qui capte et véhicule plus des 2/3 des flux dématérialisés des liasses fiscales, la profession comptable a innové dans la consolidation des informations dont elle dispose. Parce qu'ils établissent les comptes annuels, les liasses fiscales, les bulletins de paie, les déclarations sociales et les tableaux de bord, les experts-comptables peuvent structurer une veille leur permettant d'alerter les entreprises sur les risques et les opportunités de développement qu'ils ont détectés.

La profession a pris conscience des immenses champs d'investigation qui lui sont ainsi offerts, notamment dans le domaine de l'intelligence comptable et financière, ce qu'elle a concrétisé avec la mise en œuvre des Indicateurs de Croissance et de Vulnérabilité. Ces indicateurs visent à développer chez le dirigeant d'entreprise une culture d'anticipation tant en termes de développement que de prévention, à travers la détection des forces et des faiblesses de l'entreprise. Ils s'appuient sur un outil informatique simple, diffusé en ligne dans tout le réseau des experts-comptables. Les indicateurs peuvent concerner le financement, l'export, la recherche et l'innovation, ou encore les ressources humaines. Ils permettent de mettre en avant l'ensemble des dispositifs publics de soutien aux entreprises, répertoriés à l'initiative de René Ricol.

L'intelligence économique constitue, pour les experts-comptables, un enjeu pour développer de nouvelles missions à haute valeur ajoutée au profit de leurs clients, que ce soit pour identifier les entreprises à potentiel ou pour favoriser plus largement le développement pérenne des TPE-PME.

**Agnès BRICARD**

*Présidente du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables*

**experts-comptables.fr**  
**financement-tpe-pme.com**  
**femmes-experts-comptables.com**

## CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (CCI) DE FRANCE



**Les CCI de France guident et accompagnent les TPE et les PME dans la pratique de l'intelligence économique**

Soyons offensifs ! La compétitivité de la France est en jeu.

Pour conserver son rang, notre pays doit conjuguer le développement à l'export des entreprises et la ré-industrialisation par l'innovation et la recherche. Une chaîne de valeur qui passe par la mobilisation des réseaux d'intelligence économique.

Le réseau des CCI, qui accompagne les entreprises à toutes les étapes de leur développement, a forgé sa place dans notre système national d'IE. Il a très tôt établi et fait progresser sa doctrine et ses actions, en partenariat avec les intervenants clés. Nos CCI, épaulées par CCI France, se sont engagées dans l'organisation, le développement et les mutations de ces réseaux avec deux maîtres mots : coopération et innovation, notamment lorsqu'il s'est agi de les rendre plus performants grâce aux outils numériques. Car il est clair qu'entrer dans le XXI<sup>e</sup> siècle et affronter la mondialisation nécessitent que nous adaptions nos comportements, nos outils et nos méthodes.

Dès 2006, notre réseau a défini les nouveaux métiers des conseillers en IE et, par conséquent, les compétences nécessaires pour mieux accompagner les entreprises et les pôles de compétitivité, les filières et les grappes. Il participe à ce titre au groupe européen de normalisation sur le management de l'innovation et de l'intelligence stratégique. Il a su aussi diffuser efficacement les outils et les méthodes de l'IE auprès des CCI partenaires de pays émergents ou en développement, avec, là encore, un objectif stratégique : aider à rendre les coopérations plus performantes dans l'intérêt de nos entreprises.

Ce guide se veut le reflet de cet esprit d'innovation, en même temps qu'il doit être pragmatique, utilisable au quotidien par le chef d'entreprise et ses équipes. Je pense ici en priorité aux dirigeants de PME, de TPE, à ceux qui prennent chaque jour le risque d'entreprendre et qui n'ont ni le temps, ni les moyens de mettre en pratique l'intelligence économique, pourtant essentielle au développement de leurs affaires et des emplois.

Pour le réseau des CCI, vous l'aurez compris, la mise en œuvre de l'intelligence économique est devenue une priorité et un engagement : veille stratégique pour anticiper sur les nouveaux marchés et les risques ; sécurité économique pour parer les menaces et pour déployer une stratégie en connaissance de cause ; influence pour pérenniser des positions d'expertise ou de marchés et pour promouvoir les intérêts industriels.

L'intelligence économique fait le pari du collectif. Cet esprit de collaboration trouve un nouvel écho dans ce guide par le mode de travail et de partage qui a prévalu dans sa conception. Je m'en réjouis.

**André MARCON**  
*Président de CCI France*  
**cci.fr**

## GROUPAMA



**Groupama et sa filiale Gan Assurances, partenaires de la profession comptable et des Chambres de Commerce et d'Industrie au service de l'intelligence économique et de la compétitivité des TPE-PME**

Pour Groupama et sa filiale Gan Assurances, mettre en œuvre l'intelligence économique au service de l'ensemble des TPE et PME en France, c'est avant tout accompagner les chefs d'entreprise dans leurs décisions de gestion, en collaboration avec leurs conseils et particulièrement avec leurs experts-comptables.

En prolongement avec son expertise métier sur la veille et la prévention des risques professionnels, Groupama assure le lien quotidien entre les entrepreneurs et leurs conseils. Groupama met en place et diffuse des dispositifs d'accompagnement et d'aide à la décision pour les dirigeants d'entreprises, commerçants, artisans et professions libérales, tels que :

- l'agenda de l'entreprise (développé avec les Chambres de Commerce et d'Industrie), service destiné à alerter les chefs d'entreprise au bon moment sur les échéances, les événements et les informations essentielles à la gestion de leur entreprise, et, en cas de besoin, les orienter vers les interlocuteurs les plus qualifiés ;
- les Indicateurs de Croissance et de Vulnérabilité (développés avec le Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables), un dispositif de veille organisé à partir des comptes annuels de l'entreprise, qui permet aux chefs d'entreprise de bénéficier, grâce à leurs experts-comptables, d'indicateurs ciblés, de propositions d'actions et d'informations sur les dispositifs publics de soutien au développement des entreprises auxquels ils peuvent avoir accès.

Pour s'impliquer dans toutes ces initiatives au service de l'intelligence économique et de la compétitivité des TPE-PME, Groupama et sa filiale Gan Assurances ont mis en place Cemagid, une structure entrepreneuriale commune avec Cegid, premier éditeur français de solutions de gestion.

**Patrick LEFEVRE**

*Direction marketing et distribution de Groupama SA, directeur général de Cemagid, filiale commune de Groupama et de Cegid*

**groupama.com – cemagid.com – wexperandyou.com**

Plus de 3500 femmes et hommes, répartis sur 9 caisses régionales Groupama et 5 directions régionales Gan Assurances, agissent directement et quotidiennement sur le terrain auprès des TPE-PME, de leurs conseils experts-comptables et des Chambres de Commerce et d'Industrie.

## GROUPEMENT DES INDUSTRIES FRANÇAISES AÉRONAUTIQUES ET SPATIALES (GIFAS)



### L'intelligence économique permet de prévoir et d'anticiper les risques

L'aéronautique française, à la réputation mondiale, représente aujourd'hui une force industrielle de premier plan: une main-d'œuvre importante (162 000 personnes en 2011) et un chiffre d'affaires

considérable de 36,5 milliards d'euros, dont les trois quarts sont réalisés à l'exportation. Elle est présente sur tous les segments (aviation commerciale, espace, défense), avec des retombées substantielles en matière de recherche et développement, de balance commerciale (excédent commercial de 18 milliards d'euros), de croissance et de création d'emplois hautement qualifiés. Elle est constituée de plusieurs milliers d'entreprises, dont 4 500 sous-traitants.

Le paysage concurrentiel du secteur est actuellement bipolaire: Boeing (USA) et Airbus (Europe). Cependant, on assiste à l'émergence de nouveaux acteurs dans l'aviation commerciale, tels que Bombardier (Canada), Embraer (Brésil), Sukhoi (Russie), mais surtout Comac (Chine). Des alliances potentiellement dommageables à l'industrie aéronautique européenne pourraient se nouer dans les années à venir. L'intensification de la concurrence impose à l'industrie aéronautique française – et européenne – d'instaurer un pilotage stratégique pour s'adapter à ces nouveaux risques.

L'internationalisation du secteur pose également la question de la sous-traitance. En effet, les acteurs de niveau intermédiaire, y compris les nouvelles entreprises des pays émergents, sont obligés de diversifier leurs clients, ce qui pose des questions en matière de protection de l'information et des technologies des grandes entreprises de l'aéronautique.

La part essentielle de l'intelligence économique dans le secteur aéronautique est d'anticiper et de prévenir l'ensemble de ces risques. Une réflexion portée par l'intelligence économique s'avère nécessaire, afin de mobiliser l'ensemble des acteurs européens (industrie et État). La conquête de nouveaux marchés et la mise en place d'une stratégie efficace reposent donc sur la mutualisation des ressources entre les entreprises du secteur, en particulier l'information stratégique, mais vraisemblablement aussi entre les savoir-faire du public et du privé.

#### Patrick DEVAUX

Conseiller en stratégie  
opérationnelle chez EADS,  
entreprise membre du GIFAS

#### Bernard ESPANNET

secrétaire général du GEAD  
et du comité Aéro-PME,  
du GIFAS



## THOMAS LEGRAIN CONSEIL



### L'influence, un des trois volets de l'intelligence économique

Considérer que les fonctions de la veille et de la sécurité économique suffisent à définir l'intelligence économique, c'est faire peu de cas de sa troisième composante, la fonction d'influence. Loin d'être une fin en soi, l'intelligence économique est l'agrégat des moyens à utiliser par tout acteur, notamment économique, pour renforcer sa compétitivité.

Non seulement ces acteurs doivent être capables de décrypter et de contrecarrer les manœuvres informationnelles susceptibles d'écorner, voire de détruire leur image et leur stratégie, mais ils doivent aussi mettre en œuvre, dans le cadre d'une démarche offensive, des actions de communication d'influence et de lobbying.

Pour évoluer dans une société qui se qualifie de « société de l'information », recourir à des stratégies et à des expertises spécifiques en matière d'influence (directes – comme la communication –, ou indirectes – comme le lobbying) est devenu une nécessité. Trop souvent, les mots « influence », « lobbying » sont mal interprétés, car assimilés à la corruption et au trafic d'influence, bien loin de la réalité des stratégies d'influence professionnelles. Conduites en groupe ou individuellement, celles-ci impliquent méthode et précision dans le choix des messages et des moyens de communication, et donc l'analyse préalable des forces et des faiblesses.

L'influence peut prendre de multiples formes : l'argumentation, la mise en valeur, la mobilisation... Encore faut-il, pour en tirer un maximum d'efficacité, acquérir la bonne information au bon moment, fruit naturel d'une veille mise en œuvre pour évaluer les risques et les opportunités.

C'est dans cet esprit qu'agit le cabinet Thomas Legrain Conseil : son objectif est de mettre en place une stratégie d'influence à même de valoriser les atouts et de défendre les intérêts de ses clients dans un monde toujours plus complexe. Cette stratégie d'influence se traduit par des actions de communication visant à convaincre ou à dissuader les acteurs décisionnaires ou influents, tant en interne qu'en externe, alliés naturels ou alliés potentiels. Les moyens mis en œuvre sont multiformes : campagnes d'information et de sensibilisation, gestion de l'image, diagnostic des relations avec l'environnement – notamment sur Internet –, gestion des relations presse et des relais d'opinion, développement de supports de communication à même d'alimenter les réseaux d'influence, stratégies de marketing de soi, séminaires de formation... Les messages conçus par Thomas Legrain Conseil, en fonction de leurs finalités et de leurs cibles, portent des stratégies de communication et d'influence adaptées et efficaces pour le compte de ses divers clients : entreprises, organisations professionnelles, institutionnels et personnalités de la société civile.

**Thomas LEGRAIN**

*Associé gérant de Thomas Legrain Conseil*

**thomas-legrain-conseil.com – networking-business-club.com  
legrain2sel.com**

# LE B.A.BA DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

## VOS QUESTIONS, NOS RÉPONSES

### Qu'est-ce que l'intelligence économique (IE) ?

« L'intelligence économique consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité d'un État, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche. »

C'est en ces termes qu'est définie l'intelligence économique par une circulaire du Premier ministre en date du 15 septembre 2011 (n° 5554/SG), qui précise sa nature, ses objectifs et les principales orientations de l'État en la matière, sous la responsabilité de la Délégation interministérielle à l'Intelligence économique (dite D2IE). Le texte indique aussi les trois principaux axes de l'action de l'État :

- assurer une veille stratégique ;
- soutenir la compétitivité des entreprises ;
- garantir la sécurité économique des entreprises et des établissements de recherche.

Pour la petite histoire, la formulation française dérive de l'expression anglaise *competitive intelligence*. D'autres définitions de l'intelligence économique existent, mais toutes s'accordent à démontrer l'importance de l'information dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

D'ailleurs, à chacun son IE : l'État propose une politique publique d'IE, et les entreprises, elles, mettent en place leurs propres pratiques d'IE. Mais l'objectif reste le même : améliorer sa compétitivité, soutenir la croissance et l'emploi.

Le contexte dans lequel évoluent l'État et les entreprises a été bouleversé au cours des trente dernières années, et l'intelligence économique y est apparue toujours plus nécessaire. À l'extérieur, la mondialisation des échanges concerne désormais toutes les entreprises, la concurrence s'exacerbe, les réglementations et les normes évoluent en permanence, les échanges sont de plus en plus dématérialisés et rapides, les innovations techniques et technologiques se succèdent, les risques auxquels les entreprises sont exposées sont de plus en plus nombreux et variés. À l'intérieur, l'information est devenue stratégique pour prendre une bonne décision – comme le disait le bon vieux dicton « savoir pour pouvoir » –, mais il est aussi crucial de **savoir avant les autres**. Désormais, il appartient à tout acteur économique de comprendre et d'anticiper les mutations qui affectent son marché, à travers des outils de veille. Enfin, les entreprises sont obligées de revoir leur approche de l'information : il faut à la fois **organiser le partage de l'information** afin de la capitaliser en interne, tout en la **protégeant des appropriations malveillantes**.

**L'intelligence économique est une démarche, un état d'esprit** qui concerne tous les acteurs de l'économie. Trop souvent associée aux grands groupes, elle concerne toute personne à la tête d'une organisation publique ou privée, tout dirigeant d'entreprise, d'organisme de recherche, d'administration, quelles que soient leur taille et la nature de leur activité. Plus largement, la mise en place réussie d'une démarche d'IE au sein d'une entreprise nécessite l'implication et la sensibilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

**L'intelligence économique est aussi une organisation**, qui consiste avant tout à mettre en place des méthodes et des outils. À ceux-ci s'ajoutent des compétences pour collecter l'information, l'analyser et la transformer en connaissance qui sera diffusée aux bons acteurs, sans omettre de la sécuriser.

## À quoi sert l'intelligence économique ?

**Outil de pilotage et facteur de performance**, l'intelligence économique permet à une entreprise de :

- maîtriser et protéger l'information stratégique ;
- produire des informations en mobilisant la capacité d'analyse et d'anticipation des collaborateurs ;
- pérenniser son existence et se développer face à la concurrence, en décidant à bon escient et avec réactivité ;
- mettre en évidence des opportunités et les exploiter pour le développement d'innovations, de partenariats, de gains de productivité, la conquête de nouvelles parts de marché ;
- révéler des menaces et les réduire.

L'intelligence économique est donc multiple dans son contenu et ses dispositifs. Elle induit des fonctions à la fois informatives, anticipatrices et proactives. L'avantage compétitif qu'une organisation peut en tirer repose sur sa capacité à maîtriser les flux d'informations, en appui à ses actions, pour construire sa stratégie avec un maximum de réactivité.

## En quoi l'information est-elle au cœur de l'IE ?

**L'information est devenue un levier stratégique indispensable et, plus encore, un outil de compétitivité dans une économie mondialisée.**

Sans information, on ne peut faire aucun choix stratégique qui ait du sens et des effets sur le moyen et le long terme. Ces informations peuvent concerner le marché de l'entreprise, son environnement, ses concurrents, mais également ses propres forces et faiblesses.

La règle d'or de l'intelligence économique donnée par Michael E. Porter – **« Donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision »** – est plus que jamais d'actualité. Pour une entreprise, ne pas être en capacité de détecter la qualité d'une information ou son absence d'intérêt est regrettable, tant elle peut générer des risques autant sur sa capacité à innover que sur son devenir. Or l'information demeure encore trop souvent un concept abstrait qui n'est pas en phase avec le vécu quotidien de l'entreprise. La phrase très souvent reprise – **« l'information appartient à celui qui sait l'exploiter »** – reste un vœu pieux. Disposer d'une information capitale pour son entreprise, sur ses concurrents, sur ses fournisseurs, sur son marché..., ne présente aucun intérêt si son détenteur ne sait pas l'utiliser.

## Qui est concerné par l'IE ?

La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises n'est pas nouvelle. Nombre d'entre elles ont choisi soit de l'externaliser, soit de se doter d'un service dédié, après avoir recensé et analysé leurs besoins et leurs attentes. Pour les unes, il s'est agi de s'adapter aux problématiques de la mondialisation, pour d'autres aux règles d'une concurrence intense. Plus récemment, la protection de leur réputation a émergé comme un nouvel enjeu. Il n'existe plus de domaines ni de secteurs protégés. Certains sont, certes, davantage visés et exposés que d'autres, tels l'automobile, les énergies, l'aéronautique ou l'armement, mais plus aucun acteur économique ne peut faire fi de préoccupations relevant de l'intelligence économique, dans la mesure où chaque acteur est obligé de connaître ce qui se fait ou pourrait se faire ailleurs afin de se protéger d'une manière ou d'une autre.

Aujourd'hui, **l'intelligence économique n'est plus le domaine réservé de l'État et des multinationales.** De plus en plus, les TPE-PME sont sensibilisées à ses apports bénéfiques, au même titre que les collectivités publiques et territoriales. Certes, les proportions d'usage ne sont pas encore comparables, mais le mouvement est largement engagé, notamment avec la politique publique que l'État déploie sur tout le territoire. L'efficacité des actions mises en place par l'État pour développer l'intelligence économique est due en particulier à un certain nombre de relais efficaces du fait de leur proximité avec les entreprises. Ainsi, de nombreux acteurs institutionnels ont un rôle en matière de sensibilisation et d'accompagnement des TPE-PME dans le domaine de l'intelligence économique. Citons à titre d'exemples :

- les Coordonnateurs régionaux à l'Intelligence économique, auprès des préfets de région, et les Chargés de mission Régionaux à l'Intelligence Économique (CRIE) placés auprès des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) ;
- le Centre français du commerce extérieur (CFCE), qui a mis en place un réseau de Directions régionales du commerce extérieur (DRCE) ;
- les collectivités locales et, notamment, les régions ;
- les Directions régionales du renseignement intérieur, les antennes régionales de la Direction de la protection de la sécurité et de la défense (DPSD) et la Gendarmerie nationale sont également très impliquées dans la protection du patrimoine matériel et immatériel des entreprises ;
- le Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (CSOEC) ;
- les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) ;
- les organisations professionnelles qui, pour la plupart, ont pris conscience de l'importance du bon usage de l'IE pour les TPE-PME.

Ces acteurs ont conscience de la nécessité d'adapter la pratique de l'intelligence économique aux petites et moyennes entreprises, afin qu'elle puisse améliorer leur compétitivité.

En complément de ces organisations qui, le plus souvent, assurent la promotion de l'intelligence économique, voire une initiation à ses pratiques, il faut compter avec les cabinets spécialisés en intelligence économique et les professionnels qui accompagnent les TPE-PME au quotidien.

## Les principales étapes d'une démarche d'IE

- Établir la stratégie et connaître le potentiel de développement de l'entreprise.
- Désigner un responsable référent, chargé de superviser l'ensemble de la collecte et du traitement de l'information.

- Définir l'information recherchée.
- Repérer et canaliser les flux d'informations entrants et sortants.
- Dresser la liste des sources humaines, numériques, papiers et organisationnelles.
- Formaliser l'information récupérée de manière à en assurer une diffusion interne aisée et à garantir une mémoire optimale des ressources.
- Identifier les destinataires des informations collectées et valorisées par l'entreprise.
- Diffuser l'information.
- Interroger régulièrement ses clients, ses fournisseurs, les organismes publics ou parapublics et suivre l'actualité des médias spécialisés qui sont au centre de l'activité et qui peuvent détecter des menaces ou des tendances en amont, non prises en considération initialement, dans un cadre de réflexion plus quotidien...
- Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à la nécessité de quérir et rapporter l'information stratégique, issue de son environnement direct ou indirect.
- Réaliser une étude comparative des pratiques en vigueur en matière d'IE dans les entreprises concurrentes, pour assurer un retour d'expérience.
- Accompagner systématiquement chaque prise de décision d'un travail de recherche et d'analyse pour la valider et la conforter.

## **Comment mettre en place une démarche d'IE ?**

Aujourd'hui, la diffusion de l'intelligence économique au sein du monde de l'entreprise est facilitée par le développement des technologies de l'information et de la communication.

Les outils de base de l'intelligence économique sont en premier lieu des outils de veille, que celle-ci soit technologique, concurrentielle, commerciale ou encore réglementaire. En se dotant de tels outils, les entreprises optimisent leur organisation, collectant des informations tant en interne qu'en externe. Les informations doivent ensuite faire l'objet d'une analyse et d'un traitement sélectif appropriés, avant d'être diffusées.

Au-delà de la **dimension technologique**, il ne faut pas ignorer le caractère essentiel de la **dimension humaine** dans la bonne gestion d'une démarche d'intelligence économique. La résolution des questions de choix qui s'imposent et l'arbitrage final à rendre par tout décideur ne peuvent dépendre des seuls logiciels, fussent-ils les plus sophistiqués.

Une démarche d'intelligence économique au sein d'une entreprise ne peut se développer avec succès qu'à travers l'implication de tous les salariés. Pour faire les choix les plus pertinents au meilleur moment, le chef d'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur les avis, fussent-ils contradictoires, des différents niveaux de responsabilité : direction commerciale, gestion de la production, recherche et développement, ressources humaines, finances... La mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique empreinte d'une volonté de partage et de responsabilisation n'est pas aisée. Le chef d'entreprise doit l'encourager, la faciliter par l'apport de spécialistes et l'inscrire dans la vision à long terme de l'entreprise.

## **Deux conseils pour réussir sa démarche d'IE**

**Conseil n° 1 :** concevez toujours votre démarche d'intelligence économique dans **un cadre éthique strict**, respectez la loi et la réglementation, les contrats et la propriété intellectuelle.

**Conseil n° 2 :** obtenez l'adhésion de tous vos collaborateurs dans la démarche d'intelligence économique que vous mettez en place.

L'important, ce n'est pas l'information, c'est ce que vous en faites. La réussite d'une démarche d'intelligence économique passe par un rôle actif et un intérêt marqué du chef d'entreprise pour le sujet, mais aussi par la sensibilisation et la participation active de tous ses collaborateurs. La sensibilisation au partage de l'information, à la culture de réseau et un accompagnement au changement sont essentiels pour la pérennité d'une démarche d'IE. Chaque collaborateur doit être sensibilisé à la valeur et aux enjeux de l'information, et conscient de son rôle dans la recherche. Il est donc important de :

- remercier, voire récompenser, systématiquement, l'apporteur d'information utile ;
- valoriser la diffusion de l'information collectée au sein de l'entreprise et encourager les réactions informelles à ces informations ;
- communiquer en interne sur les succès concrets obtenus grâce à la démarche de veille pour en illustrer l'intérêt et motiver la contribution de tous les collaborateurs.

Pour les personnes qui n'ont pas directement dans leurs attributions une mission d'intelligence économique, vous pouvez par exemple systématiser le « **rapport d'étonnement** ». Demandez à vos collaborateurs de vous donner trois informations qui ont retenu leur attention (étonnement, surprise, apprentissage...) lors de chaque déplacement, réunion, conférence. Vous serez surpris du résultat ! Tout déplacement, participation à un salon doit faire l'objet d'un compte rendu qui sera transmis à un responsable pour traitement, puis analysé. **Chaque personne doit se sentir concernée par la démarche.**

En ce qui concerne, par exemple, la sécurité informatique, vous devez absolument sensibiliser et former l'ensemble de vos collaborateurs. L'apprentissage commun des réflexes simples à avoir lors de l'utilisation de l'informatique peut permettre à l'entreprise de se protéger contre des attaques quotidiennes. Il faut savoir, entre autres, repérer les e-mails et logiciels malveillants, limiter l'accès aux données...

## **Pourquoi le champ d'action de l'IE tend-il à s'élargir ?**

Considérée dans un premier temps comme l'art de connaître, de pratiquer et d'anticiper les moyens qui mènent à la performance, à la conquête des marchés, au développement de l'innovation, le champ d'action de l'intelligence économique s'est progressivement élargi. Les entreprises ont pris conscience de la fragilité de leur patrimoine informationnel, de l'importance de leur image et de leur réputation, et la société civile elle-même les a poussées à prendre en compte des exigences sécuritaires, éthiques et environnementales. Les relations entre l'État – dans ses fonctions régaliennes de stratège – et les entreprises se sont, elles aussi, modifiées en termes de protection et de coopération, l'État devant porter une attention spécifique aux entreprises les plus sensibles.

La prise de conscience de ces évolutions est réelle et imprègne aujourd'hui la pratique de l'intelligence économique. Ainsi les entreprises s'y engagent-elles et développent-elles toutes les opérations de surveillance et de connaissance de leur environnement, en s'appuyant sur l'acquisition d'informations ouvertes. De cette façon, elles peuvent travailler à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie qu'elles se sont fixées.

## La politique de l'État en matière d'IE

Comme stratège, mais aussi comme acteur de l'économie, l'État s'est progressivement doté d'une réelle politique publique d'intelligence économique, qui constitue l'un des volets de la politique économique et a pour finalité de contribuer à la croissance de l'économie ainsi qu'à la préservation et à la création d'emplois sur le territoire national. Celle-ci est élaborée par la **Délégation interministérielle à l'Intelligence économique (D2IE)** dont l'action s'exerce à trois niveaux :

- au niveau ministériel, par le biais des différentes administrations concernées. De nombreux ministères ont un correspondant « intelligence économique » ou une cellule dédiée. Certaines directions d'administration centrale et certains établissements publics sous tutelle exercent également des missions d'intelligence économique ;
- au niveau régional, sous la responsabilité des préfets de région, qui s'appuient sur l'ensemble des services déconcentrés de l'État, qu'ils soient économiques ou de sécurité ;
- au niveau international, sous la responsabilité des ambassadeurs, qui coordonnent et animent l'action en matière d'intelligence économique des services économiques et des services scientifiques des ambassades.

Cette territorialisation constitue l'une des priorités de la politique publique française en matière d'intelligence économique. Elle est la clef de voûte de la démultiplication de l'action de la D2IE, au plus proche des attentes et des besoins des entreprises. Reposant notamment sur une mutualisation d'informations publiques et privées, le succès de cette politique publique passe par l'adhésion de tous les acteurs économiques.

## Comment l'IE s'est-elle développée en France ?

La pratique de l'intelligence économique n'est pas nouvelle. Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, influencées par les méthodes de raisonnement initiées par les militaires, les entreprises anglo-saxonnes (plus particulièrement américaines), ont développé des départements marketing. Si aujourd'hui le marketing n'est plus que l'un des secteurs d'usage de l'intelligence économique, il en fut dès l'origine un élément essentiel, car il a regroupé l'ensemble des activités permettant une connaissance du marché et a contribué à élaborer et définir les actions nécessaires à sa conquête et à son développement. Dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, le développement de l'informatique et des nouvelles technologies de l'information a accéléré les modes de collecte et de diffusion des informations. En France, le développement de l'intelligence économique s'est fortement accéléré en s'appuyant sur trois étapes clés qu'ont été le rapport Martre, le rapport Carayon et l'institution d'un Délégué interministériel à l'Intelligence économique.

## **Le rapport Martre et la création d'un Comité pour la Compétitivité et la Sécurité économiques (CCSE) en 1994**

Une Commission Intelligence économique et stratégie des entreprises a été créée au Commissariat général au plan, sous la présidence d'Henri Martre, et a abouti, en février 1994, à la publication du rapport Martre intitulé *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Après une analyse comparée des différents systèmes d'intelligence économique dans le monde et une revue de ses atouts et lacunes en France, ce rapport a formulé une série de propositions en quatre points pour corriger une position jugée très en retrait par rapport aux autres puissances économiques :

- diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise ;
- optimiser les flux d'informations entre le secteur public et le secteur privé ;
- concevoir les banques de données en fonction des besoins de l'utilisateur ;
- mobiliser le monde de l'éducation et de la formation.

Ce rapport a été suivi en 1994 par la création d'un Comité pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE), placé auprès du Premier ministre. Initié par le préfet Rémy Pautrat, ce comité avait pour but de conseiller le gouvernement sur les attentes des entreprises, de développer les synergies public/privé et de mettre en place une pratique nationale de l'intelligence économique.

### **Le rapport Carayon et la nomination d'un Haut Responsable chargé de l'Intelligence économique (HRIE) en 2003**

Dix ans plus tard, en juillet 2003, et pour faire suite à une demande de Jean-Pierre Raffarin, alors Premier ministre, Bernard Carayon, député du Tarn, publie le rapport *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*. Après avoir dressé le constat d'un quasi-immobilisme de la part des pouvoirs publics depuis la parution du rapport Martre et d'une coopération inaboutie entre les sphères publiques et privées, Bernard Carayon a appelé à l'implication de l'État à travers une politique de défense et de sécurité économique. Il a plaidé pour une politique publique d'intelligence économique renouvelée en dressant 38 propositions, articulées autour de 4 axes :

- le renforcement de la compétitivité, notamment en accompagnant les entreprises dans la conquête des marchés étrangers ;
- l'élaboration d'un dispositif de sécurité économique déclinée dans le domaine des réseaux d'information, des processus industriels et de l'instrument juridique (propriété intellectuelle notamment) ;
- la mise en place d'une stratégie d'influence, notamment en matière d'anticipation normative ;
- le déploiement sur l'ensemble du territoire d'actions de sensibilisation et de formation adaptées aux besoins des acteurs économiques.

À la suite du rapport Carayon, le gouvernement a annoncé, en décembre 2003, la nomination d'un Haut Responsable chargé de l'Intelligence économique (HRIE), rattaché au Secrétariat général de la défense nationale et chargé d'impulser et de coordonner une politique publique d'intelligence économique. C'est à Alain Juillet qu'échut cette responsabilité. Il a exercé cette fonction jusqu'en mai 2009.

### **L'institution d'un Délégué interministériel à l'Intelligence économique en 2009**

Le 16 septembre 2009, le Conseil des ministres a adopté un décret relatif à l'institution d'un Délégué interministériel à l'Intelligence économique. Rattaché à la présidence de la République via son comité directeur, celui-ci est chargé de proposer la politique de l'État en matière d'intelligence économique et d'en coordonner la mise en œuvre. Il lui incombe d'exercer une fonction de veille sur les évolutions de l'environnement scientifique, technologique et économique international, de contribuer à la protection des secteurs économiques porteurs d'intérêts nationaux stratégiques, ainsi que du patrimoine scientifique, technologique et économique de l'État et des entreprises françaises. Enfin, il a également pour mission de renforcer l'influence et la présence française dans les institutions et activités internationales, notamment celles intéressant directement la compétitivité des entreprises. Issu du monde de l'entreprise, Olivier Buquen a été nommé en Conseil des ministres le 30 septembre 2009 à cette nouvelle fonction.



# LA VEILLE

## RÉPONDRE AUX BESOINS EN INFORMATIONS DES ENTREPRISES

### La veille: une étape incontournable de l'IE

*Selon l'Afnor, « la veille est une activité continue, en grande partie itérative, visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial... pour en anticiper les évolutions ». (Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, Afnor, 1998).*

Il existe deux types de besoins en informations nécessaires au chef d'entreprise dans ses décisions stratégiques :

- **les besoins permanents** : il s'agit de la surveillance du marché pour répondre aux objectifs de l'entreprise sur le long terme. Ils nécessitent la mise en place d'une activité de veille permanente ;
- **les besoins ponctuels** : ce sont les besoins d'informations qui répondront à une question ponctuelle qui se pose pour prendre une décision stratégique spécifique. La démarche de recherche d'informations sera limitée dans le temps, son objectif étant juste d'apporter une réponse adaptée à la question posée.

Si il existe différentes veilles, toutes sont constituées d'une base commune, à savoir le recueil, la sélection, le traitement et la diffusion des informations. Selon la demande du dirigeant, la veille est plus axée sur l'entreprise elle-même avec ses produits, sa recherche et développement, ou alors sur les concurrents et les fournisseurs qui composent son environnement. La veille marketing et la veille concurrentielle sont assez proches en termes de bénéfices attendus et d'informations recherchées, mais leur objectif est distinct : se connaître ou connaître l'autre.

Si le bien-fondé de la démarche n'est plus à démontrer, penser et structurer un dispositif de veille n'est pas un exercice simple pour une TPE-PME. Avant même le développement de l'intelligence économique en tant que fonction à part entière, les TPE-PME ont progressivement commencé à intégrer les démarches de collecte, de traitement et d'analyse de l'information ouverte afin de mieux comprendre et de mieux connaître leur environnement, qu'il soit concurrentiel, scientifique, technologique, financier, ou encore stratégique.

### Une collecte d'informations externes décisive

Même si elle ne se nomme pas intelligence économique, la collecte d'informations stratégiques est assez répandue dans les TPE-PME. Pour autant, on s'aperçoit que les informations ne sont pas recueillies de manière structurée : la diffusion, le partage et le mode de présentation de l'information ne sont pas le point fort des TPE-PME. Très souvent, l'information n'est pas organisée et hiérarchisée de manière à pouvoir être distribuée facilement à l'intérieur de l'entreprise. Si le dirigeant est globalement bien informé, il existe une réelle difficulté à voir l'information redescendre vers l'ensemble des collaborateurs. Cependant, l'intérêt des entreprises évolue favorablement et elles souhaitent en savoir plus sur la gestion de l'information externe. En général, le dirigeant

d'entreprise est conscient que le fait de posséder des informations sur ses marchés, ses clients ou ses fournisseurs est d'une importance capitale pour définir la stratégie de son entreprise. Afin de renforcer la politique de son entreprise à l'égard de l'information externe, il y consacre désormais un budget spécifique et cherche à y motiver et à y former ses collaborateurs.

Les sources d'information les plus utilisées par les dirigeants des TPE-PME sont, par ordre d'importance, les publications, Internet, les réseaux sociaux, les contacts personnels et les événements publics. **Bien que 82 % des entreprises utilisent régulièrement Internet, elles ne vont pas jusqu'à utiliser ses possibilités avancées, comme les systèmes d'alerte.**

## **LES 5 ÉTAPES DU PROCESSUS DE VEILLE**

### **1. L'expression des besoins ou l'élaboration du plan de veille**

Il s'agit de l'opération qui vise à délimiter la partie de l'environnement et les problématiques que le chef d'entreprise veut mettre sous surveillance en fonction des enjeux qui sont les siens. Il va traduire ces problématiques en axes de veille. Cette étape a pour objectif de rendre la veille la plus efficace possible, en orientant au mieux les capteurs de l'information. Elle relève généralement de la responsabilité du chef d'entreprise lui-même.

### **2. La recherche des sources ou *sourcing***

Elle vise à définir le périmètre des sources (Internet, réseaux sociaux, bases de données payantes...). Elle permet d'identifier, de hiérarchiser et de qualifier les sources d'informations disponibles afin de les exploiter en les traduisant sous forme d'objectifs ou de recherche. L'aspect récurrent de cette étape est indispensable dans la mesure où c'est du *sourcing* que vont largement dépendre les résultats obtenus par la veille. Aussi la personne en charge de la veille devra-t-elle impérativement surveiller les sources d'informations, les coter et les hiérarchiser en fonction de la légitimité de l'émetteur et de la valeur du contenu. En parallèle, elle devra organiser le plan de classement des documents.

### **3. La collecte ou la surveillance**

Il s'agit de l'opération par laquelle la personne en charge de la veille recueille à proprement parler l'information. La base documentaire pourra être enrichie avec des documents externes, venant d'autres sources que celles retenues au départ. Cette étape peut être faite manuellement ou peut être automatisée, en fonction du degré de sophistication des outils de veille dont dispose l'entreprise. Il faut savoir que bon nombre d'outils gratuits existent, qui peuvent parfaitement répondre aux besoins des TPE-PME (voir page 112).

### **4. Le traitement, l'analyse et l'exploitation de l'information**

Ces opérations permettent, parmi la masse d'informations recueillies, de ne retenir que celles qui sont susceptibles d'intéresser l'entreprise, de mesurer

le poids des concepts et de faire une cartographie des acteurs en fonction de leur influence. Le produit de l'analyse constitue l'information stratégique. Là encore, le travail de traitement peut être facilité par le recours à des outils plus ou moins automatisés.

## **5. La diffusion de l'information stratégique**

L'information valorisée et mise en forme est adressée à son destinataire et utilisateur. Ce dernier pourra alors s'appuyer sur cette information pour apprécier une situation donnée et décider des actions éventuelles à entreprendre.

---

### **LES DIFFÉRENTS TYPES DE VEILLE**

---

#### **• La veille de l'environnement stratégique**

Elle consiste à identifier les évolutions qui s'opèrent dans la société et qui risquent d'impacter l'activité économique des entreprises.

#### **• La veille réglementaire**

Elle consiste à surveiller la législation et ses évolutions, sur un domaine ou une activité donnée. Elle s'intéresse autant à la mise en place de nouvelles lois ou décrets qui impactent directement la vie de l'entreprise qu'aux nouvelles réglementations et aux nouvelles normes. La rapidité d'évolution du droit et des normes, tant en France qu'en Europe et à l'international, rend cette veille incontournable. Les TPE-PME la sous-traitent généralement à leurs conseils (expert-comptable, avocat...).

#### **• La veille marché**

Elle consiste à surveiller et à analyser un marché (offre, demande, concurrence, distribution...). Elle est souvent liée au lancement de nouveaux produits et à la détection de nouveaux marchés. Une attention particulière est consacrée aux études de marché qualitatives et quantitatives, ainsi qu'à l'observation des clients, des fournisseurs, des sous-traitants, ou encore des distributeurs. Enfin, elle inclut la surveillance des concurrents actuels ou potentiels de l'entreprise, dans leurs méthodes de production, de vente ou encore de recherche et développement. Une meilleure vision de son marché permet à l'entreprise d'ajuster sa politique de développement à travers des actions d'ordre tactique ou stratégique.

#### **• La veille technologique**

Elle consiste à surveiller les nouveaux produits à travers leurs techniques de fabrication et de production, ainsi que leurs moyens de distribution. Elle peut aborder les transferts de technologies, les dépôts de brevets et les travaux de recherche, mais aussi la protection des marques (recherche d'antériorité...). Elle s'appuie sur l'observation et l'analyse d'informations scientifiques, technologiques et techniques.

## • La veille d'image

Elle permet de mesurer l'impact d'une campagne de communication, la satisfaction des clients et la notoriété d'une marque, d'un produit, d'un service ou encore d'une personnalité. Elle vise également, pour une entreprise, à surveiller son e-réputation en étant à l'écoute des actualités et des *buzz* qui peuvent affecter sa réputation à la fois *online* et *offline*.

## • La veille comptable et financière

Elle permet à l'entreprise d'identifier, à travers ses comptes annuels, à la fois ses faiblesses et ses opportunités de développement. Cela lui permet ensuite de couvrir ses risques à travers des actions de sécurisation et de se développer dans son secteur.

### Vers qui se tourner, en fonction du type de veille ?

Si les recours à la presse, à Internet, aux réseaux sociaux, à des logiciels de veille ou encore à des cabinets d'intelligence économique sont autant de moyens adaptés, il est important de ne pas oublier les réseaux humains qui comptent de nombreux experts capables, en fonction de leurs compétences métier, de mettre en place et de gérer des dispositifs de veille. Les dirigeants de TPE-PME doivent avoir le réflexe de travailler en réseau avec eux.

Type de veille	Exemple d'experts
Environnement stratégique	Pouvoirs publics, ONG...
Réglementaire	Pouvoirs publics, organismes de normalisation, avocats, experts-comptables, organismes de gestion agréés, notaires...
Marché	Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres de Métiers et d'Artisanat, organisations professionnelles, UbiFrance...
Technologique	INPI, ARIST, réseau des conseillers et attachés scientifiques et techniques des ambassades de France, pôles de compétitivité...
Image	Experts en communication et en e-réputation...
Comptable et financière	Experts-comptables, commissaires aux comptes, organismes de gestion agréés, Autorité des marchés financiers (AMF)...

**Note :** ces experts sont cités à titre d'exemple, le tableau n'ayant en aucun cas la prétention de recenser de manière exhaustive tous les acteurs impliqués dans la veille.

## METTRE RAPIDEMENT EN PLACE UN PREMIER DISPOSITIF DE VEILLE

La mise en place d'un dispositif de veille vous permettra d'être plus efficace dans vos recherches, que vous procédiez par requête via mots-clés ou par collecte de sources en fonction du sujet recherché. Elle passe par plusieurs étapes :

- définir les objectifs ;
- circonscrire le périmètre ;
- déterminer les sources d'informations ;
- traiter, analyser, stocker l'information ;
- partager et diffuser l'information.

Bien souvent, on observe que le travail de veille dans les TPE-PME se focalise, voire s'arrête, à l'étape de la collecte. Or, les phases d'analyse et de diffusion sont également importantes, car ce sont elles qui permettent d'agir

et de prendre, par exemple, une décision par rapport aux signaux faibles. Un premier dispositif de veille, simple et gratuit, peut être mis en place simplement à partir du système d'information classique d'un collaborateur. Il comprend :

- une suite bureautique ;
- un annuaire de contacts ;
- une messagerie (e-mail) ;
- un navigateur web ;
- un lecteur de flux RSS ;
- un gestionnaire de favoris ;
- éventuellement, un service de téléphonie par Internet (Skype, par exemple).

## **Voici comment créer rapidement et gratuitement votre plateforme de veille**

### **1. Définissez vos besoins en matière d'informations à collecter**

Posez-vous les bonnes questions : Qu'est-ce que je cherche ? À quoi cela va-t-il me servir ? Est-ce que je vais réellement en avoir besoin ? Une démarche d'intelligence économique commence par une analyse précise des besoins en informations du dirigeant d'entreprise et de ses collaborateurs, et des actifs ou informations stratégiques à protéger. Sur cette base, il revient au chef d'entreprise de dégager des priorités et de fixer en conséquence des orientations sur la recherche d'informations.

### **2. Identifiez toutes les sources d'informations auxquelles vous pouvez avoir facilement accès**

Avant de mettre en place votre plateforme de veille, définissez de manière très précise les thèmes que vous avez besoin de suivre (marché, concurrents, clients, fournisseurs, réglementation, métier, technologie, R&D, propriété industrielle...) et faites le point sur les sources d'information dont vous disposez déjà. Plusieurs types d'information existent :

- Environ 90 % de l'information utile à l'entreprise est publiée de façon ouverte et accessible à tous. C'est ce que l'on nomme **l'information blanche, formelle ou officielle**. L'information blanche est multiple. Publique ou réservée, elle est issue de banques de données, publications scientifiques, périodiques, plaquettes d'entreprise, entretiens avec des experts, des fournisseurs, des clients, des partenaires... Elle est donc libre d'accès et d'exploitation. Avec le développement des 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.
- **L'information grise** est, quant à elle, essentiellement réservée. Elle est constituée d'informations ayant fait l'objet d'une appropriation par l'obtention d'un droit privatif : brevets, modèles, droits d'auteurs... Son exploitation est limitée, soumise à l'autorisation du titulaire.
- **L'information noire** est marquée du sceau de la confidentialité. Elle traite d'informations protégées par le secret (secrets de fabrication, secrets commerciaux) ou relatives à l'organisation (organigramme). Son accès est soumis à des risques de sanctions civiles et pénales (vol, débauchage, corruption...) et son exploitation est libre uniquement si elle a préalablement été formellement autorisée.

Il ne faut pas négliger les données informelles. En effet, les outils ne remplacent pas le relationnel. La petite proportion d'informations utiles non disponibles dans la littérature ouverte est souvent celle qui va offrir 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, contacts), de terrain (par exemple, lors de conférences, de salons ou de manifestations professionnelles), ainsi que par un suivi permanent de toutes les nouvelles sources d'information potentiellement utiles.

### Plusieurs sources d'information peuvent être exploitées

#### > Les informations collectées via les entreprises concurrentes

- Rapports d'activité (spécialement ceux des entreprises cotées, beaucoup plus facilement accessibles)
- Documents publicitaires des concurrents et des partenaires
- Documents commerciaux et grilles tarifaires
- Sites internet des concurrents
- Interviews de dirigeants (presse spécialisée, blogs, sites d'information)
- Pages personnelles de collaborateurs
- Salons professionnels et congrès
- Manuels d'utilisation des échantillons
- Journaux d'entreprise et tracts des syndicats
- Films de relations publiques, de présentation, de promotion émanant des entreprises elles-mêmes (qui permettent de voir les produits et les installations)

#### > Les informations collectées via d'autres types d'organismes

- Spécialistes des études de secteurs (insee.fr, data.gouv.fr...)
- Organisations et fédérations professionnelles
- Cabinets spécialisés en intelligence économique
- Sociétés spécialistes du renseignement économique

#### > Les informations collectées via des sources informelles

- Réseaux d'experts et de spécialistes
- Panels de clients / consommateurs (c'est d'eux qu'émane généralement l'information cruciale en matière de tendance et d'innovation)
- Fournisseurs

### 3. Abonnez-vous à un service de type Netvibes ou iGoogle

Cela vous permettra de bâtir votre page personnelle, sur laquelle vous allez centraliser toutes vos informations de veille ainsi que votre base de connaissances. L'accès à cette page sera protégé par un mot de passe, de même que votre base de connaissances. La page portail s'apparente au bureau d'un ordinateur, qui contient souvent tous les raccourcis d'accès aux programmes et aux dossiers. Placez-la en page de démarrage de votre ordinateur.

### 4. Intégrez sur votre page des sources d'information correspondant à vos thèmes de veille sous la forme de modules (ou « widgets »)

Pour cela, utilisez la commande « Ajouter du contenu ». Vous pouvez choisir ces sources parmi celles qui vous sont proposées, ou utiliser un annuaire de flux RSS comme [google.com/reader](http://google.com/reader), [fluxrss.fr](http://fluxrss.fr) ou [retronimo.com](http://retronimo.com)

### 5. Créez une messagerie électronique de type Gmail ou Yahoo! Mail

Actuellement, la messagerie reste le moyen de communication électronique privilégié par la plupart des collaborateurs d'une entreprise. En conséquence, elle charrie un flot ininterrompu de données à collecter, analyser, trier puis diffuser.

- > Configurez votre messagerie pour qu'elle soit visible sur votre page personnelle dans un module spécifique. Vous aurez alors immédiatement connaissance de tous les nouveaux e-mails arrivés dans cette messagerie.
- > Si votre contact vous envoie une adresse web intéressante, positionnez-la dans le dossier « À lire plus tard » de votre gestionnaire de favoris. S'il s'agit de coordonnées d'une personne, placez-les dans votre annuaire.
- > Ne gardez pas votre messagerie connectée en permanence : en effet, consulter continuellement les e-mails nuit à votre productivité. En fonction des contraintes de votre métier, consultez-la périodiquement une à deux fois par jour seulement. Transformez chaque e-mail en action dès que possible.
- > Répartissez les e-mails présents dans votre boîte de réception dans différents dossiers :
  - *actions* : il contient tous les e-mails qui prennent plus de deux minutes pour répondre ;
  - *en attente* : il contient les e-mails qui attendent une réponse ;
  - *archives* : plutôt que d'organiser votre messagerie avec une arborescence de dossiers en fonction de vos projets, regroupez tous les autres e-mails dans un dossier unique. Vous pourrez vous fier au moteur de recherche de votre messagerie. En effet, organiser sa messagerie en dossiers et se repérer ensuite dans l'arborescence prend du temps.

## 6. Utilisez un gestionnaire de favoris

Votre gestionnaire de favoris vous permet de conserver la quintessence de vos pérégrinations sur le Web. Certains gestionnaires proposent des fonctionnalités avancées telles qu'une aspiration de contenu, une barre d'outils pour travailler l'information (surligner du texte, ajouter des notes collantes...), ou encore le partage avec vos contacts par e-mail ou via les réseaux sociaux.

## 7. Appuyez-vous sur un gestionnaire de tâches

Le gestionnaire de tâches vous permet d'organiser les tâches et de les suivre. De nombreux outils peuvent être utilisés, de la simple *to-do list* (liste de choses à faire) à la carte mentale.

## 8. Paramétrez des services d'alertes

Donnez comme adresse l'e-mail que vous avez créé sur cette messagerie. Vous pouvez, par exemple, combiner les ressources suivantes (alertes et flux RSS) :

- *articles de presse* : Pikanews, Alertes Google ;
- *brevets* : Google Patents, Freshpatents ;
- *normes* : AFNOR ;
- *forums de discussion* : Google Groups ou Yahoo! Groupes ;
- *informations à 360° sur les entreprises* : Corporama ;
- *informations financières et légales sur les entreprises* : Les Echos, societe.com ;
- *informations réglementaires* : Legifrance, Inforeg, PME Service Public ;
- *international* : Ubifrance, Bulletins électroniques ;
- *marchés publics* : E-marchepublics, marchespublics.gouv.fr ;
- *offres d'emploi* : APEC, Indeed ;
- *organisations professionnelles* : Syndicannu ;
- *statistiques* : INSEE, Statistique publique.

## 9. Utilisez un lecteur de flux RSS

Le flux RSS, matérialisé par un petit logo orange dans la barre d'adresse de votre navigateur, permet de rassembler du contenu web. Les flux RSS se lisent à l'aide d'un lecteur de flux comme Google Reader. Grâce à eux, plus besoin de retourner chaque fois sur un site web, ce dernier vous envoie directement ses actualités via RSS.

Même si la plupart des lecteurs proposent une fonctionnalité d'archivage et de classement des billets par tags, cet outil ne doit pas pour autant devenir un espace de stockage. De préférence, transférez les liens intéressants sur votre gestionnaire de favoris.

## 10. Complétez le dispositif par un agent de surveillance

Cet agent repérera toutes les modifications de contenus des sites internet qui vous intéressent (par exemple, ceux de vos principaux concurrents ou partenaires commerciaux). Il vous les signalera sur votre messagerie. (exemple : Changedetection ou Trackengine).

## 11. Paramétrez l'affichage des modules d'information et agencez-les à votre guise sur la page

Votre plate-forme sera d'autant plus ergonomique : organisez vos thèmes de veille en différents onglets, insérez des modules pratiques (signets, météo, liste de tâches, post-it, calendrier...) et pensez à recourir aux options personnelles.

## 12. Interrogez un ou plusieurs moteurs de recherche

Au niveau de la syntaxe d'interrogation, les moteurs de recherche ne fonctionnent pas tous de la même façon. Il est important d'apprendre à vous servir de votre moteur de recherche favori. Naturellement, la plupart des moteurs de recherche possèdent des traits communs :

- *Ils ne respectent pas les accents* : la plupart sont, en effet, anglo-saxons. Exemple : la requête « éducation » renverra des pages avec « education » ou « éducation ». La plupart des moteurs de recherche ne tiennent pas compte non plus des autres signes diacritiques. La requête « français » renverra les résultats « français » et « francais ».
- *Ils ne tiennent pas compte de la casse* : une recherche sur un terme en minuscules renverra également des résultats de termes en lettres majuscules. Exemple : la requête « veille » renverra les termes « VEILLE » et « veille ». Cet aspect peut paraître insignifiant. Toutefois, utiliser un terme avec des majuscules permettrait de discriminer un nom commun d'un nom propre si, par exemple, je recherche des informations sur M. Cheval.
- *Dans le cas d'un pluriel* (simple, comme « maison, maisons » mais aussi complexe, comme « cheval, chevaux »), le moteur de recherche renverra le singulier et le pluriel.
- À ce jour, les principaux moteurs de recherche ne savent pas distinguer le sens d'un mot. Une requête sur le terme « chat » renverra des résultats avec le mot signifiant l'animal et celui signifiant la messagerie instantanée.
- Pour rechercher un groupe de mots en tant qu'*expression figée* (par exemple, « veille concurrentielle »), on utilisera les guillemets.
- Pour *remplacer des lettres manquantes*, on utilise généralement un astérisque (la requête « chev\* » permet de chercher tous les mots commençant par « chev », que ce soit « cheval », « cheveu », « cheveau »...

À ce jour, si Google reste le moteur de recherche le plus utilisé par la majorité des internautes, peu d'entre nous savent pourtant se servir de toutes ses fonctionnalités. Pour optimiser l'utilisation de Google, certaines de ses caractéristiques sont à connaître :



- *Les mots vides*: il est possible de ne pas noter certains mots (le, la, les, de...). Par exemple, la requête « le moteur de recherche » est équivalente à « moteur de recherche ».
- *L'ordre des mots*: le premier mot est plus important que les suivants.
- *Le pluriel*: Google le prend en compte d'une façon particulière. Si vous tapez le mot « livre », il cherchera à partir du terme au singulier, mais aussi au pluriel. En revanche, si vous lancez une recherche sur « livres », il ne vous renverra que les résultats au pluriel.
- *Suggestion de mots-clés*: à mesure que vous tapez votre recherche, Google suggère certains mots-clés.

### **13. Enregistrez les informations les plus intéressantes, en les envoyant sur la messagerie électronique dédiée**

Vérifiez que l'éditeur du site n'interdit pas que vous rapatriiez sur votre messagerie des informations qu'il a mises en ligne sur son site internet (voir la page « Conditions d'utilisation »). Cela structure les informations de veille et les mémorise. En effet, les informations qui vous arrivent par les flux RSS sur votre plate-forme ne restent pas longtemps accessibles, car elles sont remplacées au fur et à mesure par des nouvelles informations.

### **14. Homogénéisez vos résultats de veille**

Indiquez dans l'objet de l'e-mail le titre de l'article, mettez le texte de l'article dans le corps du mail et inscrivez à la fin la date de parution, puis la source sous la forme de l'URL désignant l'article. Ce dernier point est important en ce qui concerne la propriété intellectuelle, en particulier le respect du copyright des études et des articles de presse.

### **15. Facilitez l'accès aux informations**

Créez sur votre messagerie des dossiers correspondant à vos principaux thèmes de veille, et classez-y vos résultats de veille. Cette base de connaissances sera ainsi aisément consultable par les autres personnes de l'entreprise.

### **16. Hiérarchisez et traitez l'information que vous avez recueillie**

L'intelligence économique n'est pas une somme d'informations, mais une plus-value apportée à l'information. Pour qu'elle puisse réellement servir de base à une décision, l'information doit être triée pour être évaluée, analysée pour être synthétisée de manière méthodique.

#### **1<sup>re</sup> étape: trier l'information**

Le tri des informations recueillies doit être fait par une personne qui connaît l'environnement, les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Ne sont conservées que les informations qui sont les plus pertinentes, qui correspondent aux besoins préalablement définis par le dirigeant pour servir les axes stratégiques de l'entreprise. Certains principes doivent être respectés :

- faire abstraction de ses préjugés, afin de prendre en compte a priori toutes les informations ;
- recouper l'information ;
- organiser, hiérarchiser les informations en fonction de leur pertinence par rapport à l'objectif fixé par le chef d'entreprise.

Une fois le tri effectué, les informations vont être évaluées afin d'en déterminer la pertinence. Le degré de fiabilité d'une information peut notamment être déterminé en fonction de la source et de l'auteur.

## 2<sup>e</sup> étape : analyser l'information

Pour donner du sens à l'information, il est indispensable de respecter un certain nombre de principes :

- faire appel à des spécialistes si les informations sont trop techniques. L'expert-comptable est, par exemple, un des experts que les entreprises sollicitent pour valider des données comptables et financières. Il peut valider la fiabilité de certaines sources professionnelles ;
- utiliser des outils d'analyse qui permettent d'avoir une vision globale et synthétique de l'information ;
- se poser des questions sur la pertinence des informations pour la prise de décision. L'analyse des informations a pour objectif de leur donner de la valeur. La phase d'analyse peut se conclure par la nécessité d'organiser une nouvelle recherche d'informations ;
- ce besoin peut être issu soit d'une collecte insuffisante, imprécise, inadaptée aux attentes initiales, soit de la naissance d'un nouveau besoin décelé dans le cadre de la recherche initiale ;
- une fois la phase d'analyse terminée, la connaissance produite est fiable et peut être utilisée par le chef d'entreprise dans le cadre de sa prise de décision.

En sélectionnant vos informations de veille, n'oubliez pas de vous interroger sur leur fiabilité. La source d'une information doit toujours être identifiable, de même que sa date. Si vous avez des doutes, essayez de recouper l'information avec d'autres ou soumettez-la à un expert du sujet.

## 17. Diffusez vos informations de manière optimale

Organisez un schéma de circulation de l'information et instaurez une culture de l'échange au sein de l'entreprise. L'information peut être diffusée selon plusieurs canaux :

- oralement lors de réunions, de séminaires ou d'entretiens ;
- par messagerie électronique ;
- par Intranet ou Internet ;
- dans des journaux internes ou des lettres d'information.

Le choix du support de diffusion se fait en fonction de la nature de l'information, de son degré de sensibilité et des personnes auprès de qui l'entreprise souhaite la diffuser. Lorsque la diffusion est tournée vers l'extérieur, la vigilance doit être de rigueur pour éviter la communication d'informations stratégiques pour l'entreprise. Avant de diffuser une information, il faut absolument en mesurer les impacts.

Vous devez aussi penser à mesurer la satisfaction des destinataires. Pour ce faire, mettez-vous à la place de l'utilisateur final. Mais la meilleure façon de vous assurer que l'information délivrée correspond aux besoins du destinataire est de le lui demander ! Ce retour permet de répondre au plus près aux attentes des décideurs et, notamment, à celle du chef d'entreprise dans le cas d'une TPE-PME.

## 18. Faites évoluer vos thèmes de veille

À l'usage, vous découvrirez certainement de nouvelles sources intéressantes et vous ferez évoluer vos thèmes de veille en fonction des nouvelles problématiques auxquelles est confrontée votre entreprise. Gardez toujours un esprit critique et ne conservez que le meilleur pour éviter de perdre du temps.

## LES PIÈGES À ÉVITER

---

LES PIÈGES À ÉVITER

### **1. Ne pas maîtriser l'ensemble des sources et des flux d'informations auxquels votre entreprise a accès**

Vous devez avant tout être capable d'identifier et de hiérarchiser vos sources.

### **2. Penser que, parce vous maîtrisez Google, vous savez faire de la veille**

Chercher sur Google, c'est trouver ce que tout le monde trouve, voir ce que tout le monde voit... mais aussi informer Google et vos concurrents sur ce qui vous intéresse!

### **3. Croire qu'une information gratuite ne coûte rien**

Collecter, traiter, analyser, diffuser une information, même gratuite, mobilise du temps, de l'argent et des ressources... et pendant ce temps, vous ne faites pas autre chose!

### **4. Penser qu'un outil très performant permet de ne pas mobiliser ses collaborateurs**

Le meilleur et le plus cher des outils de veille sera toujours moins performant que la personne qui sait qui appeler pour valider une information cruciale. Seul, un outil est sans valeur. Il est uniquement ce que les praticiens de l'IE et de l'entreprise en font.

### **5. Croire que sur Internet, l'unanimité, c'est la vérité**

Internet n'est pas une source d'informations, mais une caisse de résonance pour ceux qui veulent faire du bruit. Face à la surabondance d'informations, aux copier/coller et aux consensus faciles, prenez du recul, mobilisez vos réseaux humains, croisez les informations, capitalisez sur vos relations.

### **6. Agir au coup par coup**

Vous devez nécessairement inscrire votre démarche dans le temps si vous voulez qu'elle soit utile à votre entreprise.

### **7. Ne pas organiser le stockage des informations**

Il est stratégique que vous ayez des bases de données structurées sur les serveurs de l'entreprise.

### **8. Vouloir tout savoir sur tout**

Évitez de définir un spectre de veille trop large; établissez des priorités et fixez-vous vous des objectifs précis. La veille pour la veille, c'est une perte de temps et d'argent.

### **9. Limiter l'intelligence économique à la veille**

La veille n'est pas une fin, ce n'est qu'une étape. L'IE couvre aussi l'utilisation de ces informations dans une logique d'influence, et elle concerne également la protection d'informations sensibles (le patrimoine informationnel interne de l'entreprise).

### **10. Espionner son concurrent**

L'IE n'est pas une arme contre votre concurrent, mais vous permet de penser comme lui: c'est plus efficace, moins risqué, moins coûteux... et vous évitera de passer par la case prison!

### **11. Ne pas partager avec les collaborateurs les informations collectées à l'extérieur**

Travaillez en réseau et impliquez le plus grand nombre possible de collaborateurs dans cette démarche.

### **12. Ne pas allouer assez de moyens à la veille**

Vous devez allouer des moyens suffisants pour structurer au quotidien le processus de collecte de l'information, classer les sources et valoriser les connaissances.

# L'INFLUENCE

## DÉFENDRE SES INTÉRÊTS PARTICULIERS, DANS LE RESPECT DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

DÉFENDRE SES INTÉRÊTS PARTICULIERS, DANS LE RESPECT DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Le terme « influence » est souvent galvaudé. Il faut donc revenir aux fondamentaux et rappeler que la notion de légitimité est à la base de toute stratégie d'influence. Avoir de l'influence consiste à amener une personne ou un groupe à changer son point de vue par la persuasion, sans contrainte ni manipulation. L'influence induit un changement des perceptions, puis du comportement.

Très souvent, on associe le terme « influence » à celui de « lobby », qui désigne étymologiquement le lieu où s'expriment les groupes d'intérêts. En Grande-Bretagne, le terme « lobby » désignait, en 1830, les couloirs de la Chambre des communes britannique, où les membres de groupes de pression pouvaient venir discuter avec les membres du Parlement. Aujourd'hui, le terme « lobby » désigne ces groupes eux-mêmes.

*L'influence consiste avant tout à utiliser l'information comme un levier d'action, permettant de promouvoir les intérêts de votre entreprise dans un cadre légal, à travers la mise en place d'actions de lobbying et de communication d'influence.*

L'influence peut être envisagée comme la modification d'un rapport de force, obtenu par l'emploi délibéré d'informations visant à transformer l'évaluation d'un individu ou d'un groupe d'individus.

- Elle s'appuie directement sur le premier volet de l'intelligence économique : la veille est, en effet, absolument indispensable pour une entreprise qui veut avoir une quelconque influence sur son environnement.
- Elle emploie des techniques qui consistent toutes à **apporter de l'information** à l'individu ou au groupe d'individus qu'elle désire influencer, dans le sens de la **défense des intérêts de l'entreprise**. Les actions d'influence ou de lobbying consistent à injecter de l'information dans le processus de décision d'un individu ou d'un groupe d'individus qui appartiennent à l'environnement de l'entreprise.
- Elle doit être appréhendée à travers une **composante symbolique** (puisqu'elle mobilise les ressorts du faire-croire), une **composante technique** (puisqu'elle passe par des médias et médiations) et, enfin, une **composante stratégique** (puisqu'elle doit servir à la mise en place d'un projet ou à la défense d'intérêts).
- Elle s'appuie largement sur la **notion de réseau** dans la mesure où elle doit s'exercer dans un environnement décroisé pour être efficace.

Qu'il s'agisse d'éviter une décision publique contraignante, d'orienter la rédaction d'une norme, ou de bénéficier de dispositions financières avantageuses, l'intérêt pour une entreprise de mener des actions d'influence paraît évident. Elle dispose pour cela de multiples leviers, qui vont du simple contact avec un élu local, en passant par les associations professionnelles et la presse spécialisée, jusqu'aux actions de lobbying à Bruxelles. Le travail d'influence développe et met en œuvre des argumentaires adaptés pour convaincre, séduire ou dissuader des interlocuteurs ciblés.

## Les éléments clés de l'influence sont:

- la **confiance** sans laquelle l'interlocuteur n'est pas réceptif;
- la **crédibilité** du message;
- la **puissance de sa diffusion**.

## METTRE EN PLACE DES ACTIONS D'INFLUENCE

### Repérez les décisions publiques susceptibles d'impacter votre entreprise

Vous devez avant tout surveiller votre environnement et identifier à l'avance les décisions publiques. Il est essentiel de les repérer le plus tôt possible: plus vous agirez en amont, plus grandes seront vos chances de succès. Connaître les circuits de la décision publique facilitera cette tâche de surveillance. N'hésitez pas à vous faire accompagner par un cabinet spécialisé. Une fois repérés les projets publics susceptibles d'impacter votre entreprise, il convient de décider ce que vous souhaitez obtenir par rapport à ces projets et la position que vous allez défendre. L'objectif de vos actions d'influence ne pourra pas systématiquement consister à vouloir empêcher la concrétisation des projets: il pourra s'agir de les différer, le temps de vous y préparer, ou d'obtenir des modalités d'application qui en limitent l'impact.

### Ciblez vos interlocuteurs

Votre cible principale sera souvent l'élu ou la commission d'élus qui donnera ou non le feu vert au projet. Mais vous pouvez aussi faire valoir vos arguments auprès des autres personnes en charge du dossier: le conseil qui mène l'étude préalable, l'expert ou le consultant dont les avis vont compter... Pour vous aider à repérer les décisionnaires et les services concernés, le recours à certains répertoires d'administrations peut s'avérer très utile:

> *le bottin administratif*: [bottin-administratif.fr](http://bottin-administratif.fr)  
 > *le bottin des communes et de l'intercommunalité*: [lexisnexis.fr/solutions/inforecherche/Bottin\\_Communes/index.html](http://lexisnexis.fr/solutions/inforecherche/Bottin_Communes/index.html)

> *l'annuaire de l'administration*: [lannuaire.service-public.fr](http://lannuaire.service-public.fr)

Afin d'adapter votre discours à l'interlocuteur que vous aurez repéré, il est nécessaire de le connaître. Pensez à vous procurer sa biographie sur des d'annuaires ou des guides, comme l'annuaire européen Whoiswho ([europa.eu/whoiswho/public](http://europa.eu/whoiswho/public)) et autres sources en ligne:

- > *Societe.com*: [societe.com](http://societe.com)
- > *Wikipedia*: [fr.wikipedia.org](http://fr.wikipedia.org)
- > *123people*: [123people.com](http://123people.com)
- > *Le Guide du pouvoir*: [le.guidedupouvoir.fr](http://le.guidedupouvoir.fr)

### Utilisez différents moyens

- **Les réseaux**: favorisent les contacts, disposent de moyens de communication souvent plus variés qu'une seule entreprise et apportent leur légitimité. Le choix du réseau dépend, bien sûr, du projet sur lequel on cherche à influencer. On peut citer les syndicats professionnels ou fédérations, les clubs, les chambres de commerce ou de métiers, les pôles de compétitivité, les associations d'anciens élèves...

On peut d'ailleurs recourir à plusieurs réseaux, pourvu qu'on ne se disperse pas et que leurs actions se complètent. Bien évidemment, les bénéfices que vous tirerez d'un réseau dépendront de votre implication dans ce réseau. Il ne suffit pas d'arriver en demandeur : il faut aussi se comporter comme une ressource pour les autres membres du réseau.

- **Les manifestations professionnelles** (séminaires, congrès, foires, salons) : elles vous fournissent des occasions pour faire passer vos messages – des contacts avec de nombreux professionnels, des interventions ou des questions lors de conférences, des ateliers thématiques...
- **La presse** : elle vous permet de communiquer vos points de vue (interviews, tribunes, rédaction d'articles), soit auprès du grand public (presse locale ou nationale), soit auprès d'une profession (presse technique et sectorielle).
- **Internet** : le Web offre de nombreux canaux d'expression avec l'avantage d'un coût très faible, d'une large diffusion et d'une grande réactivité : blogs d'entreprises, forums, lettres d'informations électroniques...
- **Les réseaux sociaux** : tels que Twitter, Viadeo, LinkedIn, Facebook, ou encore Google+, facilitent également la construction de communautés d'intérêt autour d'un même thème, sans que leurs membres aient à se rencontrer physiquement.

## Faites des alliances

En général, vous n'aurez que peu d'influence si vous restez seul pour faire valoir vos intérêts. Se trouver des alliés qui partagent (au moins en partie) vos intérêts vous rendra plus efficace et vous permettra d'avancer de façon plus discrète. En effet, ce ne sont plus vos seuls intérêts que vous défendrez, et vous pourrez plus aisément convaincre le décideur que les solutions que vous mettez en avant coïncident avec l'intérêt général. Les premiers alliés auxquels vous pouvez penser sont vos partenaires naturels : vos clients, vos fournisseurs, vos partenaires commerciaux. Selon le cas de figure, vous pourrez également vous appuyer sur les entreprises de votre secteur, des *think tanks* ou des associations de consommateurs. Enfin, pensez à recourir à un cabinet conseil en lobbying et affaires publiques, dont c'est le métier et qui est en mesure d'approcher les décideurs politiques, y compris au niveau national ou européen.

## Adaptez votre comportement à vos interlocuteurs

Pour faire aboutir votre stratégie d'influence, il vous faudra faire preuve de professionnalisme et de persévérance. Le professionnalisme passe par une bonne connaissance de votre dossier, tant sur le plan technique que juridique. Vous devez également connaître les positions des différents acteurs concernés, avoir préparé vos rendez-vous et être très clair et très précis dans vos messages. Avant d'aller défendre votre point de vue auprès d'un élu ou de la personne en charge du dossier, prenez le temps de tester vos arguments en interne avec vos collaborateurs ou auprès des gens qui vous sont proches. Assurez-vous également que les chiffres et les données que vous citez en appui de votre démonstration sont à jour et incontestables.

L'approche diffère selon que l'on traite avec un élu ou un représentant de l'administration. Dans le premier cas, il faut tenir compte du fait que le temps de l'homme politique est compté et lui fournir un argumentaire prêt à

l'emploi, qu'il pourra réutiliser tel quel. Ne vous offusquez pas s'il s'attribue ensuite vos idées et laissez-lui le bénéfice du succès. Avec un fonctionnaire, faites-lui plutôt comprendre que vous connaissez ses contraintes et que vous allez apporter votre contribution à son dossier. Dans tous les cas, soyez clair et transparent dans votre démarche, ne cherchez pas à abuser votre interlocuteur ou à faire pression sur lui, sachez le valoriser.

## Inscrivez vos actions d'influence dans la durée

Après un rendez-vous ou une réunion avec un élu ou un représentant de l'administration, un certain suivi s'impose. Si vous lui avez promis de lui fournir un complément d'information ou de mener une démarche supplémentaire, vous devez vous y tenir. Votre comportement professionnel et le respect de vos engagements militeront en votre faveur. Une approche complémentaire, passant par des canaux différents, augmentera vos chances de réussite – même s'il ne faut pas en abuser. Enfin, si la décision qui est prise vous est favorable, n'oubliez pas de remercier et d'exprimer votre reconnaissance aux élus et aux représentants de l'administration qui sont intervenus dans votre dossier.

## Soyez prudent lors d'opérations de communication et de négociations

Gardez à l'esprit que tous les efforts que vous avez déployés pour parvenir à influencer sur une décision peuvent être mis à mal par une erreur de communication. Soignez votre communication (site internet, communiqués de presse, supports de communication) et contrôlez bien l'ensemble des informations qui sortent de votre entreprise.

– **La communication interne :** vous devez vous montrer convaincant et transparent dans l'information divulguée en interne, afin de motiver vos collaborateurs et focaliser les énergies vers une stratégie commune, tout en restant prudent sur le contenu : tout ne doit pas être dévoilé car, par imprudence ou par volonté de nuire en interne, des informations confidentielles pourraient être transmises vers l'extérieur.

– **La communication externe :** art sensible et délicat à maîtriser, la communication à destination du public (conférences, interviews, documents écrits ou multimédias, contenu internet) doit être soigneusement préparée, en particulier en identifiant ce qui ne doit pas être divulgué. Une attitude prudente est de mise pour éviter de divulguer une information confidentielle auprès d'experts, de journalistes, ou de personnes malveillantes qui se présentent sous des identités anodines.

Il faut savoir éveiller la curiosité des auditeurs ou des journalistes tout en faisant très attention de ne pas se faire piéger. Pour anticiper les questions délicates, prenez le temps de préparer votre communication en élaborant des éléments de langage adaptés et en essayant d'identifier au préalable les questions pièges.

Si c'est un collaborateur qui intervient, le dirigeant de la TPE-PME doit prendre le temps de relire sa présentation.

– **Les négociations :** la protection du contenu des négociations est souvent essentielle pour ne pas divulguer des informations stratégiques.

- Avant le début des négociations – et de tout échange de données confidentielles –, protégez juridiquement, par un accord de confidentialité, le contenu et les modalités des échanges jusqu'à la fin des discussions. La



protection ainsi offerte peut paraître simple; mais il ne faut pas négliger l'effet psychologique associé à une demande qui engage au plus haut niveau la société « adverse » devant une juridiction pénale en cas de manquement caractérisé aux obligations de cet accord.

- Prévoyez les mesures à prendre en cas de rupture de négociations.
- Choisissez avec soin le personnel qui sera impliqué, sensibilisez-le aux risques d'indiscrétions.
- Optez pour des lieux de rencontre neutres et discrets.
- Définissez des règles strictes de télécommunications ou d'échanges de données d'une part, de protection des documents d'autre part.

## Surveillez votre e-réputation

Vous devez à tout prix éviter le mauvais buzz, faire face aux critiques et défendre votre image sur Internet et les réseaux sociaux. À la suite du développement de l'Internet participatif, il faut bien avoir en tête que, pour une entreprise et ses dirigeants, la maîtrise de leur réputation numérique doit être une préoccupation majeure. Oui, vous êtes concerné! Votre entreprise court le risque de voir sa marque associée à des valeurs non souhaitées ou à des comportements répréhensibles. La divulgation d'informations peut desservir les intérêts de vos clients, fournisseurs, distributeurs et autres partenaires commerciaux. Pour anticiper les risques d'atteinte à l'image de votre entreprise, vous devez développer et mettre en œuvre une véritable politique de gestion de votre réputation numérique :

- protégez le nom de domaine associé à votre propre nom (prénom-nom.fr et .com et prénomnom.fr et .com);
- protégez les marques et les noms de domaine de votre entreprise. En premier lieu, il faut protéger ses marques en les enregistrant auprès de l'INPI, éventuellement sous plusieurs formes (verbale et figurative), et étendre la protection à plusieurs pays, au cas où votre entreprise aurait une activité commerciale à l'international (marque communautaire ou internationale);
- formalisez une stratégie de communication et de veille de l'e-réputation. Votre entreprise doit communiquer sur sa marque, ses produits et services de manière régulière et adaptée aux nouveaux usages d'Internet, par exemple en animant une communauté d'internautes, en dialoguant avec ses clients via la plate-forme Internet collaborative de la société, ou via une page entreprise sur un réseau social (Facebook, LinkedIn, Viadeo...);
- les salariés s'expriment de plus en plus sur Internet à propos de leur employeur; sensibilisez les salariés de votre entreprise à la question de l'e-réputation :
  - mise en place d'une charte Internet complète et à jour,
  - proposition de formations sur les bonnes pratiques d'utilisation des outils de communication électronique (e-mail, blogs, réseaux sociaux...), ainsi que sur l'exercice de la liberté d'expression et ses limites.

---

## LES PIÈGES À ÉVITER

---

### **1. Voir la compétition économique comme un sport individuel**

Penser l'entreprise comme un système fermé et analyser ses problèmes par rapport à sa structure interne, sans prendre en compte la globalité de son environnement, est voué à l'échec. Il faut jouer collectif, en interne et en externe.

## 2. Croire que tous les coups sont permis

L'intelligence économique obéit à des règles et à une éthique.

## 3. Penser qu'on est plus influent en multipliant les contacts

500 amis, 10000 contacts, une présence sur tous les réseaux sociaux ne font pas un réseau... mais sont autant d'occasions de divulguer une information ou de perdre le contrôle de votre réputation.

## 4. Miser sur le héros solitaire ou l'homme providentiel

Ceux qui mettent en place dans l'entreprise la démarche d'intelligence économique ne doivent pas agir seuls mais en réseau. Sensibilisez vos équipes sur le fait que l'IE va permettre à votre entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel tout en protégeant ses savoirs. Tout comme les crises, les besoins d'informations critiques peuvent survenir à tout moment. L'intelligence économique se fait donc au quotidien, en mobilisant d'une part l'ensemble de l'organisation et, d'autre part, ses réseaux relationnels extérieurs (dans les organisations professionnelles, dans les organismes de normalisation...).

## 5. Croire que l'IE vous rendra plus intelligent...

La vocation de l'IE consiste à diminuer l'incertitude et à augmenter votre capacité d'adaptation, ce qui contribuera à vous rendre plus influent. Ce qui est déjà beaucoup!

---

# NORMALISATION INTERNATIONALE ET STRATÉGIE D'INFLUENCE

---

Aujourd'hui, plus de 80 % des normes concernant des entreprises françaises sont décidées au sein d'enceintes internationales. Les normes européennes ou internationales sont un enjeu de plus en plus important pour la compétitivité des entreprises et le développement de leurs marchés à l'export. Ainsi, selon l'AFNOR (dont la fonction est précisément de représenter les intérêts français dans les instances européennes et internationales d'élaboration et la diffusion des normes), la normalisation contribue directement à la croissance de l'économie française pour un montant de 15 milliards d'euros, soit 0,80 % du PIB.

Cet axe de développement des entreprises, a priori très technique, est donc fondamental. Il permet à l'industrie et aux services innovants de maintenir ou de gagner des avantages concurrentiels dans la compétition internationale. Outre les avantages évidents liés au respect des normes (réduction des risques juridiques, confiance du client, accès à davantage de marchés), la normalisation est une véritable arme économique : participer à l'élaboration de la norme permet de ne plus la subir, mais de l'anticiper ! Une participation aux comités de normalisation permet aux entreprises impliquées de repérer les nouvelles technologies innovantes, de détecter, voire d'orienter les nouvelles exigences du marché dans tel ou tel secteur, ce qui génère un avantage compétitif indéniable. Si les processus de préparation des normes sont ouverts, ils peuvent constituer un instrument redoutable au profit d'entreprises leaders sur un marché, tentées de préserver leur avance en freinant certains travaux ou, au contraire, de jouer de leur influence pour y intégrer des éléments favorables à leurs intérêts.

Pour être autorisé à commercialiser un produit sur un marché, il est nécessaire que ce dernier réponde aux normes en vigueur dans le pays. Dans ce cadre, les entreprises ont tout intérêt à mener directement ou indirectement

tement, seules ou le plus souvent dans le cadre d'un réseau professionnel ou de groupements d'entreprises, des actions d'influence auprès des organismes de normalisation.

Plusieurs exemples récents de standards montrent à quel point la politique d'influence et l'intelligence économique peuvent constituer un élément crucial en faveur des normes qu'il s'agit de promouvoir. Ainsi, le succès de la norme européenne GSM illustre une politique française d'influence réussie grâce à l'unité et la coordination des entreprises françaises. Il en est de même en matière de systèmes antifoudre : l'action d'influence menée par une PME française porteuse d'une technologie de rupture a permis de contrer l'offensive de gros acteurs étrangers du secteur, qui visait à bloquer l'adoption de normes validant cette technologie.

À l'inverse, certains échecs rencontrés par le passé stigmatisent les types de comportements à prévenir et à corriger : le manque de réactivité, l'absence de participation aux enceintes informelles, les profils inadaptés d'experts participant aux groupes de travail et l'absence de circulation de l'information au bénéfice des utilisateurs et des entreprises concernées en France.

Ces expériences démontrent la nécessité d'une action volontariste et soutenue pour renforcer les conditions d'une réelle stratégie d'influence française dans les enceintes de normalisation. En la matière, l'État contribue à l'accompagnement des entreprises, notamment via des aides au financement (crédit impôt normalisation, programme de soutien du ministère de l'Économie à la participation de certains groupements de PME à des travaux européens ou internationaux de normalisation).

# LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE

## EN QUOI LES ENTREPRISES SONT-ELLES DIRECTEMENT CONCERNÉES ?

Les entreprises et les établissements de recherche français exercent leurs activités dans le cadre d'une économie mondialisée, ouverte, dont l'intensité concurrentielle est croissante et qui compte, avec les pays émergents, de nouveaux acteurs puissants. Cette ouverture et cette concurrence sont porteuses de croissance, et donc positives pour l'économie française : de nombreuses entreprises françaises sont, en effet, leaders européens ou mondiaux dans leurs secteurs, se développent et réalisent des acquisitions hors de France.

Pour autant, cette ouverture nécessaire comporte un certain nombre de risques pour les entreprises, les établissements de recherche et globalement pour l'économie française. Il est donc indispensable d'identifier et de prévenir ces menaces. La sécurité économique vise avant tout trois objectifs :

- l'identification et l'analyse des menaces dont les entreprises françaises sont la cible ;
- la protection des entreprises et des établissements de recherche, quels que soient leur taille ou le secteur d'activité dans lequel ils évoluent. En effet, toute entreprise est susceptible de faire l'objet d'attaques, à partir du moment où elle est innovante et évolue dans un secteur concurrentiel ; il en va de même pour les établissements de recherche ;
- la diffusion d'une culture de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel au sein de l'ensemble des entreprises, grands groupes comme PME, et des établissements de recherche.

Pour la PME, la sécurité économique recouvre des réalités très variées, souvent complexes et imbriquées. Il est clair qu'en ce domaine il n'existe pas de risque zéro : tout l'enjeu pour l'entreprise est donc de réduire les risques à un niveau de vigilance qui n'entrave pas son fonctionnement.

**La première étape consiste à repérer les informations stratégiques de l'entreprise ainsi que les risques associés.** Il faut donc :

- faire l'inventaire de toutes ses informations sensibles ou confidentielles (plan stratégique, études de concurrence, fichiers clients et prospects, liste des fournisseurs, contrats, données comptables, paie, dossiers du personnel, organigramme détaillé de l'entreprise, brevets, plans, procédés de fabrication, codes sources...);
- recenser les ressources du système d'information de l'entreprise (ordinateurs fixes et portables, accès à Internet, messageries électroniques, logiciels, clefs USB, WiFi, Bluetooth, téléphones fixes et portables, télécopieurs, photocopieurs, armoires et locaux d'archivage...).

**Il faut aussi prendre conscience des menaces qui pèsent sur votre entreprise :** vols d'informations, de savoir-faire et de secrets de fabrication, contrefaçons et atteintes à la propriété intellectuelle, pertes de données après un sinistre ou une erreur de manipulation, intrusions dans le système informatique, mises hors service des ressources informatiques, débauchage de salariés, risque financier par prise de capitaux extérieurs, mises en cause au plan légal et actions de justice, atteintes à l'image de marque et à la réputation. Toutes les entreprises sont concernées, il ne faut pas se croire à l'abri sous prétexte qu'on est une TPE-PME ou que son secteur est peu concurrentiel. Ainsi, le chef d'entreprise et ses collaborateurs seront-ils en mesure d'adopter et d'adapter au quotidien des règles de conduite simples.

Par-delà les bonnes pratiques, relativement faciles à mettre en place, il est possible de bâtir une politique de sécurité globale, qui prendra en compte les étapes du cycle de vie de l'information (acquisition, création, communication, stockage, mise à jour, destruction) et couvrira des aspects variés :

- nomination d'un responsable sécurité et identification des responsabilités dans l'entreprise ;
- classification des informations en fonction de leur degré de sensibilité (rares, vulnérables, stratégiques) ;
- définition des règles d'accès aux bâtiments, aux outils informatiques, à Internet... ;
- rédaction et diffusion de procédures de sécurité quotidiennes ;
- communication des mesures à adopter en cas d'incendie ;
- rédaction et diffusion d'une charte précisant les usages autorisés des équipements informatiques ainsi que des supports de communication ;
- gestion des risques et politique d'assurances ;
- organisation d'une cellule de crise et d'un plan de continuité d'activité.

Bien sûr, le chef d'entreprise veillera à adapter cette politique à la taille de son entreprise et à sa situation, et à ne protéger que ce qui doit l'être : il ne s'agit pas de tout verrouiller, mais d'être vigilant sur l'essentiel ! Il veillera particulièrement au facteur humain : en effet, il est essentiel d'obtenir l'appui de l'ensemble des collaborateurs, à travers des actions de sensibilisation et de formation. Enfin, cette politique de sécurité devra impérativement s'inscrire dans le temps, malgré les changements de personnes, d'équipements ou d'organisation.

---

## LE CONCEPT DE SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE EN CINQ POINTS

---

1. La volonté d'assurer la sécurité économique des entreprises relève d'une **compréhension profonde** et nécessaire des **conditions de la compétitivité**, et de la nécessité de protéger leurs atouts.
2. **Toutes les entreprises possèdent des informations importantes et un savoir-faire** qui doivent être protégés d'une manière ou d'une autre : procédés, objets, documents, données ou fichiers de nature commerciale, industrielle, financière, scientifique, technique ou stratégique, sans caractère public. La perte ou la divulgation de ces informations peuvent être lourdes de conséquences, notamment en termes d'image, de chiffre d'affaires ou de parts de marché.
3. Les protections relèvent à la fois de la **stratégie juridique** (dépôts de brevets, protection des marques, etc.) et de la **sûreté** (mesures de protection du savoir stratégique à travers les systèmes d'information, sensibilisation des personnels de l'entreprise, observation des pratiques et des comportements des concurrents, etc.). Les entreprises ont également l'obligation légale de **protéger leur personnel ainsi que leur lieu d'implantation et de veiller à ce que les renseignements les concernant soient sécurisés**.
4. Avec le développement du commerce électronique et l'**utilisation croissante d'Internet**, de plus en plus d'informations sont partagées par les partenaires commerciaux, et **stockées partout dans le monde sur des serveurs...** qui peuvent s'avérer vulnérables. Il existe un risque de sabotage, d'altération, d'effacement ou de fraude.
5. La question du **transfert des technologies** revêt une importance capitale : consenti et maîtrisé, il ne pose pas de problème ; en revanche, en cas de captation technologique issue de méthodes indécrites, il peut

se révéler catastrophique pour une entreprise dont le développement repose avant tout sur sa créativité et son potentiel de recherche et développement. En tout état de cause, tant que la créativité et l'innovation n'ont pas été protégées par des brevets ou des dépôts de marque, l'entreprise doit mettre en place des **procédures de confidentialité**.

## MENACES: DES CAS RÉELS

Chaque année, près de 1 000 atteintes économiques sont recensées par les services de l'État en charge de la sécurité des entreprises (Direction centrale du renseignement intérieur, Gendarmerie nationale et Direction de la protection et de la sécurité de la défense nationale). Ces atteintes économiques visent à capter tout ou partie du patrimoine économique et scientifique d'une entreprise et/ou à endommager, saboter, voire détruire ce patrimoine. Si le piratage informatique en est la forme la plus connue, ces attaques peuvent être extrêmement variées.

### Atteintes financières

La manière la plus simple de capter le savoir-faire d'un concurrent, voire de l'éliminer, est bien souvent de le racheter. Certains acteurs peu scrupuleux s'affranchissent parfois des règles du marché pour racheter sous la contrainte.

➤ **Chantage à l'approvisionnement:** une PME a développé une technologie innovante dans le domaine du traitement de surfaces. Elle s'est efforcée de protéger au mieux ses innovations: elle a déposé plusieurs brevets, elle a imposé à tous les collaborateurs le respect d'une clause de confidentialité. Et pourtant, cette PME a fait l'objet d'une manœuvre offensive de la part de son principal concurrent étranger: dans un premier temps, il a fait racheter par une de ses filiales le principal fournisseur d'un produit indispensable à la PME; dans un second temps, il a menacé la PME de ne plus lui livrer le matériel indispensable à la mise en œuvre de sa technologie, sauf à ce que la PME lui cède 51 % de son capital...! Il a fallu l'intervention des pouvoirs publics pour que la situation soit réglée.

### Intrusions consenties

Un nombre très important d'atteintes économiques sont le fait de personnes extérieures à l'entreprise, mais qui ont obtenu l'autorisation d'y pénétrer (stagiaires, auditeurs, délégations étrangères...).

➤ **Comportement intrusif d'une délégation étrangère:** un grand groupe étranger a envoyé une délégation visiter l'atelier de production d'une PME de la région Rhône-Alpes. Alors qu'ils n'avaient au préalable sollicité aucune autorisation de la part de l'entreprise, les visiteurs ont sorti des appareils photos et pris de nombreux clichés, notamment de la chaîne de fabrication...!

➤ **Questionnaire ouvertement intrusif d'un stagiaire:** un stagiaire d'une école de commerce a adressé un questionnaire particulièrement indiscret à plus de cinq cents professionnels d'un secteur technologique, dans le cadre de son stage de recherche post-doctorat. Il s'est abstenu de soumettre à son directeur de laboratoire le questionnaire avant diffusion. Certaines de questions formulées étaient ouvertement intrusives (montant du pourcentage de

R&D investi dans le total des ventes de l'entreprise au cours des trois dernières années, part des revenus tirés des licences et des brevets etc.). Il est rare que les atteintes au secret des affaires soient menées de manière aussi frontale et en direction d'un public aussi large, mais cela peut arriver.

> **Appropriation de travaux de recherche par un jeune doctorant étranger**: un doctorant a effectué un stage pratique dans un laboratoire public du Gard. Après avoir sollicité l'obtention d'informations scientifiques complémentaires, il a rédigé un article pour un journal scientifique étranger, décrivant les chercheurs français comme de simples collaborateurs.

> **Communication des résultats de thèse d'un étudiant étranger avant soutenance**: un étudiant en troisième année de thèse au sein d'un laboratoire public de recherche de Midi-Pyrénées a présenté ses travaux à l'association des scientifiques et ingénieurs de son pays en France sans accord préalable de son laboratoire en France.

> **Captation d'information stratégique via un simple appel téléphonique**: le concurrent d'une PME française est parvenu à obtenir des informations stratégiques (molécule utilisée dans un médicament), au « bluff », en passant plusieurs appels téléphoniques à divers interlocuteurs au sein du laboratoire. Il a obtenu l'information en une demi-journée.

> **Audit intrusif sur des informations techniques sur des matériels destinés à un pays tiers**: au cours d'un audit sur une entreprise de Bourgogne, un responsable étranger est venu observer la production du site dans le cadre d'une vente au profit du groupe étranger. Il a été surpris en train de recopier indûment des informations techniques relatives à un produit destiné à un pays tiers.

> **Audit intrusif sous couvert d'un audit financier**: sous couvert d'un audit financier, une société a cherché à capter les informations stratégiques d'une PME française. Prétendant attendre de cette PME qu'elle justifie le prix de vente de ses produits par un détail précis des coûts de production, un de ses clients étrangers a souhaité envoyer sur le site de l'usine des « auditeurs qualifiés » afin d'examiner tous les coûts de production...!

> **Tentative de captation d'informations stratégiques par un cabinet étranger de conseil en investissements**: un cabinet spécialisé dans le conseil en développement industriel auprès des entreprises et des investisseurs, cible des sociétés innovantes en pleine phase de croissance, évoluant dans des secteurs stratégiques. Ce cabinet a une réputation internationale dans le domaine des études de marché. Afin d'évaluer les potentialités de marchés, il adresse des questionnaires très précis concernant les conclusions que les entreprises françaises tirent de leurs travaux, leurs applications futures, leur analyse du marché actuel ainsi que leurs attentes.

> **Mise en ligne d'informations confidentielles sur un blog**: l'informaticien d'une PME avait décidé de tenir un journal professionnel qu'il avait mis en ligne sur son blog. Son site personnel dévoilait ainsi une véritable chronique de la vie de son entreprise. Un informaticien d'une entreprise concurrente, fin psychologue, a procédé à une opération d'approche de l'auteur du blog. En usant de flatterie, il a réussi peu à peu à créer un lien régulier au point de soutirer insidieusement des informations techniques, à tel point que l'auteur du blog finit par divulguer des informations qui devaient logiquement rester confidentielles...

> **Mise en ligne sur Internet de rapports de stage contenant des informations sensibles :** plusieurs sites internet proposent, moyennant un prix modique, un accès en ligne à divers rapports de stage réalisés par des étudiants accueillis dans des entreprises. On trouve sur ces sites des rapports qui portent sur la conception et la réalisation de la carte électronique d'un dispositif aéronautique sensible, la création de pages web sur l'espace Intranet « sécurité » d'un major énergétique français !

> **Divulgaration d'informations stratégiques lors de l'utilisation d'un traducteur en ligne :** des informations stratégiques pour une PME ont été divulguées lorsqu'un collaborateur de l'entreprise a copié-collé des textes sensibles dans un traducteur en ligne. Ces informations ont alors été captées par des tiers, concurrents de l'entreprise. Le collaborateur n'avait pas à l'esprit le fait que tout ce qui passe sur Internet peut être lu !

## Atteintes au savoir-faire

> **Dépôt de brevet international similaire à des travaux français :** quatre partenaires académiques et un industriel français collaborent dans un programme de recherche international basé en France. Les chercheurs français découvrent qu'une équipe étrangère associée à un de leurs partenaires a déposé deux brevets présentant de fortes similitudes avec leurs propres travaux. Si l'action visant à invalider les deux brevets étrangers n'avait pas été menée, les scientifiques français se trouveraient contraints d'acquiescer des licences d'exploitation étrangères afin d'utiliser un procédé de fabrication qu'ils ont eux-mêmes conçu !

> **Résultats de la recherche d'une PME française brevetés à l'étranger par un post-doctorant :** le centre de recherche d'une PME française a accueilli un médecin étranger dans le cadre de sa thèse et de son post-doctorat. Un premier brevet, limité aux essais en laboratoire, a été déposé par la PME, mentionnant ce chercheur en tant que co-inventeur. Dès son retour dans son pays, ce dernier a fait breveter les applications thérapeutiques, prenant ainsi de vitesse la PME française et empêchant toute extension internationale du brevet français initial. La poursuite des travaux scientifiques de l'équipe française est aujourd'hui conditionnée au bon vouloir de son ancien thésard, qui est juridiquement propriétaire des potentialités thérapeutiques de l'invention de la PME française... !

> **Livraison d'informations à une puissance étrangère :** un membre d'un centre de recherche publique alsacien a mené en parallèle des travaux de recherche pour une société étrangère. Ce groupe étranger a déposé deux brevets internationaux au sujet de ces recherches, mentionnant le nom de ce chercheur, mais pas les structures françaises de recherche auxquelles il appartenait.

> **Transfert massif de données à l'étranger :** un post-doctorant étranger, travaillant dans une unité de recherche mixte, a transféré pendant 3 ans par e-mail l'ensemble des données relatives aux travaux du centre vers son université d'origine, en dehors de tout cadre de coopération. Le centre de recherche devra procéder à une indispensable veille pour revendiquer la paternité des travaux de ses laboratoires si des brevets venaient à être déposés par l'université d'origine du doctorant.



➤ **Concurrence d'un actionnaire avec une de ses participations:** une grande entreprise étrangère, actionnaire et fournisseur d'une entreprise d'Isère, a obtenu des renseignements techniques lors de réunions de travail. La société française a constaté la présence sur le marché de deux produits de la marque étrangère, concurrençant directement les siens et basés sur la même technologie. La société étrangère a contraint l'entreprise française à entamer une phase de négociations afin de la forcer à racheter les concepts!

## Intrusions informatiques

➤ **Attaque du système informatique d'une TPE par un virus:** l'informaticien d'une TPE était très fier de son parc informatique. Seul imprévu de taille: l'intrusion d'un virus via Internet. Un mail anodin, une fois ouvert, libéra le virus qui contamina tout le système informatique de la TPE au point de le rendre inopérant: plus aucune démarche ne pouvait être effectuée, les postes informatiques étaient inutilisables. Par souci d'économie, l'informaticien n'avait pas cru bon de renouveler les mises à jour des antivirus – il regretta amèrement son choix. En effet, cela entraîna des coûts d'immobilisation pour l'entreprise, ce à quoi s'ajoutèrent les coûts de restauration des systèmes et de récupération des données. Au final, l'entreprise dut payer une lourde facture pour remettre en service son informatique, sans compter les pertes commerciales provoquées par l'interruption de la gestion des commandes...

➤ **« Cybersquatting » par un concurrent européen:** une entreprise de Haute-Marne a constaté le détournement des noms de domaines en **.eu** du site internet de sa société. Les internautes étaient automatiquement redirigés vers l'adresse du site internet d'un concurrent direct étranger. L'entreprise française a dû faire assigner la société étrangère devant le tribunal de commerce local pour concurrence déloyale.

➤ **Attaques massives du réseau informatique d'une entreprise:** une société rhodanienne, retenue par une entreprise étrangère au terme d'une mise en concurrence internationale, devait transmettre gracieusement ses procédés de fabrication pour pouvoir signer le contrat commercial. À la suite de son refus d'obtempérer, son réseau informatique a subi plus de 20 000 attaques!

➤ **Vol de données numériques sensibles à l'étranger:** le directeur scientifique d'une PME française a été invité à visiter une nouvelle structure de recherche à l'étranger. Avant de pénétrer dans le laboratoire, il a été contraint de déposer, dans une salle de réunion sans surveillance, son ordinateur portable. Ce dernier contenait des données hautement stratégiques et a manifestement subi une intrusion...

➤ **Attaque du réseau informatique d'une entreprise par un ancien employé:** une entreprise française a licencié son ingénieur système et administrateur du réseau. À peine un mois plus tard, elle a subi une série d'attaques informatiques nocturnes aux conséquences majeures. Pendant deux semaines, l'entreprise a subi un déficit d'image, ne pouvant plus communiquer que par téléphone ou par fax avec ses partenaires. Les dirigeants ont très rapidement fait appel aux services d'un cabinet de sécurité informatique pour identifier l'auteur des faits. Il s'agissait bien de l'ancien cadre licencié, qui s'était connecté sur le réseau local de l'entreprise, muni de droits d'accès empruntés à un collègue et en utilisant une connexion accessible depuis un point d'accès asiatique.

➤ **Mise en place d'un espion informatique dans un téléphone portable:** espion potentiel de choix, le téléphone mérite une attention particulière. Le dirigeant d'une PME innovante avait fait réparer son téléphone portable. Deux mois après, il a eu des doutes sur la confidentialité de ses conversations téléphoniques. Autre fait surprenant, la batterie de son téléphone se déchargeait particulièrement vite, ce qui peut s'expliquer par une mise sur écoute. En apportant son téléphone chez son opérateur, on lui annonça que lors de la réparation de son téléphone, un espion informatique avait été introduit...

## Atteintes physiques sur sites

➤ **Sécurité physique d'un site négligée:** une société classée « Établissement à régime restrictif » (ERR) en raison de la sensibilité d'une partie de sa production a réduit ses coûts de fonctionnement dans le domaine de sa sécurité physique. Le niveau global de sécurité de l'entreprise a naturellement été impacté par une telle décision, ce qui a largement facilité la réalisation d'un vol. Les conditions de réalisation de ce vol rappellent que les dépenses de sécurité doivent être considérées non comme une charge, mais comme un investissement au service de la pérennité de l'entreprise.

## Désorganisation et fragilisation

➤ **Méthodes de veille technologique déloyales:** une PME d'Île-de-France a fait l'objet d'une procédure contentieuse initiée par un concurrent étranger qui s'est dit victime de contrefaçons. Un huissier, accompagné de deux membres d'un cabinet de conseil en propriété intellectuelle, a souhaité procéder à une saisie des « supposées contrefaçons » dans l'entreprise française, afin de contraindre cette dernière à dévoiler les détails de ce qui constitue son avance technologique...!

➤ **Imposition de clauses intrusives à un distributeur français:** une société alsacienne est mandataire exclusif d'un groupe étranger pour plusieurs pays d'Europe. Elle s'est vue proposer un nouveau contrat commercial, rédigé en anglais et non régi par les lois françaises, dont une clause particulièrement intrusive mentionnait un accès total et permanent aux comptes détaillés de l'entreprise française. Réalisant près de 70 % de son activité grâce au partenariat exclusif qu'elle entretient avec ce groupe étranger, la société française n'a eu d'autre choix que de signer ce nouveau contrat!

➤ **Contrefaçon d'innovations par un partenaire commercial:** réalisant 90 % de son chiffre d'affaires à l'international, une société française du Finistère a développé un partenariat commercial avec une société étrangère. La société bretonne a constaté quelque temps après que son partenaire vendait des machines en tous points identiques aux siennes. Cela s'est produit dès lors que le prototype de l'application contrefaite a été fabriqué dans un pays tiers, sans aucune forme de protection juridique de la propriété. La société a imaginé que ses quelques rivaux étaient dignes de confiance...!

## Atteintes à la réputation

➤ **Campagne calomnieuse à l'encontre du produit d'un concurrent:** une société étrangère, concurrente d'un petit laboratoire pharmaceutique français, a mandaté un cabinet peu scrupuleux pour mener une véritable

campagne de désinformation sur un produit fabriqué par le laboratoire. Pour réaliser sa mission, le cabinet avait élaboré un faux rapport d'étude d'infectiologie, prétendument scientifique, portant sur ledit produit et l'avait largement diffusé auprès des acteurs du marché concerné (cliniques, hôpitaux et personnel scientifique). En outre, la rumeur a été abondamment relayée et alimentée sur Internet. L'affaire s'est bien terminée, puisque le laboratoire français a racheté son concurrent et fait condamner au pénal les auteurs du pseudo-rapport pour faux et usage de faux.

## **Risques liés à des personnes clefs**

- **Débauchage massif de cadres par un concurrent étranger:** une société étrangère souhaitait acquérir une PME du sud de la France. Les actionnaires ont suggéré de procéder à un audit. Quelques semaines plus tard, quatre cadres ont été débauchés par le concurrent étranger et lui ont apporté des informations stratégiques (fichiers clients, stratégie tarifaire, innovations...).
- **Débauchage d'un ancien salarié par un concurrent:** une PME leader mondial dans son secteur a vu l'un de ses anciens salariés, parti à la retraite, être embauché comme consultant par son principal concurrent. Le concurrent a pu obtenir des informations stratégiques (nom du fournisseur exclusif, lieu de fabrication de la matière première nécessaire...).

---

## **SÉCURISER LE PATRIMOINE ÉCONOMIQUE DE VOTRE ENTREPRISE**

---

### **Évitez d'être naïf, sans verser dans la paranoïa : soyez vigilants !**

L'objectif de la sécurité économique n'est pas de surveiller la terre entière et de se protéger contre tout ce qui est possible et imaginable. Il s'agit d'essayer de comprendre l'environnement de l'entreprise, en particulier les risques et les menaces auxquels elle peut être confrontée, et, à partir de là, de s'organiser de façon proportionnée pour réduire ses vulnérabilités. Mettre en place une démarche de sécurité économique permet avant tout de provoquer une prise de conscience des risques et menaces pour l'entreprise par l'ensemble des collaborateurs et une diminution de l'incertitude pour le chef d'entreprise. Il convient donc d'adopter une attitude pragmatique, réaliste et opérationnelle : un état d'esprit fait à la fois de vigilance et d'ouverture. Que chacun comprenne que protéger son entreprise, c'est protéger son emploi.

### **Identifiez les menaces**

Vous n'êtes pas le seul à rechercher des informations stratégiques sur vos concurrents pour tenter de gagner des parts de marché à leurs dépens. Vous pouvez être la cible de concurrents (voire de partenaires) parfois peu scrupuleux, qui n'hésiteront en tout cas pas à exploiter vos faiblesses ou vos failles de protection. Il est nécessaire que vous preniez régulièrement le temps d'analyser les principales menaces qui peuvent peser sur votre entreprise :

- > **Actions illicites exploitant les failles de la politique de sûreté:** intrusions, vols, déstabilisation d'individus, piratages ou destructions informatiques, usurpation ou subtilisation d'identités, diffamation...
- > **Campagne de désinformation** par fausses rumeurs ou accusations non fondées afin de nuire à l'entreprise et à son image.
- > **Actions licites exploitant des maladroites:** récupération de poubelles, filatures et observations de rencontres de personnes, écoute de conversations dans les lieux publics, bavardages.
- > **Actions indirectes visant des partenaires privilégiés de l'entreprise:** fournisseurs, intermédiaires, clients, prestataires de services, sous-traitants.
- > **Exploitation des failles** dans la politique de sûreté ou **imprudences** commises pour s'approprier des éléments faisant partie du patrimoine stratégique de l'entreprise.
- > **Analyse des sources ouvertes**, c'est-à-dire des informations provenant de l'entreprise elle-même (salons, colloques, interviews, publications, sites internet...). Une astuce pour les identifier précisément peut être de confier à un cabinet d'intelligence économique une mission de recherche... sur sa propre entreprise!
- > **Manque de prudence** (bavardage, indiscretions publiques, étalage de sa vie professionnelle sur les réseaux sociaux type Facebook, Viadeo, LinkedIn, Google +...) ; **manque de vigilance** (perte de matériels informatiques, absence de surveillance de prestataires extérieurs intervenant dans l'entreprise...); **manque de rigueur** dans l'application des procédures par les collaborateurs (documents emportés à l'étranger, non-respect des mesures de sûreté...).
- > **Collaborateurs déçus ou achetés** qui, pour des motivations personnelles diverses et variées (vengeance, jalousie, intérêt...), sont amenés, dans l'exercice de leurs fonctions, à commettre des actes peu scrupuleux (détournement de patrimoine, divulgation d'informations ou de contacts...).

## Déterminez votre degré d'exposition aux risques informatiques

### Posez-vous les bonnes questions :

- Quelle place l'outil informatique occupe-t-il au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les services qui utilisent des ordinateurs ?
- Quels types d'informations manipulent-ils ?
- Ces informations sont-elles stratégiques pour le développement de l'entreprise ?
- Quels sont les ordinateurs qui rassemblent des données sensibles ? Celui du comptable ? Celui du responsable des ventes ?
- Les boîtes e-mail de vos représentants commerciaux contiennent-elles des informations stratégiques ?
- Y a-t-il des informations confidentielles sur l'agenda électronique sur votre téléphone ou sur le carnet d'adresses électronique de l'entreprise ?
- Des documents stratégiques sont-ils accessibles sur les serveurs de l'entreprise ?

En fonction des réponses, vous pourrez cartographier l'exposition de votre entreprise à ces risques en signalant :

- les zones de stockage des informations: ordinateurs, disques durs externes, bases de données...;
- les zones de passage des informations: e-mails, transferts de données

par supports physiques (disques durs, clefs USB...), mise en ligne de documents, travail de groupe en ligne, archives électroniques, téléphones... ;

- le degré d'importance des informations et des zones ;
- les zones de traitement des données : ordinateurs du service comptable, du service des ventes... ;
- les zones de suppression des données : suppression physique (supports jetés) et numérique (e-mails effacés).

## **Mettez en place des mesures pragmatiques**

Certaines informations et certains savoir-faire constituent un **actif immatériel** que l'entreprise doit savoir protéger, de la même manière qu'elle protège ses locaux. Les 10 actifs immatériels identifiés par l'Observatoire de l'immatériel (observatoire-immateriel.com) sont :

- le capital clients ;
- le capital marques ;
- le capital organisationnel ;
- le capital humain ;
- le capital technologique ;
- le capital actionnaires ;
- le capital fournisseurs / partenaires ;
- le capital systèmes d'information ;
- le capital sociétal ;
- le capital naturel ou capital environnemental.

Avant de mettre en place des portiques de sécurité ou de s'équiper en logiciel spécialisé, la protection des informations de l'entreprise passe d'abord par du bon sens :

### **Soyez discret**

Tout le monde sait pertinemment qu'il faut faire attention à ce que l'on dit, et pourtant les trains et les avions demeurent encore des espaces où l'information économique circule trop librement. Les cadres dirigeants s'y laissent aller, dévoilent parfois le nom de leurs clients ou de leurs fournisseurs. D'autres font des confidences à leur voisin sans savoir qu'il travaille pour la concurrence. Le pire, c'est lorsqu'un colloque réunit tous les acteurs d'une filière économique dans une ville : il suffit alors de prendre le bon train ou le bon avion et d'écouter les discussions ! Les langues se délient également trop facilement dans les salons professionnels ou au téléphone.

Pour éviter tout risque, imaginez qu'un directeur de votre principal concurrent voyage à proximité immédiate : vous réaliserez que ce n'est ni le lieu ni le moment d'échanger avec vos collaborateurs sur la stratégie commerciale ou de préparer la négociation qui vous attend à l'arrivée du train. **Sachez que des personnes intéressées par certaines catégories d'informations empruntent systématiquement le TGV Paris-Bruxelles pour écouter les conversations de leurs voisins et capter des informations en lisant les écrans des ordinateurs portables...**

### **Sensibilisez vos collaborateurs**

La majorité des informations sensibles sont transmises par les personnes.

### **Identifiez les informations sensibles**

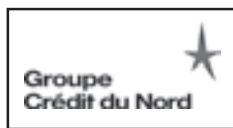
Puis protégez-les et listez les personnes pouvant y avoir accès.

# BESOIN D'UN FINANCEMENT DE 25.000 EUROS ?

Les experts-comptables  
et leurs partenaires bancaires  
facilitent votre développement.

► TÉLÉCHARGEZ LES DOSSIERS MODÉLISÉS  
[www.financement-tpe-pme.com](http://www.financement-tpe-pme.com)

► CONTACTEZ VOTRE EXPERT-COMPTABLE  
POUR COMPLETER ET TRANSMETTRE  
LE DOSSIER À LA BANQUE



**3 RÉSEAUX BANCAIRES ONT SIGNÉ  
AVEC L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES POUR  
UN ENGAGEMENT DE RÉPONSE SOUS 15 JOURS !**

# Les chefs d'entreprise ont des solutions pour mettre en œuvre leurs stratégies de croissance

Création, financement, innovation, export... avancez sur votre

**e-parcours**

Une initiative des Collectivités territoriales et de Cemagid

Anticipez et maîtrisez les échéances de votre entreprise avec



**L'Agenda de l'Entreprise**

Une initiative des Chambres de Commerce et d'Industrie et de Cemagid

Retrouvez ces applications sur [www.comptanoo.com](http://www.comptanoo.com)



**Cemagid**

LA JOINT-VENTURE  
GROUPAMA-CEGID





**Les Chambres  
de Commerce et d'Industrie  
au service des Territoires  
et des Entreprises**

**Création d'entreprise**

**Formation**

**Aménagement du territoire**

**Développement durable**

**Innovation - Intelligence économique**

**Culture et patrimoine**

**International**

**Un réseau de plus de 150 CCI,  
4 800 élus et 30 000 collaborateurs  
dans toute la France pour faire route  
avec les entreprises**

**Retrouvez l'ensemble de nos services sur**

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



INDUSTRIE FRANÇAISE  
AÉRONAUTIQUE, SPATIALE,  
D'ÉLECTRONIQUE  
DE DÉFENSE & DE SÉCURITÉ



GIFAS



8, rue Galilée  
75116 PARIS  
Tél. 01 44 43 17 00  
Fax. 01 40 70 91 41  
infogifas@gifas.fr

[www.gifas.fr](http://www.gifas.fr)

Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales



## NOS OBJECTIFS

- Concevoir et mettre en œuvre votre **stratégie de lobbying** et de **communication d'influence** pour vous aider à jouer un rôle actif dans l'élaboration de la décision publique.
- Vous aider à **anticiper les modifications législatives et réglementaires**.
- Vous accompagner dans la **défense de vos intérêts**, tout en prenant en compte l'intérêt général.
- Mobiliser des expertises et des outils variés autour d'un seul objectif : **accroître votre influence**.

## NOTRE MISSION

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Veille législative, réglementaire et politique</li><li>• Relations gouvernementales et parlementaires</li><li>• Rédaction d'amendements</li><li>• Organisation de petits déjeuners thématiques, de dîners-débats, de colloques, de groupes de liaison avec le Parlement...</li><li>• Stratégies de communication d'influence</li><li>• Élaboration d'argumentaires et d'outils de communication (lettres</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• d'information, dossiers thématiques, blogs, réseaux sociaux...]</li><li>• Marketing de soi</li><li>• Relations presse</li><li>• Prévention et gestion de crise</li><li>• Intelligence Economique</li><li>• Accompagnement de candidats dans le cadre d'élections professionnelles</li><li>• Formation des collaborateurs aux enjeux du lobbying et aux techniques de la communication d'influence</li></ul> |
|--|---|

## CONTACT

E-mail : [contact@tlconseil.com](mailto:contact@tlconseil.com)

Tél. +33 (0)1 42 94 93 14 | Fax +33 (0)1 79 73 29 27

6, avenue Rachel - 75018 Paris

[www.thomas-legrain-conseil.com](http://www.thomas-legrain-conseil.com) - [www.networking-business-club.com](http://www.networking-business-club.com)

[www.legrain2sel.com](http://www.legrain2sel.com) - [www.tlimpression.com](http://www.tlimpression.com)

# Femmes

Diplômées d'Expertise  
Comptable Administrateurs

un réseau influent pour  
répondre aux besoins des  
entreprises et promouvoir  
la marque expert-  
comptable

La vocation de l'association : proposer des profils d'administratrices aux entreprises de taille intermédiaire, sur tout le territoire.

Créée par le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables en réponse à la loi Copé Zimmermann, l'Association des Femmes Diplômées d'Expertise Comptable Administrateurs rassemble 1300 femmes en France. De quoi fournir un vivier à la fois conséquent et qualitatif pour les postes d'administrateurs.

Le réseau est aussi un lieu d'échanges autour d'événements, souvent organisés en présence de personnalités, de défis sportifs ou d'initiatives régionales. Il propose également à ses membres des formations au mandat d'administrateur.

Rendez-vous sur le blog

[www.femmes-experts-comptables.com](http://www.femmes-experts-comptables.com)

« Les femmes experts-comptables ont un rôle actif à jouer dans une dynamique de gouvernance des entreprises et de compétitivité de l'économie. »

« Les femmes experts-comptables en entreprise ont vocation à rejoindre le réseau pour porter haut la marque expert-comptable. »

## LE RESEAU D'INFLUENCE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE



Le Networking & Business Club a été créé en 2003. L'objectif du club est clair : **établir des liens entre le monde politique et la société civile, faire jouer les synergies d'affaires, favoriser les échanges et l'entraide.**

Le club compte **280 membres**, dont la moitié appartient à la sphère politique, droite et gauche confondues.

Le temps d'un petit déjeuner, les membres du club échangent avec **une personnalité de premier plan du monde politique ou économique sur les grands enjeux de société qui impactent leurs activités quotidiennes.**

À chaque rencontre, trois temps forts : **un temps d'échange autour d'un petit déjeuner convivial, une conférence, un débat.**

Ils sont intervenus dans le cadre du club : Xavier Beulin, Président de la FNSEA – Olivier Buquen, Délégué interministériel à l'Intelligence économique – Pierre-André de Chalendar, Directeur général de Saint-Gobain – Bertrand Collomb, Président de Lafarge – Olivier Ferrand, Président de Terra Nova – Xavier Fontanet, Président d'Essilor – Muriel Mayette, Administrateur général de la Comédie Française – Christian Noyer, Gouverneur de la Banque de France – Augustin de Romanet, Directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations – Jean-François Roubaud, Président de la CGPME – Louis Schweitzer, Président d'honneur de Renault – Nicolas de Tavernost, Président du groupe M6 – Laurent Wauquiez, Secrétaire d'État chargé de l'Emploi – Alain Weil, PDG de NextRadio TV...

Soumettre sa candidature pour adhérer au club :  
**[www.networking-business-club.com](http://www.networking-business-club.com)**

# L'ASSURANCE SANTÉ ENTREPRISE : UNE GARANTIE D'ACCÈS À LA PRÉVENTION



- ◆ Pour assurer la pérennité des entreprises et maintenir l'emploi
- ◆ Pour couvrir les honoraires d'un expert de crise : avocat, expert-comptable...

6 compagnies d'assurance  
s'associent à cette initiative

**en partenariat avec le CIP National**

Centre d'information sur la prévention des difficultés des entreprises

[www.cip-national.fr](http://www.cip-national.fr)



TOUT SAVOIR SUR

[www.entrepriseprevention.com](http://www.entrepriseprevention.com)

Téléchargez les fiches d'information  
et les conditions générales des contrats d'assurance Santé

## Encadrez les stagiaires

Appliquez des conventions strictes, relisez leurs rapports de stage avant leur diffusion.

## Sécurisez les systèmes d'information

La plupart des destructions d'informations proviennent de mauvaises manipulations internes sur les ordinateurs, les serveurs ou les téléphones. Tous ces matériels doivent être protégés, afin d'éviter les intrusions d'une part et les maladroites d'autre part.

## Protégez les innovations techniques, marques, dessins et modèles – propriété de votre entreprise

La protection de la propriété industrielle s'effectue auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (l'INPI).

## Protégez l'image et la réputation de votre entreprise et des principaux dirigeants

Assurant notamment une veille sur les forums et les réseaux sociaux. Une rumeur lancée par un concurrent peu scrupuleux peut, en effet, causer de sérieux dommages à l'entreprise. Apprenez à y répondre.

## Protégez le patrimoine immatériel

Une TPE-PME doit avoir une **politique de protection de la propriété intellectuelle adaptée**. Elle peut recourir aux principaux outils de protection du patrimoine immatériel de l'entreprise :

- *Dépôts de brevets* : un brevet est un titre de propriété industrielle qui protège une innovation technique pendant 20 ans. En contrepartie, l'innovateur rend publique sa découverte. Ainsi, nul ne peut utiliser une innovation sans l'accord du propriétaire du brevet et moyennant le paiement d'une licence d'utilisation. L'innovation reste confidentielle pendant 18 mois.
- *Protection des dessins et modèles*.
- *Enveloppe Soleau* : faible protection qui permet d'entériner la création d'une idée, d'un concept.
- *Manuel de process* : afin de savoir qui fait quoi et comment.

Face à la **contrefaçon**, il peut être utile de réfléchir, en amont de la phase de développement d'un produit, aux possibilités techniques et juridiques de **réduire les risques de copie**. Des conseils juridiques peuvent être obtenus à ce sujet auprès de la direction générale de l'Union des fabricants (UNIFAB, unifab.com).

Les logos des produits de marques sont ainsi abondamment copiés par des sociétés qui prospèrent dans certains pays peu respectueux des lois régissant la protection de la propriété intellectuelle et des marques. Les sociétés françaises qui travaillent dans l'industrie des produits de luxe en sont les premières victimes et sont obligées de consacrer des budgets très conséquents pour faire respecter leurs marques.

Il est aussi nécessaire de **protéger la documentation interne de l'entreprise**. Les processus de **classement** et d'**archivage** des documents peuvent être plus ou moins sophistiqués et plus ou moins lourds. Même au niveau d'une TPE-PME, le simple fait de se poser sérieusement la question du traitement des courriers, propositions, catalogues et autres documents dans l'entreprise permet au moins de prendre conscience des risques éventuels liés à la circulation de documents stratégiques au sein de l'entreprise, et de mesurer les conséquences d'une éventuelle action nocive

(perte, destruction, vol, copie illicite).

Identifiez les documents confidentiels de votre entreprise avec un marquant spécifique apposé sur la couverture des rapports papier ou avec un logo visible à l'écran sur vos supports numériques. Mettez en place une gestion spécifique de ces documents pour contrôler leur usage et leur diffusion. Ce marquage peut concerner :

- des documents éphémères : brouillons, notes, préparations d'accords ou de négociations... ;
- des documents pérennes : dossiers, plans d'action ou marketing, documentation financière, contrats, accords...

Le marquage ne doit s'appliquer qu'aux documents stratégiques et confidentiels pour l'entreprise. Ces documents doivent être peu nombreux et protégés pour une durée limitée (pensez à sortir de façon régulière les documents dont les restrictions d'accès ne se justifient plus). Les documents protégés peuvent, selon leur importance, faire l'objet de procédures de :

- suivi pour les documents papier : enregistrement, diffusion, inventaire, destruction ;
- traçabilité pour les documents numériques : des marquants permettant de repérer l'origine du document peuvent être insérés dans les fiches caractéristiques ou dans le corps du texte au moyen de mots ou de formules banalisées, apparentes pour le seul rédacteur ;
- conservation : armoires ou coffres avec verrous de sûreté dont les combinaisons doivent être changées régulièrement, installés dans des locaux protégés, d'accès contrôlé, surveillés éventuellement par des dispositifs de vidéosurveillance ou anti-intrusion. Ces mesures doivent être mises en œuvre lors du départ du lieu de travail ;
- destruction : brûlage ou broyage pour les supports papier. Pensez à une attention spéciale à l'utilisation des poubelles en restaurant, par exemple, un circuit particulier pour les documents protégés à détruire, par la mise à disposition de poubelles spécifiques d'une couleur bien repérable.

## Sécurisez vos locaux

– Une entreprise ne doit pas être ouverte à tous les vents : un livreur ne doit pas pouvoir s'introduire librement dans une entreprise !

– Un système de badges doit être installé pour sécuriser l'accès aux locaux.

– Les collaborateurs doivent veiller à ne pas laisser d'informations à l'issue de réunions, quel que soit le support (*paperboard*, clé USB...).

– Un collaborateur ne doit pas laisser entrer un inconnu sous prétexte qu'il imagine que cette personne travaille dans un autre service.

– Lors d'un entretien, chaque collaborateur doit penser à fermer les dossiers qui peuvent traîner sur son bureau et sur son ordinateur.

– Un collaborateur doit baliser le circuit de visite de son entreprise, car trop souvent un visiteur peut photographier de manière illicite une maquette ou une machine avec son téléphone portable. Il faut également penser à mettre sous coffre les documents les plus importants (brevet, fichier client...).

– Il faut avoir le réflexe de broyer les documents importants que l'on jette.

Selon la sensibilité des activités de l'entreprise, l'accès à certains locaux (laboratoires, salles de serveurs informatiques, bureaux d'études...) doit faire l'objet de mesures de restriction. Ce dispositif repose sur le principe d'une autorisation d'accès permanente ou temporaire réservée aux seuls collaborateurs qui en ont besoin dans le cadre de leur travail.

Toute intervention d'un sous-traitant à l'intérieur des locaux (entretien d'un photocopieur, travaux d'aménagement des bureaux, réparations diverses...) doit être effectuée sous surveillance constante d'un collaborateur averti. Les règles de protection du patrimoine en matière d'accès

aux locaux, de confidentialité, de manipulation de l'information électronique, de stockage de données doivent être spécifiées contractuellement avec les directions des entreprises intervenantes : sécurité, nettoyage, consultants, auditeurs, transports, maintenance, fournisseurs..., et avec les personnes concernées prises individuellement. Des contrôles fréquents doivent permettre de vérifier la bonne application par le personnel de ces clauses de protection.

## Verrouillez vos systèmes d'information

L'informatique peut constituer la faille d'une TPE-PME. Par exemple, lorsqu'un collaborateur travaille sur son ordinateur portable dans le train via le WiFi, il doit être conscient du fait que son travail peut être récupéré par un tiers. Les données confidentielles doivent uniquement être traitées sur des postes de travail non connectés en réseau.

Les dossiers doivent avoir des mots de passe différents et renouvelés régulièrement. Les ordinateurs doivent disposer de logiciels de détection d'erreurs ou d'intrusion. Il faut installer des logiciels de sécurité (antivirus, antispam...) et modifier les configurations et mots de passe du constructeur installés par défaut. Il faut éviter d'autoriser n'importe quel téléchargement sur le réseau de l'entreprise.

Utilisez des dispositions de sauvegarde sûres et redondantes à l'aide de **bases de données centrales** ou de **supports gravés**. **Dupliquez les données stratégiques** de l'entreprise dans un site différent, en les confiant, par exemple, à une société extérieure spécialisée dans l'archivage informatique.

L'essor de l'informatique a totalement bouleversé la gestion des TPE-PME, tant au niveau des procédés de fabrication, qu'au niveau de la recherche et développement, la prospection ou encore la vente... Si l'ère du numérique constitue une opportunité de transformation pour les entreprises, elle présente aussi un danger dans la mesure où les données sont susceptibles d'être dérobées.

## Délimitez l'activité des stagiaires

Délimitez l'activité des stagiaires au sein de l'entreprise dès le début de leur stage. Vérifiez les CV des stagiaires que vous vous apprêtez à recruter. Déterminez qui sera destinataire de leur rapport de stage et vérifiez attentivement qu'il n'y soit pas divulgué d'information confidentielle. Assurez-vous que le stagiaire n'aura pas accès aux informations confidentielles de l'entreprise. Ne lui donnez pas, par exemple, de droits d'accès sur son ordinateur qui lui permettent de prendre connaissance de toutes les informations stockées sur les serveurs de l'entreprise.

Faites-lui signer une clause de confidentialité avant l'entrée dans l'entreprise et assurez-vous qu'il a bien compris à quoi cette clause l'engage. Si vous accueillez un stagiaire étranger dans un laboratoire de recherche et que sa demande de stage spontanée n'est pas liée à une coopération scientifique ou universitaire entre les deux pays, renseignez-vous auprès de l'ambassade de France sur l'organisme d'appartenance du demandeur.

Pendant le stage, veillez au respect par le stagiaire des horaires et des lieux autorisés. Prenez des mesures de surveillance et de contrôle concernant l'accès du stagiaire au réseau informatique, à la téléphonie et à la photocopieuse. Faites-vous communiquer une adresse où le stagiaire peut être joint en cas d'urgence.



Récupérez le badge et les clefs à l'issue du stage et les éventuels codes d'accès que vous lui avez communiqués (accès aux locaux, accès informatique). Si le stagiaire est étranger, assurez-vous qu'il a un visa en règle. Vérifiez que vous avez bien reçu sa convention de stage et que celle-ci a bien été signée par les trois parties (l'entreprise, l'organisme de formation, le stagiaire lui-même).

## Définissez une procédure pour les visites

- Définissez une zone protégée interdite à toute personne non autorisée.
- Interdisez que le visiteur entre en relation avec des salariés non préalablement désignés.
- Créez un circuit de visite.
- Instituez le port du badge.
- Ouvrez un registre des visites.
- Accompagnez le visiteur durant l'ensemble de la visite.
- Ouvrez une consigne pour les téléphones portables ou autres appareils permettant des enregistrements photos, vidéos ou sonores.
- Éteignez les ordinateurs, rangez dans des armoires sécurisées les matériels de bureautique portables.
- Formalisez une liste de sujets que personne ne doit évoquer avec les visiteurs.

## Formalisez une charte de bonnes pratiques

Il est vivement recommandé de mettre en place dans chaque entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, une charte des bonnes pratiques professionnelles – à respecter aussi bien en interne qu'à l'extérieur – qui permet notamment de lister les comportements à adopter pour conserver la confidentialité des informations stratégiques. Elle doit être remise à chaque membre du personnel afin qu'il prenne connaissance et l'applique au quotidien dans son travail. Il y sera fait référence aussi souvent que nécessaire, notamment lors de salons ou de conférences. Voici quelques bonnes pratiques qui peuvent être mises en place dans l'entreprise.

### **Sécurité dans l'entreprise**

- > Lors d'un recrutement, **vérifier les diplômes et l'expérience professionnelle du candidat pressenti** auprès de sources extérieures (cabinets de recrutement, anciens employeurs, organismes de formation).
- > **Contractualiser la confidentialité**: des clauses de respect de la confidentialité des données informatiques peuvent être intégrées à des contrats de travail. Par exemple: « M... s'engage à ne pas faire usage des informations recueillies au cours de son travail en dehors de l'entreprise, tant à l'extérieur du lieu physique de travail qu'à l'extérieur du réseau informatique et du matériel informatique propre à l'entreprise. »
  - Sélectionner et travailler avec des sous-traitants, des prestataires informatiques, des cabinets d'étude de marché, des cabinets d'audit, des sociétés de traduction, des transporteurs ou encore des sociétés de nettoyage **exclusivement dans un cadre contractuel.**
- > **Protéger les accès** aux sites et aux immeubles en installant des sas de contrôle, des barreaux aux fenêtres, des dispositifs extérieurs de fermeture...
- > **Protéger les locaux** en interne à travers la mise en place de codes électroniques ou de moyens d'identification biométrique...

- > Vérifier le **bon fonctionnement des portes et des fenêtres** des locaux.
- > **Regrouper et protéger les clefs** donnant accès à tout ou partie des locaux et rangements de l'entreprise.
- > **Ranger les documents** de travail sensibles sous clé, lors de la pause déjeuner, le soir ou durant le nettoyage des bureaux.
- > **Nettoyer les bureaux**, effacer les tableaux, retirer les feuilles du *paper-board* après toute réunion.
- > **Installer des armoires fortes** pour y ranger les documents stratégiques de l'entreprise ainsi que les supports informatiques.
- > **Nettoyer les disques durs des ordinateurs** avant de les affecter à un autre collaborateur ; effacer toutes les données.
- > **Broyer les documents sensibles** devenus inutiles, y compris les brouillons. Il faut proscrire l'utilisation de la simple poubelle d'une part et du broyeur « droit » d'autre part. L'idéal est d'avoir un broyeur « croisé ».
- > **Avant de les jeter, détruire les supports de données** susceptibles de contenir des informations confidentielles qui pourraient être récupérées : lorsqu'un matériel de stockage (disque dur, ordinateur) est supprimé, il faut en empêcher l'usage en détruisant le matériel. Un disque dur même effacé contient encore de nombreuses données. Les boîtes e-mails peuvent aussi contenir de nombreuses informations, même effacées.
- > **Rester discret sur les mesures de protection** et les dispositifs d'alarme mis en place dans l'entreprise.
- > **S'assurer que les documents promotionnels, le site internet de l'entreprise ou encore les blogs des collaborateurs ne laissent pas filtrer des renseignements confidentiels** qui pourraient être exploités par des concurrents.
- > **Apposer une marque de propriété** sur tous les documents que votre entreprise produit.
- > **Penser à mettre en place une stratégie appropriée de propriété industrielle** pour protéger les innovations, les produits et le savoir-faire de l'entreprise. Penser notamment à protéger le nom de domaine de l'entreprise (déposer au minimum le **.fr** et le **.com** ; si le nom de domaine comprend plusieurs mots, le déposer avec et sans tirets).

## Sécurité informatique

- > **Distinguer les profils utilisateurs** à l'intérieur de l'entreprise et les droits d'accès associés.
- > **Choisir des mots de passe qui n'évoquent rien a priori**, les renouveler régulièrement et ne les communiquer à personne.
- > **Se poser la question de savoir combien de personnes dans l'entreprise disposent du mot de passe administrateur** permettant d'accéder au système central de gestion des droits. Il convient de réduire le nombre de titulaires de comptes disposant de privilèges élevés aux seules personnes pour lesquelles ces privilèges sont absolument nécessaires dans l'accomplissement de leur mission. Des listes doivent être tenues à jour pour tous les comptes de ce type, dont évidemment les comptes permettant d'accéder au système central de gestion des droits, qui constituent des cibles de choix pour les attaquants.
- > **Gérer les mots de passe des ordinateurs.** Il est stratégique de systématiser les droits d'accès et les mots de passe, et de garder les mots de passe confidentiels. Il ne faut pas les écrire sur un post-it que l'on colle sur son ordinateur ! Le mieux est d'utiliser un mot de passe qui n'est pas évident à découvrir et de ne le donner à personne ! Il faut les modifier régulièrement.
- > **Vérifier que les collaborateurs ne partagent pas un mot de passe entre plusieurs postes.** Le partage de mots de passe entre comptes doit

être banni. Chaque collaborateur doit utiliser un mot de passe personnel.

➤ **S'interroger sur le mot de passe qui a été utilisé pour installer les imprimantes** au sein de l'entreprise. Il faut éviter que ce soit le mot de passe qui permet le contrôle total du système d'information de l'entreprise.

➤ **Toujours avoir à jour une cartographie du réseau informatique de l'entreprise.** Le maintien d'une cartographie à jour est indispensable pour pouvoir identifier les vulnérabilités et les corriger. Elle permet également de pouvoir réagir rapidement en cas de détection d'intrusion tout en limitant les risques de créer des dysfonctionnements.

➤ **Sécuriser l'informatique** avec des solutions logicielles (antivirus, pare-feu...) est indispensable. Il faut sécuriser le logiciel antivirus de tous les ordinateurs de l'entreprise afin qu'il analyse automatiquement, à intervalles réguliers, tous les fichiers enregistrés sur chaque ordinateur. Cela permet à tout un chacun de prévenir les intrusions et, le cas échéant, d'être alerté. Mais ce n'est pas toujours suffisant. Des logiciels spécialisés dans la protection des données sensibles existent sur le marché. Si un virus est détecté, il faut avoir le réflexe de demander de l'aide d'un informaticien. *A minima*, il conviendra d'utiliser le pare-feu intégré par défaut dans le système d'exploitation des ordinateurs. Les collaborateurs de l'entreprise devront savoir le configurer pour n'activer que les services requis (par exemple, courrier électronique, navigation web...).

➤ **S'assurer que les logiciels installés sur les ordinateurs de l'entreprise sont à jour.** Il convient de mener un inventaire logiciel pour tous les postes de travail et d'utiliser un système centralisé de gestion des mises à jour pour corriger les vulnérabilités des logiciels inventoriés. Il ne suffit pas de mettre à jour uniquement le système d'exploitation, mais bien l'ensemble de logiciels présents sur les ordinateurs. Penser notamment à bien mettre à jour régulièrement les logiciels de protection : antispam, antivirus, pare-feu.

➤ **Organiser régulièrement des essais** des systèmes de sécurité informatique de l'entreprise.

➤ **Ne jamais modifier soi-même la configuration** de son matériel informatique ou de ses logiciels. Il est préférable de faire appel à l'informaticien de l'entreprise.

➤ **Vérifier régulièrement qui a accès à la messagerie de chaque collaborateur.** Les accès à des ressources sensibles sur l'ordinateur des uns et des autres doivent faire l'objet d'une surveillance régulière.

➤ **Signaler immédiatement aux informaticiens de l'entreprise tout incident**, y compris la perte ou le vol d'un ordinateur ou d'une clé USB, tout signe d'intrusion, d'utilisation frauduleuse d'un ordinateur ou d'infraction de sécurité, ainsi que tout comportement inhabituel ou inattendu.

➤ **Protéger le réseau sans fil de l'entreprise.** Le point d'accès du réseau doit de préférence être placé au centre de l'entreprise, loin des murs extérieurs. Le nom du réseau devra être modifié par défaut (*Service Set Identifier, SSID*) et il conviendra d'activer les fonctions de sécurité, de préférence la fonction WPA2 (*WiFi Protected Access*). On activera éventuellement le filtrage *Media Access Control (MAC)*.

➤ **Activer les procédures de sécurité** intégrées dans les réseaux sans fil (*WiFi, Bluetooth*, téléphonie mobile... ; authentification, chiffrement, liste d'équipements « amis » autorisés) et désactiver par défaut les fonctions de liaison sans fil.

➤ Après usage d'un photocopieur numérique, **effacer les données** en mémoire.

➤ **Stocker les informations sensibles** sur un poste informatique **non connecté à Internet**.

➤ **Sauvegarder régulièrement les données** et placer les sauvegardes à l'abri des tentatives d'intrusion, des risques d'incendies ou d'inondations,

dans un local extérieur à l'entreprise.

➤ **Supprimer les comptes utilisateurs d'un collaborateur dès qu'il quitte l'entreprise définitivement.** Tout compte devenu inutile doit être immédiatement supprimé. Dans le cas contraire, un attaquant peut l'utiliser discrètement – (qu'il s'agisse de l'ancien titulaire du compte ou d'un attaquant externe tirant profit de la situation). Lorsqu'une personne dispose d'un compte temporaire dans l'entreprise (ex : stagiaire, prestataire), penser à configurer une date d'expiration la création du compte.

➤ **En cas d'intrusion informatique sur un ordinateur, penser à vérifier l'ensemble des postes.** La recherche d'éventuelles autres traces d'intrusion sur votre système informatique est indispensable après la découverte d'une compromission. Généralement, les attaquants ne se contentent pas, en effet, de la compromission d'un ordinateur : ils s'ouvrent de multiples portes d'entrées dans le système afin de pouvoir revenir si d'aventure leur porte principale était refermée.

➤ **Demander aux collaborateurs de l'entreprise qui ont un code administrateur de ne l'utiliser que lorsqu'ils travaillent sur des tâches administratives.** Les comptes avec des droits d'administrateur doivent être strictement réservés à l'exécution de tâches d'administration. Dès lors, il convient de définir des procédures et d'établir une charte de l'administrateur afin de préciser ces conditions. Il faut demander aux administrateurs d'utiliser un compte utilisateur lorsqu'ils effectuent des actions plus exposées, comme lire leurs e-mails ou naviguer sur Internet, par exemple.

➤ **Sauvegarder régulièrement vos données importantes.** Dans un premier temps, les données doivent être placées sur l'espace commun sauvegardé au niveau de l'entreprise. Chez lui, le dirigeant d'entreprise doit copier régulièrement sur des supports externes (CD, DVD, clé USB, disque dur externe) tous les fichiers importants qu'il ne pourrait pas remplacer facilement. Ces supports doivent être conservés en dehors de l'entreprise, dans un endroit sûr.

➤ **Conserver toutes les informations importantes et/ou confidentielles en lieu sûr.** Il faut éviter notamment de les stocker sur les disques durs locaux ou dans des dossiers publics d'Outlook Exchange.

➤ **Limitier l'usage de matériels** tels que clefs USB, disques durs, CD, DVD...

➤ **Regarder la taille des fichiers qui sortent de l'entreprise ainsi que les heures et les jours de sortie.** L'analyse des journaux d'événements permet de repérer les activités inhabituelles et de détecter d'éventuels signes d'intrusion. Il faut penser à activer des journaux d'événements. Le système utilisé doit permettre de générer des alertes simples et il faut prévoir le personnel et les procédures permettant de traiter les alertes.

## Sécurité sur Internet

- Toujours vérifier l'adresse des destinataires d'un e-mail et le niveau de confidentialité d'un message à envoyer.
- Vérifier le niveau de confidentialité des documents joints.
- Faire attention à l'historique des échanges inclus dans le message.
- Ne jamais naviguer sur Internet à partir d'un compte administrateur.
- Ne jamais laisser son ordinateur connecté s'il n'est pas utilisé. Il est recommandé de l'éteindre ou de fermer la connexion Internet lorsqu'on ne l'utilise pas. Sinon, l'ordinateur risque d'être détourné et de devenir un « zombie », exécutant des commandes à l'insu de l'utilisateur.

## À l'accueil

- Contrôler l'identité des visiteurs.
- Éviter de faire venir au même moment des visiteurs qui n'ont pas à se rencontrer.

- Éloigner le standard de la salle d'attente afin d'éviter que les visiteurs puissent entendre des informations confidentielles telles que noms de clients ou de fournisseurs.

### Lors de visites ou de séjours dans l'entreprise

- Être attentif et conserver une certaine réserve à l'égard des visiteurs, stagiaires, clients et fournisseurs.
- Faire porter un badge d'identification aux visiteurs et s'assurer qu'ils sont toujours accompagnés.
- Ne pas laisser sans surveillance, dans les locaux, les prestataires de services extérieurs (nettoyage, maintenance...).
- Éviter de laisser à portée de vue des informations confidentielles, qu'elles soient posées sur un bureau, affichées au mur, sur un tableau de la salle de réunion, présentes sur l'écran d'un ordinateur...).
- Organiser des parcours de visite qui ne dévoilent aucune information sensible. Prévoir les documents à remettre aux visiteurs afin d'éviter de laisser un document qui pourrait contenir des informations confidentielles.
- Bien encadrer le personnel non permanent tel que les stagiaires, les intérimaires ou les prestataires. Ne pas les laisser accéder aux informations et lieux stratégiques.

### Au téléphone

- Se méfier des interlocuteurs inconnus et ne pas leur répondre sans au préalable avoir pris soin de vérifier leur identité ainsi que la vraie finalité de leur appel. En cas de doute, demandez-leur d'envoyer un écrit de confirmation sous forme de courrier ou de fax avec l'en-tête de leur entreprise, ou par mail via l'e-mail de leur entreprise.
- Éviter de tout dire au téléphone. N'évoquez pas en particulier vos nouveaux projets, votre politique tarifaire, votre stratégie ou encore vos parts de marché. Imposez-vous de rencontrer votre interlocuteur si vous souhaitez évoquer avec lui ces sujets.

### Exemples de bonnes pratiques à l'extérieur de l'entreprise

- > **Éviter d'avoir toute conversation de travail dans les transports** (taxi, voiture de location, avion, train, métro...) ou dans les lieux publics (salles d'attente, restaurants, hôtels, salons professionnels...).
- > **Ne pas dévoiler tous les projets** de l'entreprise aux fournisseurs et aux clients.
- > Avant de faire une intervention publique, **s'assurer que les supports de présentation ne contiennent pas d'informations confidentielles.**
- > **Éviter de sortir des documents confidentiels en dehors de l'entreprise.** En cas d'absolue nécessité, les stocker sur une clef USB qu'il conviendra de garder en permanence sur soi.
- > **Prévoir un ordinateur portable réservé aux déplacements extérieurs** qu'il conviendra de déplacer dans un sac discret plutôt que dans le sac d'origine du constructeur.
- > **Adopter une attitude discrète et réservée**, notamment lors des déplacements professionnels (colloques, foires, transports en commun, restaurants...).
- > Lors des déplacements en dehors de l'entreprise, **n'emporter que les informations et matériels strictement nécessaires** à son travail et rester vigilant en permanence.
- > Pour protéger les produits et matériels, **tracer les expéditions**, mettre en place un colisage avec des emballages sécurisés, sécuriser les lieux de stockage.

- > **Rendre compte immédiatement** et complètement de tout fait inhabituel, y compris des erreurs commises, au dirigeant de l'entreprise.
- > **Canaliser les élans de collaborateurs** fiers d'exposer leurs travaux ou ceux de l'entreprise aux yeux du monde.
- > **Faire attention aux documents** que l'on est amené à transporter sous le bras afin de ne pas les oublier dans un taxi ou un métro.
- > **Surveiller constamment ses outils de travail**: mallette, ordinateur, téléphone portable...
- > **Sécuriser les points d'accès aux réseaux**. Les liaisons Bluetooth, le WiFi, les postes nomades sont autant d'accès qui mettent potentiellement en danger les informations qu'un collaborateur de l'entreprise transfère par leur biais.
- > **Sécuriser les échanges** de certaines informations stratégiques (chiffrement de données).

## À QUEL SERVICE DE L'ÉTAT S'ADRESSER EN CAS DE PROBLÈME ?

Les entreprises victimes d'agressions économiques doivent avertir au plus tôt les services compétents de l'État, afin que ceux-ci puissent les soutenir de la manière la plus efficace possible. En dehors de toute agression, ces services peuvent également vous conseiller sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre et réaliser un audit au sein de votre entreprise.

### Gendarmerie nationale

- Vous êtes victime d'un vol, d'une extorsion.
- Vous vous sentez exposé, vulnérable.

### Direction centrale du renseignement intérieur (DCRI)

- Vous souhaitez être sensibilisé à la protection de vos informations et savoir-faire.
- Vous pensez être la cible d'ingérences étrangères.
- Vous êtes confronté à une menace spécifique (atteinte à la réputation...).
- Vous détenez un renseignement de sécurité.

### Direction de la protection et de la sécurité de la Défense (DPSD) pour les entreprises de ce secteur

- Vous devez élaborer des mesures de protection de vos installations.
- Vous désirez une sensibilisation ou un soutien en matière de protection du patrimoine industriel.

### SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE: LA DCRI ET LA GENDARMERIE NATIONALE PEUVENT VOUS AIDER À DÉTECTER VOS VULNÉRABILITÉS

*La DCRI est fortement impliquée dans la prévention des ingérences contre les institutions et les entreprises qui constituent le tissu économique national. À ce titre, elle dispose d'une forte expertise dans le domaine de la protection physique et économique des entreprises, historiquement liée à sa mission réglementaire de protection des locaux abritants des secrets de la Défense nationale.*

*Cette compétence s'est étendue à un rôle d'audit et de conseil proposés aux sociétés soucieuses de protéger leur patrimoine économique et de préserver leur compétitivité. Sur sollicitation, des intervenants experts se déplacent dans les entreprises, de la PMI jusqu'aux grands groupes du CAC 40, identifiées comme exposées à des risques objectifs d'atteinte. Ils évaluent les vulnérabilités des sites. Clôtures, portails, portes, serrures, coffres-forts, contrôle d'accès, détection alarme, vidéosurveillance, organisation et procédures de sûreté: les spécialistes de la DCRI proposent des solutions pragmatiques et adaptées aux chefs d'entreprise.*

*La Gendarmerie nationale, présente sur l'ensemble du territoire national, peut également apporter son expertise aux entreprises en matière de sécurité économique par le biais de « diagnostics de vulnérabilité ». Ces bilans permettent aux entreprises d'être sensibilisées sur les éventuelles défaillances pouvant survenir au sein de leurs structures. Les audits de la DCRI et les diagnostics de vulnérabilité de la Gendarmerie nationale sont réalisés sans contrepartie financière.*

## LES PIÈGES À ÉVITER

- 1. Se rendre à l'étranger avec des informations confidentielles dans son ordinateur.** Si votre ordinateur est saisi durant un passage à la douane d'un pays, puis vous est rendu dans les cinq minutes, il peut avoir été copié de fond en comble.
- 2. Laisser dans sa chambre d'hôtel des informations confidentielles.** Il est possible que la chambre, bagages et coffre-fort compris, soit « visitée » en votre absence.
- 3. Parler de vos projets en cours lors d'un entretien d'embauche.** Certaines entreprises rédigent des actions sur mesure et font passer de faux entretiens uniquement pour obtenir de l'information.
- 4. Laisser des documents sur une imprimante ou un photocopieur partagés.** Vous devez toujours penser à reprendre l'ensemble des documents, originaux ou copies, quitte à en détruire certains plus tard.
- 5. Parler de son entreprise et des projets dont on a la charge en dehors de l'entreprise.** Vous devez absolument éviter de parler de votre entreprise à l'extérieur, notamment lors des pauses cigarettes, durant un *afterwork*, au restaurant ou d'un train: autant de lieux où il est très facile pour des concurrents d'ouvrir grand leurs oreilles.
- 6. Ne pas connaître précisément les collaborateurs qui ont les droits d'accès à la messagerie du dirigeant de l'entreprise.** Les accès messageries doivent faire l'objet d'une surveillance régulière.
- 7. Penser qu'une intrusion dans le système informatique d'une entreprise n'arrive qu'aux autres** et qu'il n'est donc pas forcément utile de

s'y préparer. Une intrusion d'ampleur dans un système d'information est une crise. Chaque heure qui passe peut notamment signifier la fuite d'informations confidentielles avec, dans certains cas, leur publication à des fins de déstabilisation. Des risques de suspension de l'activité de l'entreprise sont aussi à prévoir. Un plan de réponse spécifique doit donc exister.

**8. En cas d'intrusion sur un poste informatique, ne faire vérifier que le poste concerné.** La recherche d'éventuelles autres traces d'intrusion sur votre système informatique est indispensable après la découverte d'une intrusion. Généralement, les attaquants s'ouvrent de multiples portes d'entrées dans le système.

**9. Vérifier la taille des fichiers qui sortent du système d'information de l'entreprise,** les jours et les horaires de sortie, les destinataires. L'analyse des journaux d'événements permet de repérer les activités inhabituelles et de détecter d'éventuels signes d'intrusion. Les journaux d'événements doivent être activés, configurés et centralisés pour permettre cette analyse.

**10. Cliquer de manière automatique sur des liens** placés dans les e-mails que vous recevez. Une des attaques classiques visant à tromper l'internaute pour lui voler des informations personnelles consiste à l'inciter à cliquer sur un lien placé dans un message. Ce lien peut-être trompeur et malveillant. Plutôt que de cliquer sur celui-ci, il vaut mieux saisir soi-même l'adresse du site dans la barre d'adresse du navigateur.

**11. Ouvrir mécaniquement les pièces jointes dans les e-mails que vous recevez.** Une des méthodes les plus efficaces pour diffuser des codes malveillants est d'utiliser des fichiers joints aux e-mails. Pour vous protéger, n'ouvrez jamais les pièces jointes dont les extensions sont les suivantes : .pif ; .com ; .bat ; .exe ; .vbs ; .lnk. À l'inverse, quand vous envoyez des fichiers en pièces jointes, privilégiez le format le plus « inerte » possible, comme RTF ou PDF. Cela limite les risques de fuites d'informations.

**12. Ouvrir les e-mails non sollicités ou d'origine inconnue.** Même si l'objet ou la pièce jointe semble intéressant, méfiez-vous de toute pièce jointe à un courriel non sollicité. Désactivez les fonctions de script (par exemple JavaScript, ActiveX...) dans les programmes de messagerie électronique tels qu'Outlook.

**13. Répondre à des inconnus sur Internet.** Vous ne devez pas faire confiance machinalement au nom de l'expéditeur qui apparaît dans un mail et encore moins répondre à un inconnu sans un minimum de précaution. Si un doute subsiste sur un message, prenez le temps de le confirmer en téléphonant à l'expéditeur.

**14. Mettre en ligne des informations personnelles** ou des informations confidentielles sur l'entreprise. L'Internet n'est pas le lieu de l'anonymat et les informations que l'on y laisse échappent instantanément ! Ne jamais laisser de données personnelles dans des forums, à ne jamais saisir des informations sensibles pour l'entreprise. Dans le doute, mieux vaut s'abstenir...

**15. Relayer des canulars sur Internet.** Ne relayer jamais des messages de type chaînes de lettres, porte-bonheur ou pyramides financières, appel à solidarité, alertes virales... Quel que soit l'expéditeur, rediffuser ces messages risque d'induire des confusions et de saturer les réseaux.



**16. Ne pas avoir en interne une cartographie précise du réseau informatique de l'entreprise.** Le maintien d'une cartographie à jour est indispensable pour pouvoir identifier les vulnérabilités du réseau informatique et les corriger. Elle permet également de pouvoir réagir rapidement en cas de détection d'intrusion en limitant les risques de créer des dysfonctionnements par méconnaissance de son système d'information.

**17. Ne pas avoir une connaissance précise du nombre d'accès Internet qu'a l'entreprise,** de l'endroit où ils se trouvent, de qui les administre et les surveille. De trop nombreuses entreprises laissent se multiplier les accès Internet, notamment les lignes ADSL. Le résultat est une perte de capacité de surveillance des flux entrants et sortants et de blocage des flux illégitimes. Certains accès peuvent, en effet, échapper aux systèmes de filtrage et de détection d'intrusion. Lorsqu'ils les identifient, des attaquants peuvent privilégier ces accès pour exfiltrer des données. Tout accès Internet doit donc être recensé dans la cartographie et des règles de filtrage et de surveillance adaptées doivent y être associées. Le nombre d'accès doit être le moins élevé possible.

**18. Utiliser des mots de passe qui évoquent quelque chose de concret pour vos ordinateurs ou vos serveurs.** Il est essentiel de savoir choisir des mots de passe de qualité, c'est-à-dire difficiles à retrouver à l'aide d'outils automatisés, et difficiles à deviner par une tierce personne.

**19. Avoir un mot de passe unique pour tous les collaborateurs** qui ont un profil administrateurs sur le système informatique de l'entreprise. Afin de limiter les risques de compromission du mot de passe et de favoriser la traçabilité des actions, chaque individu doit utiliser un mot de passe personnel.

**20. Multiplier le nombre de comptes non individuels.** Trop souvent les comptes partagés entre plusieurs collaborateurs possèdent des mots de passe faibles (type mot de passe = nom de compte) et qui n'expirent jamais. Or ces comptes permettent généralement d'accéder à de multiples ressources et, pour les comptes de services, disposent souvent de privilèges élevés. Pour ces raisons, ils sont l'une des premières cibles des attaquants. Il convient de tenir une liste de ces comptes et d'en mener une revue périodique pour en restreindre le nombre.

**21. Autoriser les administrateurs informatiques à se connecter de manière systématique via leur compte administrateur,** même lorsqu'ils travaillent à autre chose qu'à des tâches d'administration. Les comptes avec des droits d'administrateur doivent être strictement réservés à l'exécution de tâches d'administration. Les administrateurs doivent utiliser un compte non privilégié lorsqu'ils effectuent des actions plus exposées, comme lire leurs e-mails ou naviguer sur Internet par exemple.

**22. Avoir un système d'exploitation et des logiciels qui ne sont pas à jour :** navigateur, antivirus, bureautique, pare-feu... La plupart des attaques tentent d'utiliser les failles d'un ordinateur (failles du système d'exploitation ou des logiciels). En général, les agresseurs recherchent les ordinateurs dont les logiciels n'ont pas été mis à jour afin d'utiliser la faille non corrigée et ainsi parviennent à s'y introduire. C'est pourquoi il est fondamental de mettre à jour tous ses logiciels afin de corriger ces failles. Veillez en particulier à ce que votre système d'exploitation (Windows XP, Vista...) bénéficie des correctifs les plus récents. Mais attention, il faut bien mettre à jour l'ensemble des logiciels installés sur les ordinateurs.

À l'heure actuelle, la plupart des éditeurs proposent une fonction de mise à jour automatique. Si tel n'est pas le cas, vous devez vérifier périodiquement sur le site internet du fabricant la disponibilité de mises à jour ou vous inscrire sur ses listes de distribution. **Il est vivement conseillé de mener périodiquement un inventaire logiciel pour tous les postes de travail** et d'utiliser un système centralisé de gestion des mises à jour pour corriger les éventuelles vulnérabilités des logiciels inventoriés.

Effectuez des sauvegardes régulières. Un des premiers principes de défense est de conserver une copie des données de l'entreprise afin de pouvoir réagir à une attaque ou un dysfonctionnement. La sauvegarde régulière des données de l'entreprise est une condition indispensable pour assurer la continuité de votre activité.

**23. Utiliser l'Intranet de l'entreprise de manière systématique pour diffuser des informations.** Toutes les informations internes diffusées sur l'Intranet ne sont pas nécessairement destinées à l'ensemble des collaborateurs. Peut-être un autre support serait-il plus approprié pour un meilleur contrôle d'accès.

**24. Oublier de supprimer le compte des collaborateurs qui quittent définitivement l'entreprise.** Tout compte devenu inutile doit être immédiatement supprimé afin d'éviter qu'un attaquant puisse l'utiliser discrètement, qu'il s'agisse de l'ancien titulaire du compte ou d'un attaquant externe tirant profit de la situation. Lorsqu'une personne dispose d'un compte temporaire dans l'organisme (exemples : stagiaire, prestataire), il faut penser à configurer une date d'expiration dès la création du compte.

**25. Utiliser en toute innocence une borne WiFi dans un aéroport.** Tout le contenu stocké dans votre ordinateur peut être capté.

**26. Ne pas assurer la permanence des actions d'intelligence économique durant les vacances.** Une menace peut survenir à tout moment. Votre démarche d'intelligence économique doit donc se faire au quotidien, tout au long de l'année.

#### PROTECTION DES SECRETS D'AFFAIRES

*À l'heure où ce guide est rédigé, une proposition de loi a été adoptée en première lecture par l'Assemblée nationale, qui pourrait aboutir à la création d'un nouveau délit sanctionnant la violation du secret des affaires. Le texte comporte deux volets :*

*- un volet préventif et pédagogique, visant à améliorer la prise de conscience, par les entreprises, des menaces existantes et les inciter – sans obligation – à entreprendre une démarche pour identifier formellement leurs informations stratégiques, y apposer une mention « secret entreprise » et à mettre en place des mesures de protection adéquates de ces informations (listes des personnes autorisées, documents dans des coffres, cryptage des fichiers informatiques, etc.) ;*

*- un volet dissuasif et répressif, avec la création du délit de violation du secret des affaires, passible d'une peine de trois ans d'emprisonnement et de 375 000 euros d'amende.*

*Ce texte de loi est issu de la réflexion d'un groupe de travail piloté par la Délégation interministérielle à l'Intelligence économique qui a rassemblé les administrations compétentes et les représentants des grandes entreprises et des PME : CGPME, CCI France, Medef, AFEP, Club des directeurs de sécurité d'entreprises (CDSE), Syndicat français de l'intelligence économique (SYNFIE). Il a été présenté à l'Assemblée nationale par le député Bernard Carayon, spécialiste reconnu de l'intelligence économique, auteur d'un rapport et de plusieurs propositions de loi sur ce sujet.*

# TPE-PME, VOUS ÊTES CONCERNÉES!

## UN CONTEXTE MARQUÉ PAR LA CONCURRENCE ÉCONOMIQUE

La concurrence est de plus en plus exacerbée, les crises se multiplient. Dans ce contexte, les principaux ministères se sont dotés de correspondants à l'intelligence économique. Les grands groupes ont, pour la plupart, mis en œuvre des services dédiés, tandis que les entreprises de taille intermédiaire (ETI) ainsi que les TPE-PME, moteurs de notre économie, doivent encore s'approprier la culture, les outils et les méthodes de l'intelligence économique. Les experts-comptables, interlocuteurs privilégiés pour les chefs d'entreprise, ont donc un rôle important à jouer pour encourager son développement, notamment dans les TPE-PME, qui constituent leur cœur de métier.

### L'intelligence économique : un moyen de faire face à la concurrence

L'intelligence économique est une arme qui permet de combattre dans le contexte actuel de « guerre économique ». C'est à la fois un outil d'aide à la décision et un outil de protection. Mais les dirigeants de TPE-PME n'ont pas encore été tous convaincus de mettre en place un processus d'intelligence économique au sein de leur entreprise.

### L'IE doit faire partie des préoccupations des TPE-PME

Plusieurs enquêtes en France, en Europe et aux États-Unis font apparaître l'idée selon laquelle l'intelligence économique est une pratique réservée aux grandes entreprises, voire aux multinationales appartenant à des secteurs stratégiques pour l'État (défense, nouvelles technologies, énergie...). Les pratiques de gestion dans les TPE-PME étant beaucoup plus informelles que dans les grandes entreprises, il est difficile d'y identifier des pratiques d'intelligence économique formalisées. Des informations y circulent, mais dans la plupart des cas aucun système ne permet de les capter et de les analyser afin d'en tirer un avantage économique. Les TPE-PME encourent de fait un risque majeur : la défaillance informationnelle ou le risque de passer à côté d'une information stratégique essentielle à leur survie (nouveau produit, nouvel entrant sur le marché...).

Pour beaucoup de TPE-PME françaises, la notion d'intelligence économique est loin de leurs préoccupations quotidiennes. Pourtant, les TPE-PME possèdent, comme les grandes entreprises, des informations sensibles, un savoir-faire et des actifs susceptibles d'être protégés. Comme les grandes entreprises, elles doivent savoir saisir les opportunités, imaginer les tendances et anticiper la concurrence. Mais, comparées aux grandes entreprises, les TPE-PME manquent de temps et de moyens, rencontrent des problèmes d'organisation. Elles ont un accès plus difficile aux outils, moins

de culture de l'information et de la sécurité, et plus de mal à formaliser une stratégie.

Dans son application par les TPE-PME, l'intelligence économique souffre d'une vision encore trop parcellaire centrée sur la veille. Pour les dirigeants de TPE-PME, la sécurité économique comme l'influence sont des pratiques plus difficiles à appréhender.

## **L'IE, une pratique adaptée aux TPE-PME**

La pratique de l'intelligence économique n'est pas liée à la taille de l'entreprise, elle s'adapte aux besoins des TPE-PME. Les enquêtes récentes des chambres de commerce et d'industrie le démontrent : les TPE-PME sont souvent plus efficaces que les grands groupes en la matière, car imaginatives, agiles, flexibles, innovantes et intuitives.

- > 15 à 20 % des entreprises françaises de moins de 200 personnes pratiquent l'intelligence économique.
- > Plus d'un tiers pratique la veille (technologique, réglementaire, commerciale, concurrentielle).
- > La moitié des TPE-PME sont déjà concernées par ces pratiques.

Avant de s'engager dans une démarche d'intelligence économique, une TPE-PME doit parfaitement connaître l'environnement dans lequel elle évolue. Après avoir analysé son environnement, l'entreprise définira le type d'informations dont elle a besoin. Il s'agira ensuite de recenser les moyens disponibles pour obtenir les informations. Conseil averti de l'entreprise, l'expert-comptable est l'interlocuteur idéal pour aider la TPE-PME à mettre en place une démarche d'intelligence économique. Avec son assistance, l'entreprise va élaborer une démarche, choisir des outils appropriés puis valider les résultats obtenus.

---

## **UN DISPOSITIF D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ADAPTÉ AUX TPE-PME**

---

### **Des principes d'organisation**

Faut-il nommer un responsable de l'intelligence économique dans l'entreprise ? Faut-il, faute de moyens et de compétences, externaliser la fonction intelligence économique ? Comment structurer la fonction de façon transversale ? Comment organiser des réunions d'experts pour mieux analyser les contraintes et les opportunités ? Comment gérer des réseaux d'intelligence économique ?

Mettre en place une démarche d'intelligence économique nécessite des moyens qui peuvent parfois s'avérer coûteux à court terme pour une TPE-PME : y participer nécessite des recherches, des réunions, des comptes rendus, donc du temps. Le facteur temps est un élément essentiel, car les collaborateurs n'auront pas d'autres choix que de concilier ce projet avec leurs tâches quotidiennes. De plus, certaines recherches d'informations doivent être effectuées et traitées rapidement afin d'acquérir un avantage compétitif sur la concurrence. Un inventaire des moyens que l'entreprise pourra consacrer à la démarche doit être établi afin d'éviter des débordements excessifs imprévus.

Les ressources humaines sont fondamentales dans la démarche, car c'est grâce à la volonté, à la ténacité des acteurs que la valeur de l'intelligence économique prendra son sens. Le plus souvent, dans une TPE-PME, le responsable de l'intelligence économique est le chef d'entreprise lui-même. Dans les TPE-PME, les ressources humaines et financières sont souvent insuffisantes par rapport à l'envergure des recherches d'informations envisagées. Les TPE-PME ne disposant pas de la possibilité de mettre en place seules cette démarche peuvent se tourner vers une pratique courante : **la mise en réseau d'entreprises**. Il s'agit de mutualiser les ressources, par exemple via les pôles de compétitivité, les organismes au service des régions. Le réseau reste un moyen de palier le manque de temps et de ressources pour les TPE-PME afin d'organiser leur veille et trouver l'information. Les réseaux personnels et professionnels sont également un moyen de diffuser l'information, dans le cadre de pratiques d'influence. Les enquêtes montrent que les TPE-PME qui pratiquent l'intelligence compétitive utilisent plus leurs réseaux que les autres TPE-PME.

## **Des supports et des méthodes**

Les supports et les méthodes servent aux TPE-PME pour cartographier l'information stratégique et analyser les situations. L'utilisation des méthodes et, plus généralement, les pratiques de veille requièrent la formalisation et la mise en place d'une **démarche** ou d'une **charte éthique**. La légalité des actions est indispensable. Une étude a montré que les dirigeants de TPE-PME pratiquant l'intelligence économique sont particulièrement soucieux de cette légalité, qui s'impose à l'international sous l'angle des politiques de conformité aux normes environnementales ou bien encore aux règles anticorruption dans les échanges commerciaux.

## **Des logiciels et une base de connaissances**

Le marché offre de plus en plus de logiciels gratuits adaptés aux TPE-PME pour le recueil, la cartographie, les espaces collaboratifs. La TPE-PME doit se doter d'une mémoire vive regroupant les connaissances et les informations à valeur ajoutée sur son activité. Cela permet de lutter pour une meilleure diffusion d'une majorité d'informations pourtant essentielles à différentes fonctions commerciales, productives ou administratives.

## **Les coûts engendrés**

Toute entreprise, même sans avoir mis en place une démarche d'intelligence économique, consacre du temps et de l'argent à l'obtention d'informations. Les coûts sont souvent répartis entre différents services, ce qui rend leur estimation assez difficile. Répertorier l'ensemble de ces coûts est un premier pas vers le chiffrage du budget consacré à l'information.

S'il est certain que la recherche d'une information a un coût, il faut savoir que l'absence d'information peut entraîner des coûts considérables dans une entreprise. Même s'il est moins visible que le coût de l'information, le **coût de l'ignorance** peut être conséquent, voire fatal à l'entreprise. En effet, ne pas se tenir informé de la santé financière de ses fournisseurs ou de ses clients, le débauchage d'un cadre, ou encore la fuite d'un savoir-faire peuvent mettre en péril une TPE-PME. Ces coûts difficilement quantifiables existent pourtant et ne doivent pas être négligés.

## Les bénéfices intangibles tirés de l'IE

> **Meilleure réactivité de l'entreprise :** mettre en œuvre une démarche d'intelligence économique est synonyme d'écoute, d'anticipation. Ainsi, l'entreprise sera en mesure de détecter les nouvelles tendances du marché et de réagir rapidement aux évolutions. Cette meilleure réactivité engendrera une satisfaction et une fidélisation des clients.

> **Meilleure anticipation des risques :** mieux connaître son environnement permet à une TPE-PME d'éviter les pertes financières imputables à une méconnaissance. Exemple : s'il s'avère, dans le cadre de la politique de recherche et développement d'une entreprise, que la technologie qu'elle souhaite développer est déjà brevetée ou en cours de recherche bien avancée chez un concurrent, avoir l'information lui permettra de ne pas engager des coûts inutiles.

> **Meilleure connaissance de son environnement :** l'intelligence économique amènera l'entreprise à mieux connaître ses concurrents et à améliorer sa connaissance en matière de technologies. Dès lors l'entreprise aura la possibilité d'optimiser sa stratégie.

> **Meilleure gestion du coût, meilleure gestion du temps :** une démarche d'intelligence économique peut permettre de réaliser des économies sur certains postes facilement repérables : achats d'informations, de bases de données, d'abonnements, frais de recherche et développement. À ces économies peuvent être ajoutés des **bénéfices additionnels** liés directement à la démarche d'intelligence économique, comme le lancement d'un nouveau produit. En effet, le fait d'être mieux informé peut aboutir au lancement de nouveaux produits répondant aux attentes d'une clientèle nouvelle. Il est alors aisé d'évaluer l'apport de chiffre d'affaires, de résultat réalisé. Le manque de temps, et parfois même le manque de connaissances, nécessitent le recours à des prestataires extérieurs pour la mise en place de la démarche d'intelligence économique. Les TPE-PME dépensent – pour la plupart – du temps et de l'argent à collecter et à traiter de l'information, même si cette dernière ne fait pas l'objet d'une démarche formalisée d'intelligence économique, en donnant une valeur à cette information. Ainsi, lorsque le service commercial a connaissance d'une information importante concernant un client (par exemple, lors d'une conversation téléphonique un commercial apprend qu'un client a des difficultés de trésorerie) cette information va-t-elle être formalisée pour arriver jusqu'à un autre service qui sera intéressé par l'information. C'est toute l'ambiguïté de la détention d'information : à qui la communiquer, sous quelle forme, est-ce utile ? En formalisant le traitement des informations, des gains de temps considérables peuvent être réalisés au sein des entreprises.

---

## FAITES VOTRE AUTODIAGNOSTIC

---

Le Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (CSOEC) et le Service de Coordination à l'Intelligence Économique des ministères économiques et financiers à Bercy (SCIE) ont mis en place un autodiagnostic qui permet aux dirigeants de TPE-PME de situer leur entreprise dans la démarche d'intelligence économique.

En fonction des résultats obtenus, ils peuvent, avec l'aide du Chargé de mission Régional à l'Intelligence Économique (CRIE, placé au sein des DIRECCTE) ou de leur expert-comptable, initier une démarche d'intelli-

gence économique ou l'améliorer si elle a déjà été lancée. Cet autodiagnostic permet au dirigeant de TPE-PME de voir comment se situe son entreprise en matière de :

- **veille** relative à son environnement concurrentiel, économique, juridique;
- actions externes de communication et de lobbying visant à accroître **son influence et sa compétitivité** ;
- **capitalisation et préservation du patrimoine immatériel**, notamment en matière de capitalisation et de préservation de son patrimoine immatériel.

Le SCIE et le CSOEC invitent les dirigeants de TPE-PME à réaliser leur autodiagnostic d'intelligence économique.

## La veille

Faites votre autodiagnostic en ligne sur [experts-comptables.fr](http://experts-comptables.fr) espace « Développement économique », rubrique « Intelligence économique ».

Suivez-vous régulièrement :

1 L'environnement économique du secteur d'activité de votre entreprise?	Oui	Non
2 La législation et la réglementation s'appliquant à l'entreprise?	Oui	Non
3 Les tendances et les évolutions prévisibles du marché?	Oui	Non
4 L'évolution prévisible du coût de vos matières premières?	Oui	Non
5 L'évolution des besoins et des attentes de vos clients?	Oui	Non
6 Vos concurrents (nouveaux produits, projet de délocalisation, croissance externe)?	Oui	Non
7 Vos fournisseurs (santé financière, principaux clients)?	Oui	Non
8 L'image de votre entreprise (dans la presse –y compris à l'international –, sur Internet: réseaux sociaux, forums, blogs...)?	Oui	Non
9 L'action des associations, des « think tanks », des ONG s'intéressant à votre secteur d'activité ou à votre entreprise?	Oui	Non
10 Avez-vous recensé les sources d'informations internes et savez-vous les valoriser et les exploiter (savoir-faire du personnel, rapports du service après vente, rapport d'étonnement concurrentiel)?	Oui	Non
11 Avez-vous mis en place un dispositif de collecte de l'information (Internet, abonnement à des bases de données, réseaux humains) ou vous appuyez-vous sur des prestataires extérieurs (recherche de données, réalisation d'études...)?	Oui	Non
12 Développez-vous des partenariats avec des entreprises proches géographiquement et/ou en termes de secteur d'activité (échange d'informations, participation collective à des salons)?	Oui	Non
13 Avez-vous identifié les opportunités de développement à l'international pour votre entreprise?	Oui	Non
14 Bénéficiez-vous d'un accompagnement à l'international (réseau des CCI, Ubi-france, conseillers du commerce extérieur de la France, agences de développement régional)?	Oui	Non
15 Avez-vous une politique active dans les domaines technologiques et de la propriété industrielle (veille et recherche sur les bases de données de brevets, évaluation des risques de contrefaçons)?	Oui	Non

## Résultats sur 15

**Moins de 7 :** une action de veille vous donnerait un avantage concurrentiel.  
**De 7 à 12 :** les efforts que vous effectuerez dans ce domaine permettront une meilleure réactivité de votre entreprise.

**Plus de 12 :** la veille que vous avez mise en place dans l'entreprise, bien que perfectible, est de bonne qualité.

Quel que soit votre résultat, n'hésitez pas à contacter votre expert-comptable. Grâce à l'outil « Indicateur de Croissance et de Vulnérabilité » développé par le Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, il pourra vous aider à identifier les points faibles de votre entreprise ainsi que les opportunités de développement, et vous accompagner dans la mise en œuvre d'un plan d'actions (voir plus loin « Un travail en réseau »). Vous pouvez également prendre contact avec le Chargé de mission Régional à l'Intelligence Économique (CRIE) de votre région (voir « Le carnet d'adresses » page 128).

## L'influence et la compétitivité

1	Disposez-vous d'indicateurs précis pour évaluer la compétitivité de votre entreprise ?	Oui	Non
2	Cherchez-vous à créer, entretenir ou participer à des réseaux hors de votre entreprise afin de disposer de sources et de moyens de diffusion d'informations utiles et diversifiés (amicales de dirigeants, associations d'anciens élèves, clubs de réflexion, chambres consulaires, administrations, pôles de compétitivité, centres techniques industriels) ?	Oui	Non
3	L'entreprise adhère-t-elle à des associations professionnelles permettant de faire entendre sa voix ?	Oui	Non
4	L'entreprise conduit-elle ou participe-t-elle à des actions à caractère sociétal (adhésion à des associations sportives, culturelles, humanitaires) ?	Oui	Non
5	Menez-vous des actions d'influence pour préserver et renforcer les intérêts de votre entreprise (organismes de normalisation, décideurs publics locaux, ministères, ONG) ?	Oui	Non
6	Avez-vous une politique de communication pour promouvoir votre entreprise et faire valoir les performances de ses produits, particulièrement les produits innovants ?	Oui	Non
7	Avez-vous une stratégie de communication via le Web2.0 (participation de votre entreprise à des blogs, forums, réseaux sociaux) ?	Oui	Non
8	Votre entreprise a-t-elle les moyens de rétablir sa réputation sur Internet en cas d'attaque ?	Oui	Non
9	Êtes-vous prêt à faire appel à un cabinet de lobbying pour défendre et promouvoir votre entreprise ?	Oui	Non

## Résultats sur 9

**Moins de 4 :** la mise en œuvre d'actions d'influence permettrait d'améliorer la performance et la compétitivité de votre entreprise.

**De 4 à 7 :** même si vos produits sont de qualité, vous risquez à terme de rencontrer des difficultés pour les vendre comme vous le souhaitez.

**Plus de 7 :** vous avez un bon positionnement pour mener des actions d'influence.

Quel que soit votre résultat, n'hésitez pas à contacter votre expert-comptable si vous souhaitez qu'il vous oriente vers un spécialiste du lobbying et de la communication d'influence qui pourra vous accompagner dans la



mise en place d'un plan d'actions. Vous pouvez également prendre contact avec le Chargé de mission Régional à l'Intelligence Économique (CRIE) de votre région (voir « *Le carnet d'adresses* » page 128).

## La capitalisation et la préservation du patrimoine immatériel

FAITES VOTRE AUTODIAGNOSTIC

1	Les éléments sensibles de votre entreprise sont-ils bien identifiés (savoir-faire, innovations, mémoire de l'entreprise, annuaire des compétences)?	Oui	Non
2	Veuillez-vous à les protéger?	Oui	Non
3	Avant de lancer un projet important, traitez-vous les aspects relatifs à la sécurité des informations? Qui sera informé? Comment circuleront et seront conservées les informations? Quelle politique de communication sera associée au projet? Rédigez-vous systématiquement des manuels de procédures?	Oui	Non
4	Certaines de vos informations sensibles sont-elles protégées par des contrats d'assurances et/ou des moyens juridiques liés à la propriété intellectuelle (brevets, dépôts de marques, de modèles...)?	Oui	Non
5	Vos inventions sont-elles protégées?	Oui	Non
6	Avez-vous formalisé une procédure d'habilitation pour l'accès aux données sensibles de l'entreprise?	Oui	Non
7	Existe-t-il des consignes claires de rangement et d'archivage des documents sensibles?	Oui	Non
8	Existe-t-il des consignes claires de destruction des documents sensibles?	Oui	Non
9	Disposez-vous de locaux ou de mobilier sécurisés pour ranger vos documents sensibles?	Oui	Non
10	Le système d'information de votre entreprise est-il sécurisé?	Oui	Non
11	Insérez-vous des clauses de confidentialité dans les contrats de travail du personnel?	Oui	Non
12	Les informations diffusées lors des congrès, salons et foires expositions sont-elles maîtrisées?	Oui	Non
13	Contrôlez-vous la sensibilité des informations contenues dans vos supports de communication (documents de promotion, site web, lettre d'information)?	Oui	Non
14	La somme des informations qui peuvent être recueillies légalement (information ouverte) peut-elle mettre en péril la compétitivité de l'entreprise?	Oui	Non

### Résultats sur 14

**Moins de 7 :** votre entreprise est confrontée à un risque bien réel de divulgation de son savoir ou de son savoir-faire.

**De 7 à 11 :** la protection du patrimoine de votre entreprise peut être accrue par la mise en place de solutions simples.

**Plus de 11 :** vous avez le souci de protéger le patrimoine immatériel de votre entreprise.

Quel que soit votre résultat, n'hésitez pas à contacter votre expert-comptable qui pourra vous orienter vers un spécialiste de la protection du patrimoine immatériel capable de vous accompagner dans la mise en place d'un plan d'actions. Vous pouvez également prendre contact avec le Chargé de mission Régional à l'Intelligence Économique (CRIE) de votre région (voir « *Le carnet d'adresses* » page 128).

# UN TRAVAIL EN RÉSEAU

## L'ÉTAT

Volet à part entière de la politique publique de l'État, la Politique publique d'intelligence économique (PPIE) vise à contribuer à la croissance de l'économie, ainsi qu'à la préservation et à la création d'emplois sur le territoire national, en préservant la compétitivité et la sécurité des entreprises françaises et des établissements publics de recherche. Depuis septembre 2009, la stratégie de l'État en la matière est élaborée par la Délégation interministérielle à l'Intelligence économique (D2IE), dirigée par le préfet Olivier Buquen, Délégué interministériel à l'Intelligence économique.

L'ÉTAT

## Une structure interministérielle dédiée à l'IE

La D2IE anime et coordonne l'action de l'État en matière d'intelligence économique. À ce titre, elle coordonne l'ensemble des administrations concernées et est en contact permanent avec le monde de l'entreprise et avec l'ensemble des acteurs économiques. D'une part, elle pilote des projets de fond ; d'autre part, elle propose des mesures et des orientations, selon un plan d'action arrêté par un comité directeur de l'intelligence économique (présidé par le secrétaire général de la présidence de la République). Elle traite également de nombreux dossiers ponctuels, à la demande des hautes autorités de l'État ou de sa propre initiative. Enfin, elle suscite et coordonne des actions de formation, de communication et de sensibilisation à l'intelligence économique.

## Les missions de l'État en matière d'IE

### > La veille stratégique sur les évolutions et les défis auxquels est confrontée l'économie française

L'État assure une veille pour analyser les évolutions économiques en cours et avoir une vision prospective, en priorité pour son propre compte, mais aussi en complément de la veille directement réalisée par les entreprises et les établissements de recherche publics. **La D2IE travaille exclusivement à partir de sources ouvertes**, c'est-à-dire d'informations librement disponibles.

### > Le soutien à la compétitivité des entreprises et des établissements de recherche

Dans un contexte de mondialisation de l'économie et de concurrence exacerbée, soutenir la compétitivité des entreprises françaises est crucial. Cela passe notamment par la valorisation de la recherche publique – en priorité au profit des entreprises françaises ou européennes, par le développement de l'influence de la France dans les institutions économiques internationales, ou encore par le soutien des grands contrats stratégiques à l'export.

### > Le renforcement de la sécurité économique

Garantir la sécurité économique des entreprises constitue une **mission essentielle de l'État en matière d'IE**. Il s'agit ici d'identifier et de prévenir les risques et menaces pesant sur les entreprises françaises et sur les établisse-

ments de recherche publics. Dans ce cadre, l'État forme et sensibilise à l'existence même de ces risques, et aux moyens de prévention. Les services de l'État peuvent également accompagner les entreprises victimes d'atteintes, sur le plan des investigations ou en appuyant leur recherche de financement.

## Une dynamique portée à tous les niveaux de l'État

L'action de l'État s'exerce :

L'ÉTAT

- **au niveau ministériel**, par le biais des différentes administrations concernées. De nombreux ministères ont un correspondant « Intelligence économique » ou une équipe dédiée à cette thématique en leur sein. De plus, certaines directions d'administration centrale et certains établissements publics sous tutelle exercent des missions directement liées à l'intelligence économique ;
- **au niveau régional**, sous la responsabilité des préfets de région, qui s'appuient sur l'ensemble des services déconcentrés de l'État, qu'ils soient économiques ou de sécurité.

Ainsi, en région, la veille stratégique et le soutien à la compétitivité des entreprises relèvent plus particulièrement des Chargés de missions Régionaux à l'Intelligence Économique (CRIE), placés au sein des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), administrations déconcentrées des ministères économique et financier. Ces CRIE informent et orientent les entreprises vers les différents dispositifs publics existants en matière de développement économique, de soutien à l'export, d'aide à l'innovation, de valorisation des partenariats technologiques etc.

La Direction régionale du renseignement intérieur (DRRI) et la Gendarmerie nationale (ministère de l'Intérieur), ainsi que la Direction de la protection et de la sécurité de la défense (DPSD) du ministère de la Défense, traitent plu-

### LE LABEL EUCLÈS, UNE INITIATIVE DE L'ÉTAT : DES CONFÉRENCES LABELLISÉES EN SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE

*Près de 70 000 personnes appartenant au monde de l'entreprise et de la recherche sont sensibilisées chaque année à la sécurité économique lors de conférences menées par la DCRI, la DPSD et la Gendarmerie nationale. Cependant, l'importance croissante des menaces économiques, d'une part, le nombre élevé de demandes d'intervention, d'autre part, nécessitent d'étoffer le dispositif existant. Fort de ce constat, la D2IE et l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ) se sont engagés dans un partenariat visant à former des conférenciers labellisés en sécurité économique. Le cycle de formation Euclès permet à des personnes issues principalement du secteur privé de former des dirigeants et des salariés d'entreprise afin de démultiplier l'action de sensibilisation menée par l'État. Fruit de plusieurs mois de réflexion avec les partenaires du projet (DCRI, DPSD, Gendarmerie nationale, CCI France, CGPME, CDSE, MEDEF), le **label Euclès** propose ainsi, en 40 heures de formation réparties sur 5 jours, une base solide pour les futurs formateurs. Cette formation présente les menaces qui pèsent sur les entreprises (notamment les TPE-PME) et fournit une méthodologie opérationnelle et concrète pour améliorer la sécurité économique, fondée sur les bons réflexes et les bons comportements.*

*D'autres établissements d'enseignement supérieur devraient prochainement être agréés pour dispenser cette formation dans plusieurs régions françaises.*

tôt des questions de sécurité économique et de protection des entreprises. L'ensemble de ces services, ainsi que de nombreux autres organismes et administrations publics (autres services de l'État et collectivités territoriales, comme les régions) et privés (Chambres de Commerce et d'Industrie, organisations professionnelles, etc.), travaillent en étroite collaboration et sont réunis régulièrement par les préfets de région. En effet, les enjeux rencontrés par les entreprises sont souvent multiples : une PME pourra ainsi avoir besoin à la fois d'aide sur des sujets de financement de son innovation, de développement à l'export ou encore de protection de son patrimoine. Cette organisation territoriale permet de démultiplier l'action des services de l'État afin d'être plus proche, au quotidien, des préoccupations et des besoins des entreprises ;

- **au niveau international**, sous la responsabilité des ambassadeurs, qui coordonnent et animent l'action en matière d'intelligence économique des services économiques et des services scientifiques des ambassades.

## LES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (CCI)

En innovation, en développement à l'international ou en prospection de nouveaux marchés, avoir un coup d'avance sur ses concurrents tout en jouant collectif avec ses partenaires est la clé du succès. De nombreux dirigeants, quelle que soit la taille de leur TPE-PME, ont donc déjà pris la mesure des bénéfices qu'ils pouvaient tirer d'une démarche d'intelligence économique ; mais ils n'ont souvent ni le temps, ni les moyens de la mettre en pratique. À leur service, les CCI de France accompagnent et défendent les intérêts de 1 800 000 entreprises, une activité prolongée à l'international par 112 Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie à l'Étranger (CCIFE), réparties dans 78 pays. Pour soutenir et accompagner les TPE-PME, les CCI mobilisent près de 8 000 experts spécialisés, dont 1 000 conseillers commerce, 600 experts en développement international et formalités, 350 correspondants « innovation »... et 200 conseillers IE.

Le réseau de conseillers « intelligence économique » des CCI auprès des entreprises repose sur 22 correspondants régionaux et près de 200 praticiens répartis dans toute la France. L'appui aux entreprises prend différentes formes : outre les séminaires et les ateliers organisés régulièrement, les CCI proposent une gamme de services, de la cartographie des acteurs clés à la réalisation d'une veille stratégique, du « diagnostic IE » à la mise en place de plates-formes collaboratives, de la prestation individuelle à l'action collective... Le réseau des écoles supérieures de commerce propose, quant à lui, toute une gamme de formations certifiantes et diplômantes destinées aux futurs professionnels de l'IE en entreprise.

Les CCI, impliquées dans **la sensibilisation, l'appui et l'accompagnement des TPE-PME** en matière d'intelligence économique et la formation, s'attachent particulièrement à faire prendre conscience aux entreprises des avantages compétitifs qu'apportent la recherche, la valorisation et la protection de l'information à valeur forte ajoutée. Elles jouent également un rôle fondamental dans **la production d'information à vocation stratégique** (observatoires et centres d'informations économiques, fichier national d'entreprises...) pour apporter au dirigeant des éléments concrets lui permettant de mieux comprendre son environnement.

## L'offre en trois points des CCI



### L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE Une réponse en trois points

#### LA MAÎTRISE DE L'INFORMATION STRATÉGIQUE

- Conquérir de nouveaux marchés
- Détecter des risques ou des opportunités
- Surveiller la concurrence
- Suivre les évolutions technologiques ou réglementaires

#### LA PROTECTION DU PATRIMOINE DE L'ENTREPRISE

- Protéger et valoriser ses savoir-faire
- Sécuriser son système d'information
- Sécuriser ses partenariats technologiques et commerciaux

#### L'INFLUENCE

- Faire connaître ses besoins
- Valoriser son image
- Travailler en réseau

Source : Les CCI d'Île-de-France

## Quelques initiatives marquantes des CCI

### Le cluster EDEN([eden-defense-cluster.com](http://eden-defense-cluster.com)): quand les entreprises chassent en meute

L'European Defense Economic Network (EDEN) est le premier cluster « défense et sûreté » en Europe. Il réunit des PME, essentiellement rhônalpines, à la conquête de 4 marchés internationaux choisis pour leur complémentarité avec les savoir-faire des entreprises adhérentes. Créé à l'initiative de la CCI de Lyon avec 6 entreprises unies et solidaires du secteur, EDEN vise à **renforcer la position** du secteur français de la défense sur un marché où la concurrence internationale est forte et où les grands groupes tiennent une place importante.

Les entreprises participantes se sont engagées ensemble dans un développement international, des projets de R&D, sur la base d'un fonctionnement commun en intelligence économique, qui leur permet désormais de « chasser en meute », alors qu'individuellement, leur budget contraint et leur force de frappe ne l'auraient pas permis. La protection de l'information n'est pas négligée : « La France est un pays de techniciens et d'ingénieurs où la technologie est l'un des premiers arguments de vente. Or, à trop vouloir l'expliquer dans le détail, les informations sont transmises trop publiquement et on risque de se faire voler des idées. À titre d'exemple, certains sites internet sont beaucoup trop riches. Grâce à la charte et au règlement d'EDEN, très exigeants, les dirigeants prennent en compte ces données. Mais on peut constater que la France est très exposée aux menaces », explique Jean-Philippe Ballaz, délégué général du cluster EDEN à la CCI de Lyon. Selon Thierry Regond, vice-président de Sunaero et trésorier d'EDEN « Le fait que nous ne soyons pas concurrents mais complémentaires nous per-

met d'échanger facilement des données techniques commerciales. Aussi, face à un besoin spécifique d'un client, nous sommes désormais capables de nous regrouper afin de proposer une solution technique globale pertinente et généralement inédite. (...) En fédérant nos actions commerciales à l'export, nous sommes de plus en plus visibles. »

EDEN en action, c'est ainsi toute une série d'initiatives, de la mise en place d'une veille « appels d'offres » aux rencontres avec les Forces spéciales ! Cette manière de « chasser en meute » grâce aux outils et méthodes de l'intelligence économique a permis à EDEN de lancer des coopérations techniques internationales, comme en Inde, et d'obtenir en mai 2010, moins de deux ans après sa création, le label « Grappe d'entreprises », créé par le gouvernement. EDEN, qui regroupe désormais 50 PME membres, représentant 5 000 salariés et 600 millions d'euros de chiffres d'affaires cumulés, affiche désormais comme ambition pour 2012 de passer à 80 entreprises adhérentes et d'acquérir une dimension nationale. Des clusters EDEN sont ainsi en cours de création en Bretagne et dans le Limousin. Après la chasse, l'essaimage !

### Les cellules grises de l'Essonne

En 2006, la CCI de l'Essonne a mis en place une **cellule de sécurité économique**, Sécuéco'91®, suivie en 2007 d'une cellule de renseignement économique. Sécuéco'91® permet d'aller bien au-delà de la sensibilisation de l'entreprise et de ses collaborateurs à la protection de leur patrimoine immatériel. En collaboration étroite avec les services de l'État, elle accompagne très concrètement les dirigeants ou créateurs dans la durée, depuis l'identification des vulnérabilités en passant par des recommandations et par la mise en relation avec des expertises privées et publiques en sécurité de l'information. Selon Charles-Henry Rheinart, chef du service Intelligence économique de la CCI de l'Essonne, qui compte aujourd'hui 9 personnes, « Les risques sont multiples et il serait impossible d'en dresser une liste exhaustive. Nous réfléchissons plutôt en termes de vulnérabilités, c'est-à-dire en identifiant les points faibles de l'entreprise, qui seront demain sources de risques. »

Parfois, il faut revenir au B.A.BA : « Il n'est pas superflu de s'acheter une broyeuse à papier pour quelques dizaines d'euros, d'organiser le tri des documents que l'on jette, de ne pas faire travailler les sociétés de nettoyage lorsqu'il n'y a plus personne dans la société... et de demander au gardien de ramasser tous les documents confidentiels trouvés le soir sur les bureaux, pour les remettre au directeur. »

Comment protéger votre entreprise dans le cadre d'une procédure de licenciement, comment prévenir la responsabilité pénale du chef d'entreprise, ou encore comment sécuriser vos contrats commerciaux à l'international sont, entre autres, les thèmes concrets abordés au cours d'ateliers.

Par ce dispositif encore unique en France, la CCI de l'Essonne mène de front la sensibilisation et l'action. « Ce dispositif illustre une volonté de plus en plus forte de construire une véritable politique de sécurité économique locale et de fournir une dynamique de réseau entre les acteurs publics et privés », conclut M. Rheinart. Chaque année, plus de 35 diagnostics en sécurité économique sont réalisés, plus de 60 missions de conseil en entreprises sont menées par des experts privés et plus de 100 PME sont sensibilisées aux enjeux de la sécurité économique.

La meilleure défense étant l'attaque, une cellule de renseignement économique a été créée en 2007 en collaboration avec l'ADIT. Les entreprises essonniennes, voire franciliennes pour les filières optique et aéronautique, particulièrement exposées à la concurrence internationale ou contraintes de mettre en œuvre des plans de reconversion vers de nouveaux marchés,

ont ainsi l'avantage de disposer rapidement de renseignements à forte valeur ajoutée et directement exploitables. Les principales problématiques traitées concernent le développement international, l'intelligence financière et concurrentielle... Chaque année plus de 200 missions de recherche d'informations sont ainsi réalisées.

### **Programme « IE Santé » : l'IE au service de la santé**

LES EXPERTS-COMPTABLES

L'Agence d'intelligence économique de Franche-Comté (AIEFC) est un service de la CCI de Franche-Comté. Elle conseille les entreprises en tenant compte de leurs environnements technologique, réglementaire et concurrentiel et les accompagne dans leurs réflexions stratégiques et organisationnelles. En partenariat avec le pôle des Microtechniques, elle a lancé début 2010 « IE Santé », un programme d'actions collectives et d'accompagnement individuel pour les entreprises de la filière microtechnique dans le secteur de la santé.

Un premier enjeu était la connaissance précise de la filière locale pour déterminer un positionnement stratégique des entreprises franc-comtoises. Autour des spécialités médicales d'excellence, du tissu industriel et des travaux de recherche francs-comtois a donc été réalisée une première étude : « Le marché des dispositifs médicaux : analyse et recommandations ». Cette dernière met en évidence les compétences des entreprises locales, 3 savoir-faire prépondérants et 5 domaines médicaux désignés comme prioritaires.

Une cartographie des entreprises est également réalisée par l'AIEFC, permettant de visualiser 150 entreprises travaillant en région dans le milieu médical de façon directe ou indirecte, réunissant un chiffre d'affaires global estimé à 190 millions d'euros. Parallèlement, un travail de prospection de la filière biomédicale mené par des élèves ingénieurs, encadrés par l'AIEFC, a été récompensé fin 2010, dans le cadre du trophée national des grandes écoles d'ingénieurs, par le Grand Prix catégorie « Relations avec les entreprises ».

Ces résultats stratégiques sont mis à jour grâce à une veille quotidienne de l'AIEFC et ses partenaires. Pour Pierre Vivien, directeur de l'AIEFC, « Faciliter le travail collaboratif entre les acteurs, favoriser le transfert de compétences, mettre en valeur les résultats obtenus pour renforcer les relations entre les entreprises et les représenter auprès des donneurs d'ordres et de la presse spécialisée... sont autant d'éléments indispensables à l'émergence d'une véritable culture de la performance collective au sein de la filière ».

Le programme « IE Santé » donne également aux PME l'opportunité de s'organiser pour accéder ou rester dans ce marché des dispositifs médicaux. Ce soutien a pris la forme d'un financement à hauteur de 50 % des coûts d'accompagnement par un consultant externe. Six PME ont ainsi déjà bénéficié de cette procédure pour mettre en place la certification ISO 13485, incontournable pour certains, ou source de nouveaux marchés pour d'autres.

---

## **LES EXPERTS-COMPTABLES**

---

### **Une démarche au service de la compétitivité des entreprises**

#### **Les Indicateurs de Croissance et de Vulnérabilité : à quoi ça sert ?**

Les experts-comptables ont pour mission première de produire de l'information comptable et financière fiable, qu'ils traduisent ensuite dans les comptes annuels de l'entreprise. Ce sont les principaux **acteurs de la**

**veille comptable et financière** : ils captent, interprètent et diffusent les informations. **Tout commence avec les comptes annuels** ! Ils permettent, notamment à travers des indicateurs, d'identifier les leviers de croissance (financement, export, innovation, marchés publics...), ainsi que les risques auxquels les entreprises doivent faire face (insuffisance d'autonomie financière, absence de rentabilité...). Les experts-comptables participent alors au développement des entreprises et à l'amélioration de leur compétitivité. Le Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a conçu et développé – en partenariat avec Groupama et sa filiale Gan Assurances – une démarche originale d'aide à l'innovation, au développement et à la décision, déclinée sous forme d'**Indicateurs de Croissance et de Vulnérabilité** qui sont établis à partir des comptes annuels, en important les informations comptables et financières de l'entreprise dans un outil informatique développée en mode Saas (*cloud computing* i.e. accès via le réseau, à la demande et en libre-service à des ressources informatiques). Cet outil est accessible en ligne pour tous les experts-comptables à partir du site du Conseil supérieur **experts-comptables.fr** espace « Développement économique », rubrique « Indicateurs de Croissance et de Vulnérabilité » ou sur le portail **wexperandyou.com** développé par Groupama. Les dirigeants d'entreprise doivent demander à leur expert-comptable d'utiliser cet outil pour leur cas précis.

Conçus comme un **dispositif de veille**, les indicateurs ont pour finalité de développer chez le dirigeant d'entreprise une **culture d'anticipation** en termes de **développement (opportunité)** et de **prévention (approche des risques)** par une détection appropriée tant des forces (capacité à exporter, potentiel d'innovation...) que des vulnérabilités (insuffisance d'autonomie financière...) de l'entreprise. Les Indicateurs de Croissance et de Vulnérabilité requièrent plusieurs sources d'informations :

- le plan de comptes (langage commun à tous) ;
- la liasse fiscale ;
- les balances sur les trois dernières années ;
- le dossier permanent de l'entreprise (qui fait quoi ? comment ?).

Dès lors que les risques et les opportunités identifiés à partir des éléments comptables et financiers de l'entreprise déclenchent une ou plusieurs alertes, leur niveau est validé par l'expert-comptable. Une fois cette validation effectuée, l'expert-comptable élabore des recommandations sous forme de pistes d'actions, en s'appuyant notamment sur les dispositifs publics de soutien aux entreprises qui existent. Ces dispositifs font l'objet de fiches qui sont adressées via un e-mail au chef d'entreprise par l'expert-comptable, concomitamment aux pistes d'actions.

Le chef d'entreprise pourra les examiner et demander à son expert-comptable de les mettre en œuvre dans le cadre d'une mission de conseil.

## **Les Indicateurs de Croissance et de Vulnérabilité : comment ça marche ?**

À travers les exemples ci-dessous, le chef d'entreprise pourra anticiper les actions à entreprendre dans le cadre de son développement.



## Exemple de l'Indicateur de Croissance et de Vulnérabilité « Niveau de chiffre d'affaires à l'export »

**Étape 1 : identification** du niveau de chiffre d'affaires à l'export. Le chiffre d'affaires à l'export (source liasse fiscale, case FK en régime BIC réel normal) est inférieur à un seuil critique (10 % du chiffre d'affaires total, par exemple).

**Étape 2 : envoi d'une alerte** sous forme d'une première question parmi celles-ci :

- Votre entreprise est-elle en mesure de se développer à l'export ?
- Vos concurrents ou partenaires exportent-ils ?
- Les produits ou services que vous souhaitez développer à l'export sont-ils déjà commercialisés en France ?
- Avez-vous déjà essayé de vendre à l'export ?
- Vos expériences à l'export ont-elles eu du succès ?
- Vos fonds propres sont-ils positifs ?
- La trésorerie de l'entreprise est-elle satisfaisante ?
- Connaissez-vous les différentes aides et appuis à l'international et avez-vous déjà demandé à en bénéficier ?
- Un collaborateur de l'entreprise autre que le dirigeant peut-il être dédié à l'export ?
- Votre capacité de production peut-elle accepter une augmentation des commandes ?
- Votre produit ou service est-il innovant ou a-t-il un avantage concurrentiel par rapport à celui de vos concurrents ?

**Étape 3 : envoi concomitant à l'alerte des dispositifs publics de soutien à l'export sous forme de fiches**, à savoir :

- Accompagnement en France des entreprises souhaitant exporter (UBIFRANCE)
- Accompagnement des entreprises à l'étranger (UBIFRANCE)
- Assurance caution risque exportateur (COFACE)
- Assurance change (COFACE)
- Assurance crédit (COFACE)
- Assurance prospection (COFACE)
- Assurance prospection « Premiers pas » – A3P (COFACE)
- Commissariat général à l'internationalisation des PME et ETI
- Contrat de développement international – CDI (OSEO),
- Crédit d'impôt pour dépenses de prospection commerciale (Service des impôts des entreprises)
- Garantie des cautions export (OSEO)
- Garantie des crédits spécifiques import/export (OSEO)
- Garantie des investissements (COFACE)
- Garantie des projets à l'international (OSEO)
- Label France/labellisation (UBIFRANCE)
- Partenariats technologiques transnationaux (OSEO)
- Prêt pour l'export – PPE (OSEO)
- Programme France export (UBIFRANCE et opérateurs labellisés)
- Volontariat international en entreprise – V.I.E. (UBIFRANCE)

**Étape 4 :** réception des fiches techniques par le dirigeant d'entreprise qui va solliciter son expert-comptable pour l'aider à **mettre en place un certain nombre des dispositifs publics** de soutien aux entreprises à l'export, adaptés à son entreprise.

**Étape 5: mission de l'expert-comptable.** Ce dernier va notamment :

- proposer un diagnostic à l'export ;
- monter un dossier pour un primo exportateur (financements, aides à l'export...);
- créer un poste de responsable export au sein de l'entreprise, former et accompagner le collaborateur concerné.

### **Exemple de l'Indicateur de Croissance et de Vulnérabilité « Capacité à bénéficier du Crédit Impôt Recherche (CIR) »**

**Étape 1 : identification** à partir de la DADS (déclaration automatisée des données sociales) des docteurs, des chercheurs et des ingénieurs présents dans l'entreprise, éligibles au CIR. L'identification de la qualification peut également être effectuée à partir des fiches de paie établies par l'expert-comptable.

**Étape 2: envoi d'une alerte** sous forme d'une première question. Savez-vous que vous pouvez être éligible au Crédit Impôt Recherche dès lors que vous avez parmi vos collaborateurs des docteurs, des chercheurs ou des ingénieurs ?

**Étape 3: envoi concomitant à l'alerte de dispositifs publics de soutien à l'innovation pour les entreprises sous forme de fiches,** à savoir :

- Crédit Impôt Recherche – CIR (Service des impôts des entreprises)
- Fonds national d'amorçage – FNA (CDC entreprises)
- Fonds pour la société numérique PME – FSN PME (CDC entreprises)
- Fonds unique interministériel – FUI (OSEO et ministères)
- France brevets (CDC)
- Jeune Entreprise innovante (URSSAF et Service des impôts des entreprises)
- Prêt vert bonifié (OSEO)
- Projets structurants des pôles de compétitivité – PSPC (OSEO)

**Étape 4:** réception des fiches techniques par le dirigeant d'entreprise qui va solliciter son expert-comptable pour l'aider à mettre en place les dispositifs publics de soutien à l'innovation adaptés à sa situation.

**Étape 5: mission de l'expert-comptable.** Ce dernier va **vérifier l'éligibilité de l'entreprise au CIR et réaliser une première estimation du gain**, élaborer le dossier de mise en place initiale du CIR, actualiser et réaliser le traitement annuel du CIR...

*Note: les fiches sont téléchargeables en ligne sur le site [experts-comptables.com](http://experts-comptables.com) Elles ont été réalisées avec le soutien de René Ricol, Commissaire général à l'Investissement et Coordinateur des Dispositifs publics de soutien aux entreprises. Elles ont donné lieu à un vade-mecum qui a été présenté dans le cadre d'un colloque organisé par le Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables le 8 mars 2012, à Bercy.*

Sept Indicateurs de Croissance et de Vulnérabilité ont été identifiés à ce jour :

- le niveau d'autonomie financière ;
- l'évolution de la rentabilité ;
- le niveau de chiffre d'affaires à l'export ;
- la capacité à bénéficier du Crédit Impôt Recherche (CIR) ;
- l'optimisation de la gestion des ressources humaines ;
- le niveau de protection de l'entreprise, de son dirigeant et de ses salariés ;
- le niveau de prévention en cas de difficulté dans la poursuite de l'activité de l'entreprise.

L'indicateur « Niveau d'autonomie financière » peut permettre d'identifier le risque de non pérennité de l'entreprise ; mais il constitue également une opportunité, dans la mesure où il pourra faire prendre conscience au chef d'entreprise de l'intérêt de recourir à des crédits à moyen terme. L'expert-comptable pourra l'aider à obtenir ces crédits dans le cadre de la préparation du dossier de demande de financement, et en apportant son assurance modérée (cohérence des prévisions par rapport aux hypothèses retenues par l'entreprise). L'expert-comptable pourra également accompagner le chef d'entreprise pour renforcer ses fonds propres. Il l'orientera vers des fonds d'investissement, notamment vers ceux de CDC entreprises, avec lesquels le Conseil supérieur a signé une convention de partenariat. L'expert-comptable remplira avec son client un dossier de recherche de fonds qui sera transmis à CDC entreprises (*les dossiers de financement – financements bancaires et capital investissement – sont accessibles en ligne sur le blog Financement du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables : [financement-tpe-pme.com](http://financement-tpe-pme.com)*).

### En quoi cette démarche est-elle innovante ?

Elle s'appuie sur la connaissance approfondie qu'ont les experts-comptables des éléments financiers et comptables des TPE-PME, ainsi que sur l'expérience d'un assureur en matière de détection, d'appréhension et de gestion des risques. En rendant le plan de comptes intelligent, elle révèle les potentiels et les opportunités de développement et d'innovation des TPE-PME, depuis la balance des comptes et à travers les comptes annuels. Elle optimise l'utilisation des dispositifs publics de soutien aux entreprises. Dès lors que le chef d'entreprise est informé des opportunités de développement ou des risques potentiels, il est naturellement amené à se tourner vers son expert-comptable afin d'être accompagné dans la mise en œuvre de tout ou partie des pistes d'action identifiées : elle facilite donc pour l'expert-comptable le devoir de conseil.

Si la démarche des indicateurs de croissance et de vulnérabilité a été initiée et mise en place aujourd'hui par les experts-comptables, on peut penser que d'autres acteurs (APCE, Ubifrance, organisations professionnelles...) vont progressivement se l'approprier et mettre en place, à partir des comptes annuels, leurs propres indicateurs.

#### UN OUTIL LABELLISÉ

*L'outil « Indicateurs de Croissance et de Vulnérabilité » a été présenté devant le jury du pôle de compétitivité mondial Finance Innovation et labellisé à l'unanimité le 9 juin 2011. Cette labellisation atteste du caractère innovant et stratégique du projet. Elle constitue une première pour l'Ordre des Experts-Comptables dans le cadre d'une innovation de service au bénéfice de la compétitivité des entreprises.*

## **De l'intelligence économique à l'intelligence comptable et financière**

### **En quoi consiste l'intelligence comptable et financière ?**

Le plan de comptes, applicable à toutes les entreprises pour enregistrer les opérations comptables, ne doit plus être appréhendé comme un outil statique mais comme un outil de veille intelligent, autrement dit comme un outil décisionnel. L'intelligence comptable et financière consiste pour une entreprise à recourir au plan de comptes pour :

- identifier ses vulnérabilités à travers un dispositif de veille ;
- couvrir ses risques à travers des actions de sécurisation ;
- faire preuve d'influence dans son secteur et se développer.

Après avoir créé le concept d'indicateurs de croissance et de vulnérabilité pour développer chez le chef d'entreprise une culture d'anticipation aussi bien en termes de prévention que de développement, le Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a mis en place, à partir du plan de comptes, des grilles de lecture qui aident les experts-comptables à mieux tirer parti des informations économiques, comptables et financières de leurs clients entreprises. L'intelligence comptable et financière permet aux utilisateurs de comptes annuels d'appréhender, d'après des documents publiés, le potentiel de développement et le degré de vulnérabilité d'une entreprise.

Les utilisateurs de comptes annuels sont :

- *les pouvoirs publics*, qui sont non seulement puissance régaliennne et collecteurs d'impôts (à ce titre les comptes annuels servent de base pour déterminer le montant de l'impôt), mais également des acteurs engagés pour soutenir l'emploi et le développement économique des entreprises. Ce soutien se fait à travers des dispositifs publics qui doivent être connus de tous ;
- *les banquiers, les investisseurs, les assureurs crédits, les salariés, les fournisseurs ou encore les sous-traitants*, qui ont besoin d'être sécurisés sur la solidité financière des entreprises.

### **Comment utiliser concrètement le plan de comptes comme un outil d'aide à la décision ?**

Voici une illustration de la manière dont les informations contenues dans le plan de comptes peuvent être analysées et donner lieu à des pistes d'actions. Ce tableau est présenté à titre illustratif et n'a pas vocation à être exhaustif.

UN PLAN DE COMPTE INTELLIGENT				
Numéro de compte	Veille et/ou compléments d'informations	Indicateur de Croissance et de Vulnérabilité	Risques identifiés	Propositions d'actions
101 - Capital	Statuts, registre de titres	Égalité dans le capital 50/50 <u>Cotation 1</u> : travaillent ensemble mais ne sont pas mariés <u>Cotation 2</u> : travaillent ensemble et sont mariés <u>Cotation 3</u> : travaillent ensemble, sont mariés et souhaitent se séparer	Dissension entre associés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un pacte d'actionnaires</li> <li>• Souscription d'une assurance fonds de prévention pour remboursement des honoraires des accompagnants</li> <li>• Entrée d'un troisième associé</li> <li>• Et si la dissension se produit avec absence de mise en place des précautions ci-dessus, intervention d'un sage et/ou d'un mandataire ad hoc</li> </ul>
119 – Report à nouveau débiteur	Autres comptes entrant dans les capitaux propres : 10 – Capital et réserves 12 – Résultat de l'exercice 13 – Subvention d'investissement 14 – Provisions réglementées	Perte de la moitié du capital (appréciation des capitaux propres) Rappel juridique : convocation dans les 4 mois au plus tard d'une AGE pour décision sur la poursuite de l'activité ; sinon risque de voir la société dissoute à la demande d'une personne intéressée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocation par le Président du Tribunal de Commerce dans le cadre de son droit d'alerte</li> <li>• Dégradation des cotations Banque de France et assurance crédit</li> <li>• Réduction des concours bancaires dès le dépôt des comptes annuels</li> </ul>	Augmentation du capital pour renforcer les fonds propres <ul style="list-style-type: none"> <li>• soit par des apports des associés</li> <li>• soit par incorporation de compte courant d'associés déjà existants</li> </ul> -> Examiner dans ce cas l'opportunité d'une alternative avec un abandon total ou partiel de ces comptes courants avec une clause de retour à meilleure fortune
161 – Emprunt convertible en actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats d'emprunt ou annexe des comptes annuels</li> <li>• Date de remboursement de l'emprunt</li> </ul>	Trésorerie insuffisante pour faire face au remboursement de l'emprunt	En cas de conversion de l'emprunt en capital, modification de la composition du capital et du pouvoir de décision	
164 – Emprunts bancaires (capitaux empruntés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats d'emprunts (l'objet de l'emprunt et de la conformité)</li> <li>• Garanties données (pour apprécier les possibilités de renégociations)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Couverture insuffisante des emplois immobilisés ou quasi immobilisés (stocks outils) par les capitaux empruntés et par les capitaux propres</li> <li>• Ratio d'endettement trop important qui obère toute capacité de réemprunter</li> </ul>	Ponctionnement sur la trésorerie courante et incidence négative sur le bon fonctionnement de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négocier un crédit post-financement</li> <li>• Optimiser le recouvrement des créances clients</li> <li>• Optimiser la rotation des stocks et son financement</li> <li>• Emprunt personnel au nom du dirigeant qui a toujours la faculté de s'endetter pour faire un apport à la société avec approbation par une AG pour déduction fiscale des intérêts de l'emprunt</li> <li>• Attention cependant aux clignotants de fragilité qui s'allument puisque cette opération traduit une perte de confiance du banquier dans l'entreprise</li> </ul>

Numéro de compte	Veille et/ou compléments d'informations	Indicateur de Croissance et de Vulnérabilité	Risques identifiés	Propositions d'actions
203 – Frais de recherche et développement	<p>Rapport de gestion Rubrique activité de la société en matière de recherche et développement</p> <p>Dossier de Crédit d'Impot Recherche (avec l'imprimé 2069A) et ses pièces justificatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinon fiches de paie pour qualification et mémorisation de leurs travaux de recherche</li> <li>• Facture de sous-traitant avec agrément du ministère de la Recherche mentionné</li> </ul>		<p>1/ Absence de demande d'un Crédit d'Impôt Recherche alors que l'activité développée par l'entreprise y donne droit (les frais peuvent être soit activés soit comptabilisés en charges)</p> <p>2/ Immobilisation des frais alors qu'il s'agit de travaux de recherche (à comptabiliser en charges) ou de développement alors que les critères requis ne sont pas intégralement respectés (projets nettement individualisés, sérieuses chances de réussite technique et de rentabilité commerciale ou de viabilité économique)</p>	<p>Si l'activité de la société peut permettre d'avoir droit à ce crédit d'impôt :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place les procédures internes permettant de remonter l'information en temps utile pour demander ce crédit en même temps que le dépôt de la liasse fiscale</li> <li>• Rechercher : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la qualification des salariés</li> <li>* les chercheurs doivent être docteurs ou ingénieurs ou assimilés,</li> <li>* des techniciens de recherche</li> </ul> </li> <li>- l'agrément du sous-traitant qui doit figurer sur sa facture</li> <li>• Régulariser les comptes en amortissant à 100 % ces immobilisations et en les sortant de l'actif</li> </ul> <p>Attention à l'incidence négative sur le résultat</p>
205 – Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés logiciels, droits et valeurs similaires (Attention : depuis le 01/01/2005, les marques et autres éléments similaires créés en interne ne peuvent plus faire l'objet d'une inscription à l'actif) * 622700 frais d'actes	<p>Contrats signés pour l'acquisition d'un droit légal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépôt à l'INPI pour les éléments acquis (changement de nom) et les éléments créés</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien à l'actif d'un montant significatif à ce titre alors que le brevet, la licence ou la marque n'est plus porteur d'avantage économique futur</li> <li>• Utilisation sans droit d'un brevet, d'une licence, d'une marque ou d'un procédé pour lesquels l'entreprise n'a pas de titre de propriété : remise en cause ultérieure possible de cette utilisation</li> </ul>	<p>Enregistrer une provision pour dépréciation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formaliser les conditions d'utilisation même si cette utilisation est à titre gracieux</li> <li>• Effectuer les formalités permettant d'établir la propriété de l'entreprise sur l'actif incorporel concerné</li> </ul> <p>Rappel : ne pas oublier que pour fonder la valeur de vos marques et brevets créés en interne, il est souhaitable de les faire exploiter par un tiers ; la redevance payée permettra de justifier une valeur pour une cession ultérieure. Il faut donc penser à externaliser vos marques, brevets...</p>

Numéro de compte	Veille et/ou compléments d'informations	Indicateur de Croissance et de Vulnérabilité	Risques identifiés	Propositions d'actions
261 – Titres de participation et 267 – Créances rattachées aux participations	Annexe des comptes annuels avec les méthodes d'évaluation, les tableaux des filiales et participation, les comptes annuels des filiales, les engagements hors bilan pour les cautions données		Importance des avances consenties aux filiales qui n'ont pas la possibilité de rembourser à court terme la société mère	Rechercher un financement externe ou prévoir une augmentation de capital ou chercher à céder la filiale consommatrice de cash.
21 – Immobilisations corporelles	Annexe des comptes annuels avec : • Les méthodes d'évaluation • Les méthodes d'amortissements • Les engagements au titre des crédits baux mobiliers • Les tableaux des immobilisations		1/ Valeurs nettes comptables et engagements de crédits baux faibles au regard du secteur -> Obsolescence de l'outil de production 2/ Cessions massives d'immobilisations pouvant n'être justifiées que par des problèmes de trésorerie  Rappel : vérifier les titres de propriété • En cas de clôture décalée problèmes de cut off dans les entreprises prises individuellement • Multiplication des refacturations empêchant d'avoir une visibilité de l'activité globale réelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investir dans la mise à niveau de l'outil de production pour rester au niveau par rapport aux concurrents – prévoir le financement adéquat</li> <li>Remédier aux difficultés               <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit de rentabilité</li> <li>- soit de financement</li> </ul> </li> <li>Harmoniser les dates de clôture pour une meilleure visibilité</li> <li>Mettre en place une consolidation interne               <ul style="list-style-type: none"> <li>-&gt; non seulement pour le compte de résultat</li> <li>-&gt; mais aussi pour le bilan, pour connaître les créances et les dettes globales hors groupe</li> </ul> </li> </ul>
3 – Stocks et 6 – Achats et fournisseurs 7 – Ventes 4 – Fournisseurs	Annexe des comptes annuels avec méthodes d'évaluation des stocks et des provisions pour dépréciation		Taux de rotation des stocks insuffisants • Poids sur la trésorerie • Risque de stocks « morts »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivation des salariés pour cession des stocks les plus anciens</li> <li>Développement dans la mesure du possible des stocks en dépôt</li> <li>Conclusion avec les fournisseurs principaux de contrats annuels avec un étalement des livraisons</li> <li>Utiliser les services de bradeurs</li> <li>Organiser une opération de destockage (liquidation avec autorisation préfectorale)</li> <li>Consultation de nouveaux fournisseurs pour mise en concurrence</li> </ul> <p>Si le fournisseur n'a pas encore été payé, chercher à négocier un retour partiel des stocks</p>

# DES INITIATIVES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : TÉMOIGNAGES

## LES ACTEURS PUBLICS



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

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

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

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

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

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



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

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

**Michel CADOT**

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



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

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

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

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

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

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

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

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

**Patrick PAILLOUX**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Xavier LEONETTI**

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

*Direction générale de la Gendarmerie nationale*

*Bureau de la veille opérationnelle*

*Intelligence économique*

**☎ 01-84-22-12-22**



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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Jean-Charles GUIBERT**

*Directeur de la Valorisation du CEA*



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

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

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

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

**Robert RANQUET**

*Directeur adjoint de l'IHEDN*

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

**☎ 01-84-22-12-22**



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

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

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

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

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

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

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

**Benoît MAILLE**

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

**arist@ccip.fr**



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

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

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

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

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

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

**Philippe DOMINO**

Directeur CCI Innovation, CCI de la région Nord de France

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

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

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

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

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

**Séverine PERRON**

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

## LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

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

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

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

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

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

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

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

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

**Dominique DHYSER**

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





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

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

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

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

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

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

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

**Stéphane FRANCONVILLE**

*Directeur général de Metra*



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

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

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

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

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

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

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

**Frédéric GUERNALEC**

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

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

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

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

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

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

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

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

**Benoît LAURENCEAU**

*Adjoint de direction de Terafeed*



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

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

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

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

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

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

**Olivier LEPICK**

*Secrétaire général de Sogeti Corporate*

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

## LES PROFESSIONNELS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

LES PROFESSIONNELS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

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

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

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

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

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

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

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

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

**Bernard de VAUTREY**

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

**bdvsecur@noos.fr**

**☎ 06-08-26-07-22**



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

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

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

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

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

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

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

**Alain BEAUVIEUX**

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

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

**amisw.com**



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

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

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

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

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

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

**Philippe CADUC**

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

## LES EXPERTS-COMPTABLES



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

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

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

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

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

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

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

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

**Jean-Michel MOREAU**

*Expert-comptable et président de France Défi MP*

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

☎ 06-08-62-35-94





## Un cas concret d'entreprise pour laquelle la veille est stratégique.

Une entreprise construit des maisons individuelles à énergie positive. Les travaux sont réalisés par des sous-traitants sous contrat pour les différents corps d'État. Sans être exhaustifs, on peut dégager plusieurs points de vigilance en matière d'intelligence économique liés à ce secteur particulier de la construction.

### 1. La propriété intellectuelle

Au travers de la description de ses modèles dans son catalogue, l'entreprise doit se garder de trop détailler les points relatifs aux « astuces » qui le démarquent de ses concurrents.

### 2. La réglementation de la sous-traitance

Une infraction juridique, fiscale ou sociale peut entraîner l'entreprise dans une spirale de sanctions lourdes. Le constructeur de maisons individuelles doit porter une vigilance particulière au travail dissimulé et vérifier que ces entreprises qui vont travailler pour lui respectent la loi.

### 3. Les normes de construction

Les normes de construction sont en perpétuelle évolution, notamment pour tout ce qui concerne les normes d'économie d'énergie, la sécurité des installations, l'accès aux handicapés ou aux personnes âgées...

### 4. Le suivi de l'évolution des techniques de construction et des matériaux

La veille technique est indispensable pour réussir le défi de contenir les prix des maisons à des niveaux compatibles avec les capacités de financement des ménages par catégorie de population et par type de construction.

La réalisation de maisons « à énergie positive » a été un vrai défi pour cette entreprise, qui, pour conduire ce projet, a conclu des partenariats avec des industriels de tous domaines... En suivant l'évolution des matériaux et des techniques, l'entreprise a pris une longueur d'avance sur ses concurrents, dans une conjoncture difficile. Elle doit conserver cette avance en protégeant ses savoir-faire.

Tous ces points méritent de se mettre en veille intelligente et de se faire accompagner par des professionnels de l'entreprise tel que l'expert-comptable.

**Patrick BORDAS**

*Expert-comptable et associé chez KPMG*

## L'expert-comptable, interlocuteur du dirigeant de PME en matière d'intelligence économique.

Après sept années en cabinet de commissariat aux comptes et d'expertise comptable, j'entrepris, quatre ans après la parution du rapport Martre, un troisième cycle spécialisé en stratégies d'intelligence économique. Aujourd'hui expert-comptable inscrit à l'Ordre, je suis impressionné par la qualité des travaux menés par les différentes commissions de travail et je constate les synergies qui s'en dégagent à travers l'outil « Indicateur de Croissance et de Vulnérabilité » développé au profit des clients des experts-comptables, dans la mesure où cet outil intègre des dispositifs publics (le financement, l'innovation, l'export, la prévention des difficultés financières...) et formalise les indicateurs dès la sortie des comptes annuels ou des arrêtés périodiques. Reste alors à l'expert-comptable à arbitrer parmi les indicateurs les plus pertinents, identifiés ou confirmés à cette occasion, et à les communiquer au chef d'entreprise en lui faisant part des dispositifs publics auxquels il peut avoir accès. Compte tenu du nombre d'indicateurs possibles, l'expert-comptable peut bâtir un plan pluriannuel d'actions d'amélioration. Son rôle en tant que conseiller permanent de l'entrepreneur et accompagnateur privilégié de l'entreprise se trouve renforcé.

Par ailleurs, l'expert-comptable trouve dans cet outil le moyen de s'assurer qu'il n'a pas omis d'aborder un dispositif public dont pouvait bénéficier son client, ce qui pourrait lui être reproché dans le cadre d'une absence de devoir de conseil. La profession participe ainsi à la politique économique nationale.

L'utilisation généralisée d'un outil d'intelligence économique centralisé au niveau d'une profession réglementée, qui comprend pas moins de 19 000 experts-comptables, laisse imaginer la puissance d'un tel réseau au profit des entreprises et, plus généralement, de l'économie française.

Entrepreneurs qui avez parcouru ces lignes, n'hésitez pas à vous rapprocher de votre expert-comptable et à le solliciter sur ce point.

**Jérôme POIRIER-COUTANSAIS**

*Expert-comptable associé-gérant de Llevelys Audit & Conseil*

**contact@llevelys-ac.fr**

**☎ 06-11-60-80-94**



## La revue par l'expert-comptable des systèmes d'information sous l'angle du risque économique.

Dans le cadre de la détection des menaces des entreprises, le développement et la complexité des systèmes d'information présentent un risque économique élevé, que ce soit au niveau des grandes entreprises ou des PME. Ce risque économique, défini par la Sécurité économique territoriale de la Gendarmerie nationale, se détermine par la combinaison du niveau de vulnérabilité

et les menaces associées.

C'est dans ce contexte que nous proposons à nos clients une revue des systèmes d'information sous l'angle du risque économique. Cette revue se fera en plusieurs étapes :

- l'évaluation des outils de protection ;
- la sécurisation du système d'information lors des déplacements professionnels ;
- la gestion du courrier électronique indésirable ;
- la sauvegarde des données numériques ;
- les droits et obligations du chef d'entreprise en matière de SSI ;
- la gestion et le contrôle des accès aux données de l'entreprise ;
- la prise en compte du facteur humain dans la SSI ;
- l'usage des réseaux sociaux dans l'entreprise.

Lors du recensement des informations stratégiques, nous proposons d'identifier ce qui doit être protégé et de hiérarchiser la valeur des informations, sachant que 80 % du budget de sécurité doit être consacré à protéger les 20 % d'informations à accès restreint.

Notre expérience nous montre que le risque lié au personnel « nomade » est très souvent sous-évalué. Dans ce cadre, nous évaluons la sécurisation du système d'information lors des déplacements professionnels. Ainsi, nous portons une attention particulière à la protection des accès (mots de passe, chiffrement) et aux moyens de se connecter par les réseaux sans fils (WiFi, Bluetooth) qui nécessitent un accès prudent et un niveau de sécurité adapté (antivirus et pare-feu sur les « nomades »).

Les solutions adoptées par l'entreprise doivent obligatoirement prendre en compte les éléments essentiels que sont les données à sauvegarder (en fonction du niveau de risque économique), la solution de sauvegarde (sauvegarde complète, sauvegarde incrémentale, sauvegarde différentielle), la périodicité des sauvegardes, le support de sauvegarde (sauvegarde interne : DVD, USB, bandes serveur ; sauvegarde externe), et le plan de sauvegarde. Par ailleurs, nous portons une attention particulière à la gestion et au contrôle des accès aux données de l'entreprise. La gestion des droits d'accès des utilisateurs et la gestion des mouvements du personnel, notamment des stagiaires, doivent faire l'objet de procédures adaptées au niveau de risque évalué.

Enfin, le développement des réseaux sociaux et leur usage dans l'entreprise présentent un risque élevé, souvent sous-estimé. Nous préconisons une sensibilisation du personnel à ce problème, une information claire et une alerte sur la surveillance de la réputation sur Internet de type « Google alertes » ou « Spyle.com ».

**Michael FONTAINE**

*Expert-comptable chez Tudel & Associés*

**ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES**   
Région Lille Nord Pas-de-Calais

**Le Conseil régional de  
l'Ordre des Experts-  
Comptables du Nord-Pas-  
de-Calais : une illustration**

### **des initiatives mises en œuvre par les experts-comptables en région**

Le Conseil régional de l'Ordre des Experts-Comptables du Nord-Pas-de-Calais s'est engagé dans une démarche de sensibilisation à l'intelligence économique à destination des professionnels de l'expertise comptable et des dirigeants des TPE et PME.

De nombreuses actions ont été initiées : stage au sein de l'Institut régional de formation, université régionale sur l'intelligence économique, interventions lors de nombreux colloques..., participation au Groupe actions-projets intelligence économique territoriale (GAPIET), membre de l'Observatoire zonal de la sécurité des systèmes d'information (OZSSI), membre fondateur d'une plate-forme régionale d'intelligence économique, rubriques bimensuelles « Intelligence économique » dans la lettre d'informations du Conseil régional de l'Ordre en collaboration avec les universitaires, interventions dans les entreprises.

Ces actions permettent la mise en place d'une stratégie « réseaux » de sensibilisation à la protection et à l'anticipation.

Contact : Marion-Amélie FOURRIER, secrétaire générale

☎ 03-20-15-80-80

[ma.fourrier@5962experts-comptables.org](mailto:ma.fourrier@5962experts-comptables.org)

# LES INCONTOURNABLES DU ROUTARD

## SÉLECTION D'OUVRAGES SUR L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

La liste ci-dessous est donnée à titre indicatif et n'a pas vocation à être exhaustive.

### ***Business en milieu hostile: La sûreté des entreprises à l'international***

La sûreté des grands groupes à l'international, dans les zones dites « hostiles », en guerre ou qualifiées de « grises », ne se garantit pas en faisant appel à des entreprises de sécurité privée « multifonctions » ou à certaines sociétés militaires privées (SMP) aux compétences discutables. Tout à la fois manuel et guide de bonnes pratiques, cet ouvrage part du constat de l'existence de multiples parties prenantes concourant à la sûreté de l'entreprise pour proposer des solutions pérennes aux acteurs économiques, publics et humanitaires développant des activités dans des zones où l'État n'est pas en mesure d'assurer la sûreté des individus et des organisations. *Fanny LECARPENTIER, Dimitri LINARDOS, Éric DELBECQUE (préfacier) et Laurent COMBALBERT (préfacier), Éd. Vuibert, 2010, 235 p., 26 €*

### ***Contributions à la notion d'intelligence économique***

De plus en plus compétitive, marquée par l'émergence de géants tels que la Chine et l'Inde, la sphère économique et industrielle a subi, ces dernières années, une mutation sans commune mesure. Les entreprises françaises qui n'ont pas su revoir leur stratégie ont été dépassées. Quelle solution pour enrayer ce déclin ? Quelle modification apporter au système français ? Quels réflexes devons-nous acquérir rapidement si nous voulons prospérer ? Les méthodes de l'intelligence économique, qui s'imposent trop difficilement dans notre pays, pourraient, dans cette perspective, modifier la donne et révolutionner notre approche du monde entrepreneurial. *Jean-Philippe BAUR, Éd. Publibook, 2009, 102 p., 17 €*

### ***Droit de l'intelligence économique***

Contrairement à ce que beaucoup croient, l'intelligence économique n'est pas un vide juridique, où tous les coups seraient permis. Au contraire, de nombreuses règles de droit trouvent à s'appliquer. L'objectif de cet ouvrage est de les faire connaître et de les expliquer. Ainsi, le principal thème de l'ouvrage est la collecte d'informations blanches, grises ou noires par tous les moyens légaux avec, en ligne de mire, les limites à ne pas dépasser. *Thibault DU MANOIR de JUAYE, Éd. Litec, 2007, 262 p., 42 €*

### ***Évaluer le dispositif d'intelligence économique d'une entreprise***

C'est en réalisant ce diagnostic pour un groupe industriel français à vocation internationale, dans lequel il a été immergé durant quatre mois, que Philippe Huchot a élaboré une démarche (en l'espèce une série de questionnaires) transposable à n'importe quel autre type de structure. *Philippe HUCHOT, Éd. L'esprit du livre, 2007, 80 p., 15 €*

**Guide pratique de l'intelligence économique**

Les auteurs nous proposent ici une méthode inédite, la méthode Madie, qui explique, étape par étape, comment déployer dans son entreprise une démarche opérationnelle d'intelligence économique.

François BARBARA, Christian COUTENCEAU, Edmond de VIGOUROUX D'ARVIEU, William EVERETT, Alain GILLERON, Xavier JACQUIN, Muriel POUILLAIN, Claude VALLE, Éd. d'Organisation, 2009, 156p., 25 €

**Intelligence économique d'entreprise: droit de la collecte, droit de la protection**

Technique et pratique, cet ouvrage permet de comprendre les normes d'encadrement des pratiques d'intelligence économique. Outil pluridisciplinaire, il couvre divers domaines du droit: propriété intellectuelle et industrielle, concurrence, processuel, des sociétés, droit européen des droits de l'Homme. L'ouvrage contient l'ensemble des textes et de la jurisprudence reproduits en annexe pour répondre à toutes vos problématiques.

Guy CANIVET (préfacer) et Romain DUMAS, Éd. Francis Lefebvre, 2011, 320p., 55 €

**Intelligence économique et management stratégique**

Cette recherche sur plus de 200 PME apporte un éclairage nouveau sur les fondements organisationnels des pratiques d'intelligence économique.

Frank BOURNOIS (préfacer) et Norbert LEBRUMENT, Éd. L'Harmattan, 2012, 458p., 46 €

**Intelligence économique et prise de décision dans les PME: le défi de l'adaptation des procédés d'intelligence économique aux particularités culturelles des petites entreprises**

Cet ouvrage, qui analyse les biais apparaissant dans les processus de prise de décision des dirigeants de PME, montre la difficulté de l'adaptation de l'intelligence économique à leur culture managériale. En prenant l'exemple du département des Ardennes, il montre l'insuffisance actuelle de l'aide apportée par les organismes publics et dégage les axes de progrès sur lesquels il devient primordial d'accroître leurs efforts.

Véronique COGGIA, Éd. L'Harmattan, 2009, 126p., 13 €

**Intelligence économique: enquête dans 100 PME**

Cet ouvrage présente les résultats d'une enquête sur les pratiques d'Intelligence économique dans une centaine de PME françaises. L'auteur utilise une approche managériale de l'intelligence économique, présentée comme la combinaison de trois fonctions informationnelles. L'enquête montre que certaines PME font effectivement de l'intelligence économique, et détaille les pratiques de cinq d'entre elles en utilisant les verbatim de leurs dirigeants. Le livre s'adresse aussi bien aux étudiants et aux chercheurs à la recherche d'un support conceptuel pour leurs travaux qu'aux praticiens souhaitant s'inspirer d'exemples concrets de pratiques accessibles aux PME.

Sophie LARIVET, Éd. L'Harmattan, 2009, 260p., 23,75 €

**La Boîte à outils de l'intelligence économique**

Découvrez 59 outils indispensables à la mise en œuvre et à la pérennisation d'une démarche d'intelligence économique. Chaque outil est décrit, sur 2 ou 4 pages, par un schéma qui présente le contexte d'utilisation, les étapes de mise en œuvre, des conseils, les avantages et précautions à prendre. Les outils les plus complexes sont complétés par un cas d'application.

Christophe DESCHAMPS et Nicolas MOINET, Éd. Dunod, 2011, 192p., 26,50 €

**La Sécurité en entreprise – Prévenir et gérer les risques**

À partir de leurs observations sur le terrain, les auteurs montrent ici comment l'entreprise peut s'organiser pour assumer sa responsabilité dans la sécurité des personnels, la prévention des vols, la protection des réseaux informatiques, la lutte contre la fraude, non seulement dans le respect des obligations réglementaires qui lui incombent et avec le maximum d'efficacité, mais également dans le cadre d'une structure générale cohérente et pérenne. *Olivier HASSID et Alexandre MASRAF, Éd. Maxima, 182 p., 2010, 23,50 €*

**La Veille technologique et l'intelligence économique**

Face à l'accélération du changement technologique, de la variabilité des conditions de fonctionnement des marchés, l'information technologique devient vitale pour les entreprises. Cet ouvrage présente et définit la veille technologique et l'intelligence économique. Il en expose les modalités concrètes d'application aujourd'hui.

*Daniel ROUACH, Éd. Presses universitaires de France, 2010, 128 p., 9,20 €*

**Le Risk Manager et l'intelligence économique**

La crise qui nous frappe est mondiale et systémique. Le risk manager est en première ligne. Il doit répondre aux craintes et aux attentes. Il doit percevoir un cercle de menaces qui ne cesse de s'élargir. Vigie de l'entreprise, il doit donc adapter ses propres capteurs, ses propres méthodes, ses processus. Il trouvera dans l'intelligence économique le concept et l'outil lui permettant de relever ce défi.

*Bernard BESSON (sous la dir. de) et Paul-Vincent VALTAT, Éd. Institut français de l'intelligence économique, 2010, 175 p., 17,30 €*

**Les Médias sociaux sans bla bla**

Ce guide dresse le panorama actuel des médias sociaux, leur richesse et celle qu'elle permet aux marques de créer. Des médias qui présentent la particularité de l'interactivité: un gigantesque Café du commerce, dit-on parfois, où les marques peuvent entrer en discussion avec leurs clients, leurs amis, leurs prospects. Bref, faire que les marchés soient des conversations! Au-delà de la simple analyse de l'e-réputation, c'est tout le nouveau challenge du Social CRM, dans lequel ce livre vous propose de pénétrer.

*Alain BEAUVIEUX, Marc Antoine JACOUD (préfacer), François LAURENT et Xavier WARGNIER (sous la dir. de), Éd. Kawa, 2012, 122 p., 18 €*

**Les Nouveaux Territoires de l'intelligence économique**

À la croisée des développements de l'intelligence économique, entre politiques publiques et stratégies d'entreprises, les praticiens et les experts ont ouvert ce qu'Alain Juillet nomme de « nouveaux territoires », qui apparaissent comme des champs d'innovation, d'approfondissement, voire de renouvellement de la démarche d'intelligence économique, dont s'emparent progressivement des communautés de pratiques. Les CCI France et l'IFIE s'associent pour tenter une lecture de cette réalité, dont certains pans demeurent encore confidentiels.

*Hervé AZOULAY, Agnès BRICARD, Marie BRIGAUD, Philippe CLERC, Alain JUILLET (préfacer), Thibault DU MANOIR de JUAYE, Marc-Antoine DUVAL (sous la dir. de), François MABILLE, Jean-Philippe MOUSNIER, Éd. Institut français de l'intelligence économique, 2008, 173 p., 15 €*

**Les Signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs: méthodes et applications**

Si les dirigeants d'une entreprise ignorent les signes avant-coureurs d'une difficulté à venir, ils risquent de prendre des décisions qui peuvent s'avérer

catastrophiques. Cet ouvrage explique aux responsables des entreprises comment voir et comprendre ces phénomènes, afin de les guider dans une nouvelle approche décisionnelle.

*Humbert LESCA et Nicolas LESCA, Éd. Lavoisier, 2011, 248p., 46,55 €*

### **L'Intelligence économique dans la PME: visions éparses, paradoxes et manifestations**

Cet ouvrage propose des visions de l'intelligence économique dans la PME au travers d'études théoriques, empiriques, mais aussi grâce à des analyses de cas. Fondées sur des approches variées de la gestion, de l'information ou de la stratégie, les contributions des auteurs donnent un éclairage atypique sur cette discipline, dont ils ne sont pas tous des spécialistes. Ainsi, les analyses proposées mettent-elles à jour des approches diverses, des paradoxes qui, d'une part enrichissent les fondements de l'Intelligence économique et, d'autre part, reposent sa problématique dans la PME.

*Alice GUILHON (coordonné par), Éd. L'Harmattan, 222p., 2004, 18,50 €*

### **L'Intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises**

En quelques années, l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN) a constitué auprès de 1200 grandes entreprises françaises une banque de données consacrée à l'intelligence économique, en d'autres termes, à la guerre à laquelle se livrent les entreprises ou les États pour s'approprier des informations qui peuvent accroître leur compétitivité. Les principaux enseignements de cette banque de données unique sont ici présentés pour la première fois, et de façon concrète (150 tableaux).

*Frank BOURNOIS, Christian PIERRET (préfacer) et Pierre-Jacques ROMANI, Éd. Economica, 278p., 2000, 60 €*

### **Maîtriser et pratiquer... Veille stratégique et intelligence économique**

Qu'est-ce que la veille stratégique? C'est le radar de l'entreprise! Qu'est-ce que l'intelligence économique? C'est fournir la bonne information, au bon moment, à la bonne personne pour lui permettre de prendre la bonne décision, de bien agir et idéalement de faire évoluer son environnement dans le bon sens. Dans quel but? Celui d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire les risques liés à l'incertitude.

*Laurent HERMEL, Éd. AFNOR, 2010, 120p., 35,90 €*

### **Management de risques et intelligence économique**

L'originalité de l'approche proposée est de démarrer par le haut, au niveau de la prise de risques dans les décisions d'affaires, avant de prendre le risque comme l'indicateur majeur de la réactivité à l'environnement économique. Le risque est alors aussi bien une opportunité qu'un danger, aussi bien un risque environnemental qu'un risque industriel.

*Anne-Marie BLANC ALQUIER et Marie-Thérèse LAGASSE TIGNOL, Éd. Economica, 2007, 181p., 27 €*

### **Manuel d'intelligence économique**

L'intelligence économique apprend à penser autrement en sortant des sentiers battus. Elle forme les futurs managers à un usage offensif de l'information pour conquérir des marchés dans une mondialisation des échanges qui est loin d'être pacifiée.

*Christian HARBULOT (sous la dir. de), Éd. Presses universitaires de France, 2012, 432p., 28 €*



**Organiser sa veille sur Internet – Au-delà de Google... Outils et astuces pour le professionnel**

Définissez vos objectifs et mettez en place un plan de veille. Interrogez efficacement les divers moteurs de recherche et trouvez tous types de contenus. Explorez la blogosphère et les microblogs, surveillez l'actualité, pistez les experts et suivez les tendances du Web. Personnalisez votre recherche et filtrez les informations. Automatisez votre veille grâce aux flux RSS et aux agrégateurs. Apprenez à évaluer l'information. Classez et représentez visuellement vos trouvailles grâce au Mind Mapping. Organisez et partagez vos trouvailles grâce au Social Bookmarking. Diffusez votre veille sur un blog ou sur les réseaux sociaux.

Xavier DELENGAIGNE, Éd. Eyrolles, 319p., 2012, 18,90 €

**Petit Traité d'attaques subversives contre les entreprises: théorie et pratique de la contre-ingérence économique**

Ce petit traité audacieux aux accents ouvertement offensifs s'adresse à tous les acteurs du monde économique qui entendent regarder la réalité en face et contrer les pratiques malveillantes toujours plus nombreuses qui les touchent. Véritable guide de référence, cet ouvrage permettra d'appliquer les règles de protections essentielles, immédiatement opérationnelles.

Emmanuel LEHMANN et Franck DECLOQUEMENT, Éd. Chiron, 2009, 400p., 25 €

**Small Business Intelligence**

Les décisionnaires, qu'ils agissent au sein de PME, de multinationales ou d'organismes publics, doivent repenser leur rapport à l'information pour s'adapter aux usages émergents, car tous partagent cet objectif commun: la recherche d'une plus grande efficacité opérationnelle et d'une plus grande maîtrise de leur environnement. Cet ouvrage leur fournira de nouvelles grilles de lecture en matière d'influence, d'innovation et de prise de décisions.

Claude LEPERE, Jean-Christophe MARCOUX, Éd. Edipro, 2011, 176p., 23 €

**TPE-PME: personnalisez l'intelligence économique – De la compréhension à l'action!**

Entrepreneurs, artisans, patrons de TPE-PME, dans un environnement changeant et difficilement prévisible, vous souhaitez avoir entre vos mains le maximum d'atouts stratégiques? Grâce à ce livre, apprropriez-vous la maîtrise et la protection de l'information stratégique. Vous saisissez les principes finalement simples de l'intelligence économique, avant tout basés sur le renseignement et l'intelligence collective. Dans un second temps, découvrez des propositions pratiques élaborées autour de trois grands axes: s'ouvrir à l'international, connaître les autres, ne pas se laisser surprendre! Avec cet ouvrage, apprivoiser l'intelligence économique et l'adapter à ses besoins et à son marché devient facile!

Claude DELESSE, Éd. AFNOR, 2011, 150p., 17,06 €

**FORMATIONS****L'expérience française d'intelligence économique s'exprime en particulier par le contenu de ses formations.**

Ces dernières sont devenues une référence à l'international: en Asie, en Amérique latine, mais aussi dans le monde francophone. L'approche française de l'intelligence économique, l'utilisation de ses outils et les métho-

dologies sont formalisées dans plusieurs référentiels de formation. Ils enseignent les méthodes pour contrer les concurrents et ainsi mieux innover, mais aussi celles destinées à mieux comprendre les enjeux de la mondialisation, les cultures et les organisations des acteurs présents sur les marchés où cherchent à s'implanter nos entreprises et nos coopérations. Dans le domaine de l'aide au développement, la France innove et les formations qu'elle propose deviennent références.

La plupart des formations en intelligence économique se font principalement par le biais de masters. Il existe, malgré tout, quelques licences et autres diplômes universitaires.

## À partir de 2013, tous les étudiants recevront une formation à l'intelligence économique dans le cadre de leur cursus de licence.

L'intelligence économique va bientôt s'insérer dans l'emploi du temps des étudiants français, entre les cours de gestion et les équations de finance. Le gouvernement s'est, en effet, donné pour objectif qu'aucun diplômé en licence (niveau bac+3) ne quitte les bancs de l'université sans connaître le concept d'intelligence économique, et ce, à partir de la rentrée 2013. Pas de diplôme, donc, sans une sensibilisation obligatoire à la veille, mais aussi une initiation à la protection du patrimoine de l'entreprise et la découverte des techniques d'influence. Les étudiants qui poursuivront leur formation par un master (soit deux ans d'études supplémentaires qui donnent un niveau bac+5) pourront approfondir leur connaissance de l'intelligence économique avec un module optionnel accessible en deuxième année de master.

Dans ce cadre, un référentiel de compétences « Intelligence économique et nouveaux risques du XXI<sup>e</sup> siècle » a été élaboré par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR). Ce référentiel, disponible sur le site internet du MESR, est actuellement expérimenté dans une vingtaine d'établissements pilotes volontaires et sera progressivement généralisé à partir de la rentrée 2013.

## Où se former ?

De nombreux établissements proposent des formations en intelligence économique. On en compte une quarantaine, ce qui représente environ 600 diplômés par an. La polyvalence de l'enseignement est capitale, ainsi que la dimension professionnalisante. La reconnaissance de la formation est une condition essentielle dans la qualité de l'insertion professionnelle.

## Quelles sont les formations qui existent ?

La liste ci-dessous est donnée à titre indicatif et n'a pas vocation à être exhaustive.

École	Diplôme	Site web	Contact
IESO Université Paris-Dauphine	Chaire Intelligence économique et stratégie des organisations	<a href="http://fondation.dauphine.fr">fondation.dauphine.fr</a>	Aline de Salinelles <a href="mailto:aline.desalinelles@fondation-dauphine.fr">aline.desalinelles@fondation-dauphine.fr</a>
IEP d'Aix-en-Provence	Certificat Intelligence économique	<a href="http://iep.univ-cezanne.fr">iep.univ-cezanne.fr</a>	Stéphane Boudrandi ☎ 04-42-17-05-27. <a href="mailto:stephane.boudrandi@sciencespo-aix.fr">stephane.boudrandi@sciencespo-aix.fr</a>

ATELIS-ECEM	Certificat européen MIEV	atelis.org	Patricia Michel ☎ 02-47-71-73-05 pmichel@escem.fr Laurence Masson ☎ 02-47-71-71-83 lmasson@escem.fr
IHEDN	Cycle professionnel Intelligence économique et stratégique	ihedn.fr	Virgil Da Silva Marques ☎ 01-44-42-54-08 virgil.marques@ihedn.fr
INHESJ	Cycle professionnel Protection des entreprises et intelligence économique	inhesj.fr	Pascal Forfert ☎ 01-76-64-89-98 pascal.forfert@inhesj.fr
EDHEC – Lille	Certificat Veille et recherche d'informations sur Internet	chaires.edhec.com	Muriel Cathy ☎ 03-20-15-45-00
CNAM Pays de la Loire – Nantes	Certificat Intelligence économique	catalogues-formation.cnam.fr	Anne-Claude Gourvenec ☎ 02-40-16-46-05
École de guerre économique – Paris	3 <sup>e</sup> cycle spécialisé Stratégie et intelligence économique	ege.fr	Christian Harbulot ☎ 01-45-56-91-12
École de journalisme et de communication de Marseille	Master 1, Master 2 Information stratégique	ecjm.univmed.fr	Dominique Liautard ☎ 04-91-24-32-00 dominiqueliautard@univ-amu.fr
École européenne d'intelligence économique – Versailles	Master 2 Master class d'Intelligence économique	eeie.fr	Benoît de Saint Sernin ☎ 01-78-52-14-21 benoit.desaintsernin@eeie.fr
École nationale supérieure d'ingénieurs de Caen	Master spécialisé Traitement décisionnel de l'information appliquée à l'intelligence économique	ensicaen.fr	Muriel Gac ☎ 02-31-53-81-34
École supérieure de commerce de Toulouse	Master spécialisé Intelligence économique et stratégie d'entreprise	esc-toulouse.fr	Gérard Drouet ☎ 05-61-29-49-49 g.drouet@esc-toulouse.fr
EISTI – Cergy-Pontoise	Master spécialisé Analyse stratégique et intelligence économique	eisti.fr	Nicole Beauvais-Schwartz ☎ 01-34-25-10-31 nbs@eisti.eu
IAE Orléans	Master 1, Master 2 SVETIC	univ-orleans.fr	Hervé Burdin ☎ 02-38-41-71-71 herve.burdin@univ-orleans.fr
ICOMTEC – Université de Poitiers	Master 1, Master 2 Intelligence économique et communication stratégique	univ-poitiers.fr	☎ 05-49-45-44-99 communication@iae.univ-poitiers.fr
Institut d'administration des entreprises de Bordeaux-IV	Master 2 Intelligence économique	iae-bordeaux.fr	Jacques Breillat ☎ 05-56-00-45-67 jacques.breillat@wanadoo.fr
Institut d'administration des entreprises de Saint-Étienne	Master 1, Master 2 Intelligence économique et Gestion de l'innovation	http://portail.univ-st-etienne.fr	☎ 04-77-91-57-56 ☎ 04-77-42-19-66 christine.lageron@univ-st.fr

Institut de management public & Gouvernance territoriale – Université Paul-Cézanne Aix-Marseille-III	Master 2 Intelligence économique et compétitivité territoriale	managementpublic.univ-cezanne.fr	Claude Rochet ☎ 04-42-17-05-54 clauderochet@univ-amu.fr
Institut universitaire et technologique de Sénart – Université Paris-12	Licence en VAE Intelligence économique	iutsf.univ-paris12.fr	Romain Zerbib ☎ 01-45-17-12-32 romain.zerbib@u-pec.fr
Institut supérieur d'études en alternance du management – Marne-la-Vallée	Master en alternance Intelligence économique et compétitivité	iseam.eu	☎ 01-64-62-62-40 communication@esm-a.com
Institut supérieur d'électronique de Paris	Master spécialisé Management des risques par l'intelligence économique	isep.fr	Denis Beautier ☎ 01-49-54-52-20 denis.beautier@isep.fr
SKEMA – Paris La Défense	Master spécialisé IEMC	skema-bs.fr	Pascal Junghans ☎ 01-41-16-74-61 pascal.junghans@skema.edu
Université d'Angers - Institut des sciences et techniques de l'ingénieur d'Angers	Master 2 Intelligence économique et stratégies compétitives	istia.univ-angers.fr	Laurence Puglia ☎ 02-41-22-65-43 laurence.puglia@istia.univ-angers.fr
Université de Nice-Sophia Antipolis – Institut du droit de la paix et du développement	Master 2 Sécurité internationale, défense, intelligence économique	unice.fr	Anne Millet Devalle ☎ 04-92-15-72-13 anne.millet-devalle@unice.fr
Université de Rennes-1	Diplôme universitaire Innovation et intelligence économique d'entreprise	sfc.univ-rennes1.fr	Clarisse Poittevin ☎ 02-23-23-39-50 clarisse.poittevin@univ-rennes1.fr
Université de Strasbourg – ITIRI	Master 2 Intelligence économique et gestion du développement international	itiri.unistra.fr	Monsieur Bouzar ☎ 03-68-85-66-80 ☎ 03-68-85-66-85
Université de Technologie de Belfort-Montbéliard	Master 1, Master 2 MATIE	utbm.fr	Maud Tissot ☎ 03-84-58-31-21 maud.tissot@utbm.fr
Université du Sud Toulon-Var	Master 2 Intelligence économique et territoriale	formation.univ-tln.fr	Monsieur Quoniam ☎ 04-94-14-20-00 quoniam@univ.tln.fr
Université Jean-Moulin Lyon-3 – PSAPI	Master 2 Science politique – Relations internationales, Parcours intelligence économique	facedroit.univ-lyon3.fr	Sandrine Brunet ☎ 04-78-78-76-67 sandrine.brunet@univ-lyon3.fr
Université Nancy 2	Master 1, Master 2 Information scientifique et technique, intelligence économique	formations.univ-nancy2.fr	David Amos ☎ 03-54-50-49-77 amos.david@univ-nancy2.fr

Université Paris-Est Marne-la-Vallée	Master 1, Master 2 Intelligence économique et analyse des risques	univ-mlv.fr	Renaud Eppstein ☎ 01-60-95-78-14 contactifs@univ-mlv.fr
Université Paul-Cézanne Aix Marseille-III - CRRM	Master 1, Master 2 Intelligence économique et compétitivité territoriale	crrm.u-3mrs.fr	Marc Réginensi ☎ 04-42-17-29-85
Université Toulouse-1 - Capitole	Master 2 Intelligence économique	univ-tlse1.fr	Alexandra Mendoza-Caminade ☎ 05-61-63-35-00
École supérieure des affaires de Grenoble	Master 2 Intelligence économique et développement des entreprises	iae-grenoble.fr	Carine Dominguez-Péry ☎ 04-76-82-54-85 msi-m&@iae-grenoble.fr
Université de Corse Pasquale-Paoli	Cycle d'enseignement sur l'IE et les nouveaux risques du XXI <sup>e</sup> siècle	univ-corse.fr	☎ 04-95-37-23-22 Jean Costa ecole.doctorale@univ-corse.fr

## SÉLECTION DE SITES INTERNET, D'OUTILS DE VEILLE, D'OUTILS DÉCISIONNELS, DE RESSOURCES

Cette liste est donnée à titre indicatif et n'a pas vocation à être exhaustive. La première difficulté pour une entreprise qui souhaite mettre en place des actions en matière d'intelligence économique consiste à trouver les bons outils. Il existe beaucoup d'outils, dont certains sont gratuits et assez simples d'utilisation. Les outils gratuits permettent de mettre en place une veille de premier niveau qui a l'avantage d'être peu coûteuse, même si elle demeure très chronophage, car elle nécessite un investissement humain assez lourd dans le traitement de l'information captée.

### Moteurs de recherche et portails

Les moteurs de recherche sont utilisés dans le cadre de recherches d'informations générales. Les recherches peuvent être périodiques en utilisant les moteurs de recherche, mais il est également possible de les automatiser. Il suffit de formuler votre recherche pour recevoir, selon une périodicité choisie, les références sur les sujets qui vous intéressent. Cette technique de recherche automatisée peut être modifiée ou annulée à tout moment.

### Moteurs de recherche intégrant le Web social

Blog Area: **blogarea.net**

Blogolist: **blogolist.com**

Blogorama: **blogorama.com**

Delicious: **delicious.com**

EatonWeb: **portal.eatonweb.com**

Followeye: **followeye.com**

Google Blog Search: **google.fr/blogsearch**

IceRocket: **icerocket.com**

Keotag : **keotag.com**  
 NewsIsFree : **newsisfree.com**  
 NMinCite : **nmincite.com**  
 Samepoint : **samepoint.com**  
 Socialmention : **socialmention.com**  
 Technocrati : **technocrati.com**  
 Topsy : **topsy.com**

## Moteurs de recherche dédiés à Twitter

Just Tweet it : **justtweetit.com**  
 Tweepz : **tweepz.com**  
 Twitter Search : **search.twitter.com**  
 WeFollow : **wefollow.com**

## Moteurs de recherche visuels

Ils permettent de visualiser l'information, accordant ainsi une vision globale du sujet recherché et la liaison entre les différents composants du résultat.

Newsmap : **newsmap.jp**  
 oSkope : **oskope.com**  
 Quintura : **quintura.com**  
 RedZee : **redzee.com**  
 search-cube : **search-cube.com**  
 Spezify : **spezify.com**

## Moteurs de recherche cartographiques

Ils présentent leurs résultats sous la forme d'une carte, afin d'exploiter plus facilement les informations obtenues.

Cluuz : **cluuz.com**  
 MapStan : **mapstan.net**  
 TouchGraph : **touchgraph.com**

## Métamoteurs de recherche

Ils permettent d'effectuer des requêtes en utilisant plusieurs moteurs de recherche. Ils ont l'avantage de produire des résultats qui compilent plusieurs moteurs, ou bien de pouvoir comparer les résultats des moteurs donc d'apprécier la pertinence des informations recueillies.

Browsys : **browsys.com**  
 Dogpile : **dogpile.com**  
 Iboogie : **iboogie.com**  
 Ixquick : **ixquick.com**  
 Polymeta : **polymeta.com**  
 Seeks : **seeks.fr**  
 Twingine : **twingine.com**  
 Yippy : **yippy.com**

## Autres moteurs de recherche

**archive.org**  
 Rechercher dans les versions archivées de sites internet.

### **blekko.com**

Ce moteur de recherche participatif propose des résultats basés sur la contribution des internautes. Les contributeurs placent le symbole « / » devant des mots-clefs pour faire répertorier les pages par le moteur.

**browsys.com**

Métamoteur de recherche qui vous permet d'interroger plusieurs fournisseurs de services en même temps et d'obtenir les résultats sur une seule page pour plus de facilité. Ainsi vous pouvez passer d'un onglet à un autre pour obtenir les résultats Google, Bing, YouTube, Twitter, Wikipedia, Facebook...

**entreprises.gouv.fr**

Portail d'informations aux entreprises créé par le ministère de l'Économie.

**exalead.com**

Recherche avec les moteurs de recherche généralistes.

**faganfinder.com**

Recherche d'informations sur un site web.

**forumexpo.fr**

Informations sur les salons et les conférences.

**google.fr/options**

En précisant les contenus recherchés, Google offre des résultats plus précis et adaptés.

**google.com/patents**

Moteur de recherche de brevets.

**translate.google.com**

Traduction des pages web.

**video.google.fr**

Recherche de vidéos et d'images.

**hoovers.com**

Informations sur les entreprises et professionnels à l'étranger.

**ixquick.com**

Ixquick permet d'effectuer des recherches confidentielles sur Internet. Il n'enregistre aucune information, ce qui garantit une discrétion optimale lors de votre navigation.

**lexisWeb.com**

Moteur de recherche juridique.

**usinouvelle.com**

Moteur de recherche de l'industrie.

**bulletins-electroniques.com**

Portail d'informations technologiques et scientifiques en provenance des services scientifiques des ambassades de France.

**fr.nomao.com**

Géolocalisation des résultats proposés par des moteurs de recherche.

**polymeta.com**

Recherches spécifiques au domaine de la santé à partir des principaux moteurs de recherche (Google, Yahoo!...).

**popurls.com**

Surveillance du buzz.

**scirus.com**

Moteur de recherche technologique et scientifique.

**scribd.com**

Recherche dans les fichiers partagés par les membres : droit, livres, manuels...

**societe.com**

Informations légales et financières sur les entreprises françaises.

**fr.wikipedia.org**

Utilisation des moteurs participatifs Wikipedia.

**zanzan.com**

Moteur de recherche spécialisé dans la recherche des données statistiques dans différents types de formats.

**zoominfo.com**

Recherche d'informations sur des entreprises et des professionnels.

## Outils de veille sur le Web et d'e-réputation

Ces outils très performants peuvent repérer des pages sur Internet, trouver des forums de discussion dans lesquels apparaît le nom de l'entreprise, visualiser des cartographies d'entreprises ayant les mêmes critères, récupérer des pages avec des mots clefs.

### Logiciels, applications

**amisw.com**

Solution logicielle de veille, d'intelligence économique et de capitalisation des connaissances.

**arisem.com**

Solution logicielle de veille.

**buzzding.com**

Solution de gestion d'e-réputation et de veille sur les médias sociaux.

**copernic.com**

Solution logicielle de veille et de recherche d'informations sur le Web, disponible notamment sur appareils mobiles (BlackBerry, iPhone, iPad).

**digimind.fr**

Solution logicielle pour déployer et animer des équipes et projets de veille stratégique.

**guideie.gfii.fr**

Liste de solutions logicielles de veille et d'intelligence économique.

**grimmersoft.com**

Solution logicielle qui permet d'identifier les concepts clés contenus dans les textes, d'analyser les relations complexes qu'ils ont entre eux et de naviguer sur des cartes pour découvrir les thèmes qui vous intéressent.



**google.fr/ig**

Solution pour personnaliser sa page d'accueil Internet pour gagner du temps dans les recherches.

**intellixir.com**

Solution logicielle prenant en charge le traitement de notices d'articles et de brevets issues de bases de données commerciales ou privées.

**internetowl.com**

Logiciel pour générer des flux RSS pour des sites internet qui n'en utilisent pas.

**ixxo.fr**

Solution logicielle de veille.

**jivesoftware.com**

Solution de veille en temps réel sur les médias sociaux.

**kbcrawl.net**

Solution logicielle de veille.

**iscope.fr**

Solution logicielle de veille.

**lingway.com**

Solution logicielle d'analyse de l'opinion sur Internet (sites, blogs, avis de consommateurs...).

**matheo-software.com**

Solution logicielle de veille sur les brevets.

**<https://addons.mozilla.org/fr/firefox/addon/3999>**

Analyse du contenu des pages web en ajoutant cette application au logiciel Mozilla Firefox.

**addons.mozilla.org**, rubrique « Recherche de modules ».

Surveillance des sites web ne proposant pas de flux RSS.

**pikko.fr**

Solution logicielle de cartographie d'information.

**polyspot.com**

Solution logicielle de veille stratégique et réglementaire.

**radian6.com**

Solution de monitoring sur les médias sociaux.

**lithium.com**

Solution de veille d'image et d'e-réputation.

**sindup.fr**

Solution de veille stratégique, très simple d'utilisation, créée spécialement pour les TPE-PME. L'inscription y est gratuite.

**symbaloo.com**

Solution pour personnaliser sa page d'accueil Internet pour gagner du temps dans les recherches.

**sysomos.com**

Solution d'analyse des médias sociaux : blogs, microblogs, forums...

**techigry.com**

Solution qui permet d'analyser les opinions sur des produits et des marques.

**trackur.com**

Solution de veille sur les réseaux sociaux et de gestion d'e-réputation.

**viralheat.com**

Solution de surveillance du buzz.

**aignes.com**

Logiciel pour générer des flux RSS pour des sites internet qui n'en utilisent pas.

**wysigot.com**

Navigateur web qui enregistre les sites internet et permet de surfer hors ligne. Il affiche les modifications des sites à intervalle régulier.

**xwiki.com**

Solution qui permet de mettre en place un réseau Intranet collaboratif pour augmenter les relations au sein de la société, instaurer une communauté sécurisée de discussions et de favoriser l'intelligence collective pour favoriser les décisions.

**Sites web**

Pour des recherches plus spécifiques, il convient d'utiliser les sites spécialisés.

**afnic.fr**

Ce site fournit des informations sur l'hébergeur du site (domaine, date d'enregistrement, date de modification, nom du propriétaire, contacts administratifs et techniques, coordonnées...). Il référence des sites français.

**geste.fr**, rubrique « Alerte info ».

Gérer et filtrer ses flux RSS sur un lecteur installé.

**alexa.com**

Solution qui permet de mesurer le trafic d'un site.

**bing.com/toolbox/Webmaster**

Solution qui permet d'analyser les backlinks, autrement dit les liens vers un site sur le Web. Plus un site internet est populaire, plus le nombre de pages sur le Web qui indiquent son adresse sera important.

**bit.ly**

Solution qui permet de générer des adresses web (« http:// ») plus courtes, afin de pouvoir les intégrer dans les réseaux sociaux (Twitter limite à 140 le nombre de caractères par tweet).

**blogger.com**

Solution qui permet de diffuser les résultats de la veille sur un blog.

**siteanalytics.compete.com**

Solution qui permet de mesurer le trafic d'un site.

**crossfeeds.fr**

Solution qui permet d'enregistrer, d'organiser, de composer des flux RSS, d'effectuer des recherches dans l'historique des flux.

**whois.domaintools.com**

Ce site fournit des informations sur l'hébergeur du site (domaine, date d'enregistrement, date de modification, nom du propriétaire, contacts administratifs et techniques, coordonnées...). Il référence des sites étrangers.

**eufeds.eu**

Solution qui permet de suivre la presse européenne via les flux RSS recensés par ce site.

**favebot.com**

Solution qui permet de gérer des flux RSS.

**femtoo.com**

Solution qui permet de générer des flux RSS pour des sites internet qui n'en utilisent pas, de sélectionner des éléments de pages web à surveiller.

**google.fr/alerts**

Alerte sur l'actualité qui traite de ses sujets préférés.

**trends.google.com/Websites**

Solution qui permet de mesurer le trafic d'un site.

**google.com/insights/search/**

Solution qui permet de suivre les tendances des recherches sur Google: mots-clefs, répartition géographique des requêtes, selon les périodes.

**google.com/reader**

Solution qui permet de lire les flux RSS sur un lecteur en ligne.

**google.fr/coop/cse/**

Personnaliser son moteur pour cibler les résultats.

**hoaxkiller.fr**

Site qui permet d'éviter les canulars.

**httrack.com**

Solution qui permet de télécharger des sites web, d'enregistrer leur contenu.

**icerocket.com**

Compteur de visites sur un site internet.

**netvibes.com/ie-crci**

L'Univers Netvibes consulaire consacré à l'intelligence économique. Il propose une large sélection de sources d'information et de contenus utiles à la mission des CCI, ainsi qu'à tous ceux qui s'intéressent à l'IE.

**lamooocche.com**

Solution qui permet de gérer des flux RSS.

**Microsoft Internet Explorer**

Accès aux flux RSS à partir du navigateur Internet Explorer dans le menu « Favoris ».

**netvibes.com**

Solution qui permet de lire et classer ses flux d'informations sur un portail personnalisé en ligne.

**page2rss.com**

Solution qui permet de générer des flux RSS pour des sites internet qui n'en utilisent pas.

**pickanews.com**

Solution qui permet de suivre l'actualité française et internationale en utilisant des sources crédibles (journaux, magazines...).

**rsspect.com**

Solution qui permet de générer des flux RSS pour des sites internet qui n'en utilisent pas.

**snopes.com**

Solution qui permet de vérifier des informations du Web pour éviter les canulars.

**swesum.nada.kth.se**

Solution qui permet de résumer une page web.

**tinyurl.com**

Solution qui permet de générer des adresses web (« http:// ») plus courtes, afin de pouvoir les intégrer dans les réseaux sociaux (Twitter limite à 140 le nombre de caractères par tweet).

**touchWeb.fr**

Solution qui permet de déterminer quelle est l'étendue de votre notoriété. Repérer les sites ou ressources web pouvant diffuser un buzz. Repérer les relais d'opinion pour une entreprise ou une marque. Créer des liens.

**tweetedtimes.com**

Solution qui permet d'agrèger des tweets. Cet outil agrège sous forme de journal les tweets quotidiens de comptes Twitter sélectionnés.

**urbanlegends.about.com**

Solution qui permet de vérifier des informations pour éviter les canulars.

**fr.wasalive.com**

Solution qui permet de surveiller la blogosphère et être alerté.

**watchthatpage.com**

Solution qui permet de générer des flux RSS pour des sites internet qui n'en utilisent pas.

**news.Webplanete.net**

Solution qui permet de générer des flux RSS à partir d'un portail.

## Annuaire, portails, répertoires

*Académie de l'intelligence économique :*

**academie-ie.over-blog.com**

Présentation et programme de l'Académie de l'intelligence économique (organisation de divers événements : prix littéraire Intelligence économique et compétitivité, Journées de l'IE), publications, et des services réservés aux membres (prestations, adresses utiles, calendrier, liens utiles).

*Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) :*

**ssi.gouv.fr**

Le site de l'ANSSI présente les mesures mises en place par l'État pour protéger les systèmes d'information et réagir en cas d'incident. Il propose également un certain nombre de recommandations et de guides en matière de sécurité informatique, ainsi que des outils méthodologiques d'aide dédiés à la prise en compte de la sécurité dans les systèmes d'information, et un référentiel général de sécurité.

*Agence pour la diffusion de l'information technologique (Adit) :* **adit.fr**

Accès gratuit à l'actualité technologique internationale classée par secteur, accès au réseau mondial des conseillers d'ambassade pour la veille technologique, consultation des derniers bulletins vigies thématiques et des rapports d'ambassades du monde entier, agenda, publication et liens utiles.

*Allyoucanread :* **allyoucanread.com**

Répertoires de la presse en ligne.

*Annuaire de l'intelligence économique :* **ie-news.com**

Un annuaire de la veille (concepts, acteurs, outils, méthodologie, formations, sources d'informations) et des agents intelligents. Ce site rassemble des actualités et des informations pratiques sur l'intelligence économique et sur les métiers de la veille. Il contient une liste de discussions dédiées à la veille, à la prospective, aux moteurs de recherche.

*Annuaire de sites internet de l'ENA :* **ena.fr** rubrique « Ressources sur Internet »

L'École nationale d'administration met à disposition une liste de sites internet classés par thèmes. Des ressources européennes (droit, think tanks, institutions...) sont par ailleurs accessibles.

*Annuaire de livres blancs :* **leslivresblancs.fr**

Le site propose près de 900 publications accessibles en ligne par grandes catégories : commerce et économie, écologie et développement durable, entreprise, informatique, Internet, NTIC, santé, société...

*Autorité des marchés financiers :* **amf-france.org**

Site qui fournit des informations publiées par les entreprises (opérations boursières...) et des communiqués concernant l'actualité financière en France.

*Clusif :* **clusif.asso.fr**

Site internet du Club de la sécurité de l'information français : actualités de l'intelligence économique, conférences, ressources, glossaires, annuaires...

*Corporama, moteur de recherche d'informations sur les entreprises :*

**corporama.com**

Le moteur Corporama permet d'effectuer des recherches simultanément

sur plusieurs sources d'informations gratuites. On peut, à partir d'une requête sur un nom d'entreprise, obtenir les résultats de la recherche sous forme d'un tableau synthétique.

*Dun & Badstreet* : **dnb.com**

Site d'informations sur des entreprises.

*EDD* : **edd.fr**

EDD est le 1<sup>er</sup> site d'archives et de panoramas de presse française. Il offre un accès à un fond d'archives de 74 000 000 articles et propose des services d'alerte, de documentation et de diffusion de l'information. Son service Pressedd permet de recevoir des informations directement des éditeurs, soit près de 40 000 articles par jour.

*Espacenet* : **fr.espacenet.com**

Bases de données de brevets.

*Eurovoc, un thésaurus multilingue de l'Union européenne* :

**eurovoc.europa.eu**

Ce thésaurus couvre tous les domaines d'activité de l'Union européenne. Il est téléchargeable gratuitement.

*Indexa.fr* : **indexa.fr**

Annuaire Internet des professionnels et des entreprises par secteurs, par lieux...

*Infoguerre (décryptage de l'information et analyse des stratégies de puissance)* : **infoguerre.fr**

Approche théorique et pratique de la guerre de l'information dans sa forme militaire, civile et ses applications économiques (dossiers thématiques, analyses de stratégie, doctrines stratégiques nationales...).

*Kompass* : **fr.kompass.com**

Annuaire des entreprises.

*La Documentation française* : **ladocumentationfrancaise.fr**

La Bibliothèque des rapports publics met à disposition de l'internaute plus de 7 000 rapports publics. Les rapports officiels commandés par le gouvernement dans le cadre de missions ainsi que les rapports publics sont référencés, analysés et téléchargeables gratuitement. L'accès se fait par grands thèmes, par mots-clefs, par auteur, par année...

*Legifrance* : **legifrance.com**

Portail de la législation française.

*OpenDOAR, dépôts d'archives internationales* : **opendoar.org**

OpenDOAR propose un accès libre aux archives d'un grand nombre de pays.

*Ordre des Experts-Comptables* : **experts-comptables.fr**

espace « Développement économique », rubriques « Intelligence économique » et « Alertes professionnelles »

Le site présente de manière détaillée les actions du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et la mission de l'expert-comptable en matière d'intelligence économique. L'outil d'autodiagnostic d'intelligence économique, développé en partenariat avec le SCIE, les Indicateurs de

Croissance et de Vulnérabilité développés en partenariat avec Groupama et sa filiale Gan assurances.

*Portail de l'IE: **portail-ie.fr***

Portail de l'intelligence économique contenant les principales informations sur le sujet, telles que la définition, l'organisation de l'intelligence économique, les formations, les métiers, l'annuaire des entreprises de l'intelligence économique, l'actualité...

*Portail des données publiques: **data.gouv.fr***

Le gouvernement français a ouvert son portail. Il permet un accès libre et une réutilisation gratuite d'un très grand nombre de données publiques.

*Portail des universités numériques thématiques:*

**universites-numeriques.fr** rubrique « Ressources »

Les universités numériques thématiques rassemblent des contenus pédagogiques validés à destination des enseignants et des étudiants.

*Service de coordination à l'intelligence économique: **economie.gouv.fr***  
rubrique « Ressources »

Ce site du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, fournit des documents variés concernant l'intelligence économique. Il informe sur les actions de l'État en matière d'intelligence économique.

*Syndicat français de l'intelligence économique (Synfie): **fepie.fr***

Un annuaire des professionnels en intelligence économique adhérents à la fédération, un bulletin d'adhésion, des textes fondamentaux, des articles et des communiqués.

## **Bases de données**

*AEF: **aef.cci.fr***

L'annuaire des entreprises de France (AEF) est le fichier national des 2 millions d'entreprises des Chambres de Commerce et d'Industrie.

*Dadi: **dadi.univ-lyon1.fr***

Bases de données gratuites créées par l'université de Lyon 1.

*ERIC: **eric.ed.gov***

Base publiée par le ministère de l'Éducation américain donnant accès à près de 14 000 documents et plus de 20 000 articles par an. Elle contient les références de conférences, publications officielles, thèses, travaux universitaires.

*Espacenet: **epo.org***

Base de données de l'Office européen des brevets.

*FRANCIS: **csa.com** rubrique « Products » et « Arts & humanities »*

Base de données qui couvre l'essentiel de la littérature mondiale en sciences sociales et sciences humaines.

*INSPEC: **theiet.org** rubrique « Ressources »*

Base de données bibliographiques contenant des références avec résumés dans la littérature mondiale en physique, électronique, génie électrique et informatique. Les documents signalés sont principalement des articles de revues et des communications de congrès, mais les 6,2 millions de notices

de la base de données recensent également un nombre important d'ouvrages, de rapports techniques et de thèses.

**QUESTEL ORBIT: [questel.com](http://questel.com)**

Base de données sur les brevets et la propriété intellectuelle.

**SEMAPHORE: [semaphore.cci.fr](http://semaphore.cci.fr)**

Outil des Chambres de Commerce et d'Industrie pour l'information sur les aides aux entreprises. Il permet de rechercher rapidement les aides financières (subvention, prêt, garantie, avance remboursable, exonération de cotisations sociales, réduction ou crédit d'impôt, etc.) et les dispositifs techniques (accompagnement de projet, conseil, diagnostic, prestation de veille, formalités, etc.) pour tous les projets d'entreprise.

## **Guides pratiques pour le chef d'entreprise**

*Guide de l'intelligence économique pour la recherche: **enseignements-recherche.gouv.fr** rubrique « Infos-ressources » puis « Brochures »*

Rédigé par un groupe de travail piloté par la Délégation interministérielle à l'Intelligence économique, ce guide est une véritable introduction à la politique d'intelligence économique pour le monde de la recherche et des universités (2012).

*Guide pratique d'utilisation des outils de veille et d'IE: **asso-aie.org** rubrique « Téléchargements »*

Ce guide, destiné aux différents acteurs économiques (chefs d'entreprises de PME ou de grands comptes, directeurs généraux, responsables marketing, commercial, communication, intelligence économique...) fait le point sur les nouveaux usages en terme d'acquisition, de traitement, d'analyse et de diffusion de l'information, applicables aux entreprises (2009).

*Intelligence économique: vade-mecum des CCI de Paris-Île-de-France à l'usage des entreprises: **iledefrance.cci.fr** rubriques « Liens utiles » et « Publications »*

Guide à l'usage des dirigeants d'entreprise, s'appuyant sur des exemples de bonnes pratiques de l'IE dans les PME franciliennes, qui se veut le plus opérationnel possible et ambitionne de transmettre une vision simple et pragmatique de l'intelligence économique (2009).

*Le dirigeant de PME-PMI et l'Intelligence économique: **ies.cgpme-paris-idf.fr** rubrique « Intelligence économique »*

Guide publié par la CGPME Île-de-France (2008).

*Le guide pratique du chef d'entreprise face au risque numérique: **labs.hadopi.fr** rubrique « Ressources »*

Guide rédigé par le Forum international sur la cybercriminalité. Au travers de 12 études de cas et d'un état des lieux sur le risque numérique en entreprise, le ministère de l'Intérieur, l'Union européenne, la Gendarmerie nationale et les différents acteurs du Web dressent une liste de recommandations (2011).

*L'intelligence économique: Guide pratique pour les PME: **medefparis.fr/Livre\_Blanc.pdf***

Guide publié par le MEDEF Paris. Destiné à tous les dirigeants qui veulent accroître les performances et la protection de leur entreprise, ce guide pratique a été conçu à partir des savoir-faire de PME (2007).



*Métiers et compétences de l'intelligence économique dans les PME*: **asso-aie.org** rubrique « Téléchargement »

Ce guide, de l'association AAIE-IHEDN, rédigé pour les dirigeants de PME, a pour objectif de les aider à repérer les compétences en IE parmi leurs équipes, et à maîtriser l'organisation et l'exploitation des informations dans leurs entreprises (décembre 2009).

*Veiller futé à l'international*: **cnccef.org** rubrique « Documents et publications »

Publié par la Commission Intelligence économique des conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF) à destination des dirigeants de PME pour les aider dans leurs démarches à l'international (2009).

## **Lettres d'informations et revues**

*Actualités de l'intelligence économique et de l'innovation*: **cci.fr** rubriques « Entreprises », « Information et innovation » et « Publications »

Publication gratuite mensuelle de CCI France sur l'actualité de l'intelligence économique.

*Archimag*: **archimag.com**

Revue généraliste traitant de la veille, de l'intelligence économique et du knowledge management.

*Bulletin du droit des secrets d'affaires (BSA)*: **institut-ie.fr/bsa/**

Publication trimestrielle de l'Institut de l'intelligence économique à destination des décideurs, des chercheurs et des acteurs du droit de l'IE, le BSA se veut un aiguillon de la doctrine du droit de l'immatériel, de l'information et des secrets d'affaires.

*Intelligence Online*: **intelligenceonline.fr**

Magazine pour les professionnels du renseignement.

*L'Atelier: veille technologique*: **atelier.net**

Brèves, articles et dossiers d'actualité sur les NTIC. Agenda des ateliers et conférences.

*Lettres d'informations de la CCI de Champagne-Ardenne*:

**veillestrategique-champagne-ardenne.fr**

11 lettres thématiques gratuites pour veiller sur les technologies, les brevets, les appels d'offres, la réglementation et la normalisation, la presse...

*Revue internationale d'intelligence économique (R2IE)*: **revue-r2ie.com**

Articles à caractère scientifique issus de la recherche en intelligence économique.

*Revue Sécurité & Stratégie*: **cdse.fr** rubrique « Publications »

Réalisée par le Club des directeurs de sécurité des entreprises (CDSE), axée sur les problématiques de sécurité des entreprises.

*Veille Magazine*: **veilemag.com**

Revue généraliste traitant de la veille, de l'intelligence économique et du knowledge management.

## Du côté de la blogosphère...

*Actelligence*: **actelligence.com**

Actualités et analyses en matière de d'IE, veille stratégique, veille image et e-réputation...

*CaddE-Réputation*: **caddereputation.over-blog.com/**

Blog traitant de l'e-réputation et des moyens de la surveiller: outils, méthodes, actualités... Venez faire vos courses!

*Clic-ie*: **clic-ie.com**

L'IE en quelques clics, pour illustrer régulièrement les menaces et opportunités qui pèsent sur les organisations (entreprises, associations, ONG...).

*E-réputation, buzz & co*: **ereputation-buzz-and-co.com**

Ce blog étudie les phénomènes marquants du Web et leurs impacts sur la e-réputation des marques. Les rédacteurs de ce blog sont des analystes experts en e-réputation.

*IE Love PME*: **ielovepme.com**

Le rendez-vous des PME et de l'intelligence économique.

*InFLUX*: **influx.joueb.com**

Tout ce qui concerne la recherche de l'info sur le Net: Web 2.3, e-réputation, tendances, outils, actualités, méthodes, ressources...

*Le blog ENJEUX de l'AFNOR*: **enjeux.org**

Édité par l'AFNOR en prolongement de son magazine Enjeux, ce blog suit l'actualité de thématiques liées à l'IE comme la guerre économique, le management de la sécurité, la propriété intellectuelle/industrielle, la R & D Innovation, les stratégies d'influences...

*Le blog IE des Echos*: **blogs2.lesechos.fr/intelligence-économique/intelligence-économique-r11.html**

Mettre l'IE au service des entreprises, « sensibles » ou pas est l'ambition de ce blog réalisé avec les experts de l'Académie de l'intelligence économique.

*L'IE sur l'Usine Nouvelle*: **usinenuouvelle.com/intelligence-économique/**

Les experts de l'IE s'expriment et vous donnent des pistes pour mieux anticiper l'avenir dans un monde hyperconcurrentiel et incertain.

*Outils Froids*: **outilsfroids.net**

Véritable « veille sur la veille », ce blog a pour but d'informer les *knowledge workers* des nouveaux outils, usages, méthodologies, concepts, pouvant les aider à améliorer leur productivité personnelle au quotidien.

*Secrets d'Affaires, le blog IE du Figaro*: **blog.lefigaro.fr/crequy/**

Politiques, organisations patronales, armée, industriels, professionnels de l'intelligence économique et internautes curieux sont les bienvenus dans ce blog, qui se veut un espace d'information et de dialogue.

*Vedocci*: **vedocci.fr**

Blog consacré à l'intelligence économique et Web 2.0 en CCI (et ailleurs...).

*Veille, intelligence économique & Co*: **veille-ie-and-co.com/**

Ce blog scanne l'actualité de la veille et de l'intelligence économique.

Édité par AMI Software, il renseigne ses lecteurs sur les événements et les tendances du domaine. Ce blog de référence relaie également des témoignages de professionnels de la veille et de l'intelligence économique.

Bien d'autres blogs constituent la riche blogosphère de la veille et de l'IE. Vous pourrez, par exemple, les retrouver sous la forme d'une « carte de métro » réalisée par le blog *Demain la Veille* :

*demainlaveille.fr* rubrique « Recherche »

## Vers le futur...

*Analyse prospective sur l'évolution de la cybercriminalité de 2011 à 2020*  
**criminonet.com** rubrique « Dossiers »

Résultat du travail d'un panel d'experts issus des secteurs public et privé et réunis sous l'égide de la Gendarmerie nationale, ce document dessine les évolutions probables de la cybercriminalité à l'horizon 2020.

*L'Intelligence économique et stratégique (IES) : 5 scenarii à l'horizon 2015*  
**portail-ie.fr/images/pdf/ies2015-gmfies-acfci.pdf**

Produit par le groupe de travail Métiers et Formations de l'intelligence économique et stratégique (GMF-IES) de CCI France, ce document est une réflexion qui dessine le contexte dans lequel l'IE se développera à l'horizon 2015, et 5 scenarii possibles d'évolution. Chaque scénario est détaillé, puis suivi d'une analyse d'impact sur les métiers et formations en IE, ainsi que sur la stratégie des territoires (décembre 2011).

*Quels outils de veille pour demain ? 5 tendances clefs pour 2012*

**icomtec.univ-poitiers.fr/institut/** rubriques « Publications » puis « Livres blancs »

L'objectif de ce livre blanc est double : rendre accessibles ces nouvelles tendances au plus grand nombre d'une part, mais aussi recueillir le témoignage d'experts sur le sujet. Cette production est l'occasion de réunir de nouveaux axes d'innovation relatifs au développement des outils de veille, et cela pour les deux à trois prochaines années. On retrouve ainsi une analyse sur la problématique des réseaux sociaux, la tendance ADAWAT, qui consiste à obtenir l'information de tout type, le plus rapidement possible, n'importe quand et ce via n'importe quels supports, suivie d'une étude sur le temps réel, le multilinguisme et enfin l'analyse des sentiments (février 2012).

---

## PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS

---

### Salon IEXPO (i-expo.net)

Organisateur : le groupement français de l'Industrie de l'information (GFII) et la Société pour la promotion des arts et des techniques (SPAT)

Lieu : Paris, Porte-de-Versailles

Date : juin, chaque année

### Salon de la Documentation – le MIS

Organisateur : Reed Expositions

Lieu : Paris, La Défense

Date : mars, chaque année

**Cogito Exposition – Salon sur l'intelligence économique et les réseaux sociaux**

Organisateur: la CCI d'Alsace en partenariat avec la DIRECCTE Alsace et la Région Alsace

Lieu: palais des congrès de Strasbourg-Wacken

Date: octobre, chaque année

**Journée nationale d'intelligence économique (JIEE)**

Organisateur: l'Académie de l'intelligence économique en partenariat avec l'École polytechnique et le CRIE PACA

Lieu: centre des Congrès d'Aix-en-Provence

Date: décembre, chaque année

**Les Journées de l'innovation et de l'intelligence économique (J2IE)**

Organisateur: le réseau des CCI d'Île-de-France

Lieu: Île-de-France

Date: octobre, chaque année

**Forum IES**

Organisateur: Commission information pour l'entreprise (ClpE) de l'association Aéronautique et Astronautique de France (3AF)

Lieu: variable

Date: tous les deux ans, en octobre

**JVeille: les journées franco-suisse sur la veille stratégique et l'intelligence économique**

Organisateur: la Haute École de gestion de Genève (HEG), la Haute École de gestion Arc de Neuchâtel (HEG Arc) et l'université de Franche-Comté de Besançon (l'IUT en Information communication et l'IAE)

Lieu: alternance entre Suisse et France

Date: tous les ans

**États généraux de l'intelligence économique**

Organisateurs: Fondation Prometheus, l'École de guerre économique (EGE) et l'association des Anciens Élèves de l'EGE (AEGE).

Lieu: Paris, École militaire

Date: tous les deux ans, en juin

# LE CARNET D'ADRESSES

## STRUCTURES NATIONALES

STRUCTURES NATIONALES

### Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI)

L'ANSSI est rattachée au Secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN), autorité chargée d'assister le Premier ministre dans l'exercice de ses responsabilités en matière de défense et de sécurité nationale. Elle a pour principales missions d'assurer la sécurité des systèmes d'information de l'État et de veiller à celle des opérateurs nationaux d'importance vitale, de coordonner les actions de défense des systèmes d'information, de concevoir et déployer les réseaux sécurisés répondant aux besoins des plus hautes autorités de l'État et aux besoins interministériels, et de créer les conditions d'un environnement de confiance et de sécurité propice au développement de la société de l'information en France et en Europe.

☎ 01-71-75-84-05

[ssi.gouv.fr](http://ssi.gouv.fr)

51, bd de La Tour-Maubourg 75700 Paris 07 SP

### Association française de normalisation (AFNOR)

L'AFNOR est l'organisme officiel français de normalisation, membre de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) auprès de laquelle elle représente la France. AFNOR est un groupe international de services organisé autour de la normalisation, la certification, l'édition spécialisée et la formation. Il a comme particularité d'être au service de l'intérêt général pour sa mission de normalisation tout en exerçant une partie de ses activités dans le domaine concurrentiel. L'AFNOR édite la collection des normes NF qui identifie habituellement un document par la forme NF L CC-CCC dans la nomenclature nationale française.

☎ 01-41-62-80-00

[afnor.org](http://afnor.org)

11, rue Francis-de-Pressensé 93571 La Plaine-Saint-Denis CEDEX

### CCI France

CCI France est l'établissement national fédérateur et animateur des CCI de France. Elle représente le réseau consulaire et les intérêts des entreprises du commerce, de l'industrie et des services au plan national, européen et international. Elle assure la coordination de l'ensemble du réseau des CCI et notamment, en matière d'IE, un rôle d'assistance et de centre de ressources.

☎ 01-40-69-37-00

[cci.fr](http://cci.fr)

46, av. de la Grande-Armée 75017 Paris

Contact : pôle Intelligence économique de CCI France – Thibault Renard  
([t.renard@acfc.cci.fr](mailto:t.renard@acfc.cci.fr))

### Coface

Vos risques commerciaux sous contrôle, Coface facilite le développement des entreprises à travers le monde grâce à sa gamme complète de prestations.

☎ 01-49-02-20-00

[coface.fr](http://coface.fr)

12, cours Michelet-La Défense 10, 92065 Paris La Défense CEDEX

### Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables

Créé par l'ordonnance de 1945 et placé sous la tutelle du ministre de l'Économie, des Finances et du Budget, l'Ordre des Experts-Comptables a pour vocation de gérer et d'animer le plus grand réseau français de professionnels libéraux au service de l'entreprise. Représenter, défendre, valoriser les professionnels, et les accompagner dans leur développement, telles sont les missions que l'Ordre des Experts-Comptables assume quotidiennement, tout en demeurant le garant de l'éthique de la profession, aussi bien vis-à-vis des pouvoirs publics que du monde économique.

☎ 01-44-15-60-00

**experts-comptables.fr**

19, rue Cognacq-Jay, 75341 Paris CEDEX 07

### Direction centrale du renseignement intérieur (DCRI)

La direction centrale du Renseignement intérieur (DCRI) est le service de renseignements du ministère de l'Intérieur, au sein de la direction générale de la Police nationale, née de la fusion de la direction de la Surveillance du territoire (DST) et de la direction centrale des Renseignements généraux (RG).

☎ 01-49-27-49-27

**interieur.gouv.fr**

Ministère de l'Intérieur, pl. Beauvau 75008 Paris

### Direction générale de la Gendarmerie nationale (DGGN)

La direction générale de la Gendarmerie nationale comprend la direction des opérations et de l'emploi, la direction des personnels militaires de la gendarmerie nationale, la direction des soutiens et des finances et la mission du pilotage et de la performance.

☎ 01-84-22-29-99

**gendarmerie.interieur.gouv.fr**

4, rue Claude-Bernard, 92130 Issy-les-Moulineaux

### Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI)

En plus de sa mission fiscale, la douane joue également un rôle économique en assurant une mission de soutien à la compétitivité des entreprises ainsi qu'une mission de protection et de sécurité.

☎ 08-11-20-44-44

**douane.gouv.fr**

11, rue des Deux-Communes 93558 Montreuil-sous-Bois CEDEX

### Direction de la protection et de la sécurité de la défense (DPSD)

La DPSD est un service spécialisé chargé de la contre-ingérence en milieu Défense. Pour protéger les intérêts et les capacités opérationnelles de la défense, son action s'étend non seulement au sein du ministère de la Défense et des Anciens Combattants, mais aussi à l'ensemble des entreprises en relation contractuelle avec le ministère, notamment parce que ses entreprises partagent avec la défense des informations et des matériels sensibles qui contribuent aux capacités opérationnelles de la défense nationale.

**defense.gouv.fr**

27, bd Stalingrad, 92240 Malakoff

☎ 01-80-50-14-00

### Institut national de la propriété industrielle (INPI)

L'INPI est un établissement public, entièrement autofinancé, placé sous la tutelle du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Il délivre

les brevets, marques, dessins et modèles et donne accès à toute l'information sur la propriété industrielle et les entreprises. Elle a mis en place un observatoire de la propriété intellectuelle.

☎ 01-53-04-53-04

**inpi.fr**

26 bis, rue de Saint-Pétersbourg 75800 Paris CEDEX 08

### **Délégation interministérielle à l'Intelligence économique (D2IE)**

Elle élabore la stratégie et coordonne l'action de l'État en matière d'IE. Elle exerce notamment une fonction de veille sur les évolutions de l'environnement, contribue à la protection des secteurs économiques porteurs d'intérêts nationaux stratégiques, renforce l'influence et la présence française dans les institutions et activités internationales.

☎ 01-53-44-26-22

**contact@ie.gouv.fr**

**intelligence-economique.gouv.fr**

Immeuble Atrium, 5, pl. des Vins-de-France 75573 Paris CEDEX 12

### **Service de coordination à l'Intelligence économique (SCIE)**

Orienté vers la veille stratégique et le soutien à la compétitivité des entreprises, son objectif est de promouvoir l'innovation et les pôles de compétitivité, de mener des actions d'influence, d'accompagner le développement des entreprises et de faciliter leur accès à l'international.

☎ 01-53-44-22-52

**economie.gouv.fr/scie**

Immeuble Atrium, 5, pl. des Vins-de-France 75573 Paris CEDEX 12

### **Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins (TRACFIN)**

Tracfin est la cellule française de lutte antiblanchiment. Sa mission est de lutter contre les circuits financiers clandestins, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, et concourt ainsi à la préservation et au développement de circuits financiers sains ainsi qu'à une meilleure régulation de l'économie.

☎ 01-57-53-27-00

**tracfin.bercy.gouv.fr**

10, rue Auguste-Blanqui 93186 Montreuil-sous-Bois CEDEX

### **OSEO**

OSEO soutient l'innovation en accompagnant et en finançant les projets innovants à composante technologique qui ont des perspectives concrètes de commercialisation.

☎ 01-41-79-80-00

**oseo.fr/aides-entreprise/pole-competitivite-intelligence-economique.htm**

27-31, av. du Général-Leclerc 94710 Maisons-Alfort

### **UBIFRANCE**

Ubifrance accompagne les entreprises françaises dans leur développement à l'export : informations sur les marchés, conseils export, action commerciale et VIE.

☎ 01-40-73-30-00

**ubifrance.fr**

77, bd Saint-Jacques 75998 Paris CEDEX 14

## **Associations et fédérations professionnelles**

### **Académie de l'intelligence économique**

L'Académie de l'intelligence économique regroupe les personnalités de la discipline. Elle a pour mission de valoriser, promouvoir et diffuser un savoir-faire professionnel en intelligence économique adapté aux besoins concrets des entreprises.

☎ 01-45-08-40-29

**academie-ie.org**

30, quai du Louvre 75001 Paris

### **Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS)**

Forte d'un réseau de 5 000 adhérents, l'ADBS est la première association professionnelle de l'information-documentation en Europe. Elle offre à ses adhérents les moyens de partager leurs expériences, de mutualiser leurs pratiques et d'échanger des services.

☎ 01 43 72 25 25

**adbs@adbs.fr**

**adbs.fr**

25, rue Claude-Tillier 75012 Paris

### **Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises (CDSE)**

Le Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises a été créé pour fédérer les expériences des professionnels de la sécurité et de la sûreté au sein des plus grandes entreprises. Il rassemble les directeurs sécurité/sûreté des grandes entreprises françaises privées et publiques (ou fonctions équivalentes ayant d'autres dénominations : risk managers, directeur des risques, secrétaire général...).

☎ 01-44-70-70-84

**cdse.fr**

1, rue de Stockholm 75008 Paris

### **GFII**

Producteurs d'information, éditeurs, serveurs, diffuseurs d'information, prestataires, éditeurs de logiciels, cellules de veille, bibliothèques, acheteurs d'information... Le groupement français de l'Industrie de l'information (GFII) permet aux acteurs de l'industrie de l'information de se rencontrer, de confronter et d'échanger leurs points de vue sur les aspects juridiques, techniques et économiques du secteur.

☎ 01-43-72-96-52

**gfii.fr**

25, rue Claude-Tillier, 75012 Paris

### **Institut de l'IE**

L'Institut international d'intelligence économique et stratégique correspond au besoin de réunir la communauté des experts et des praticiens de l'IE dans un réseau de partage de la connaissance, et les conduire à promouvoir leurs réflexions et leurs méthodes dans notre pays comme à l'étranger.

**contact@institut-ie.fr**

**institut-ie.fr**

6, pl. de Breteuil 75015 Paris



## Les conseillers du commerce extérieur de la France

Cette structure offre des actions de veille 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 parfaitement leurs marchés, sont au contact quotidien avec le terrain et travaillent en collaboration avec les autorités des pays où ils sont installés.

☎ 01-53-83-92-92

**cnccef.org**

22, av. Franklin-Roosevelt BP 303 75365 Paris CEDEX 08

## SYNFIE

Le syndicat français de l'IE a pour mission est de fédérer, représenter et promouvoir les métiers liés à l'intelligence économique en France. Les coordonnées des délégués régionaux du Synfie sont disponibles à l'adresse suivante :

**fepie.fr**

27 bis, quai Anatole-France 75007 Paris

## ANNUAIRE PAR RÉGIONS

### Chargés de mission régionaux à l'IE (CRIE) des DIRECCTE

Région	Téléphone
Alsace	03-69-20-99-41
Aquitaine	05-56-93-69-98
Auvergne	04-73-43 28 41
Basse-Normandie	02-31-46-83-15
Bourgogne	03-80-29-40-46
Bretagne	02-99-12-22-09
Centre	02-38-77-69-70
Champagne-Ardenne	03-26-69-57-49
Corse	04-95-23-90-56
Franche-Comté	03-81-65-83-88
Guadeloupe	05-90-99-35-83
Guyane	05-94-29-54-35
Haute-Normandie	02-35-52-32-07
Ile-de-France	01-70-96-13-95

Languedoc-Roussillon	04-30-63-63-65
La Réunion	02-62-94-07-94
Limousin	05-87-50-26-70
Lorraine	03-54-48-20-36
Martinique	05-96-71-15-22
Midi-Pyrénées	05-62-89-83-30
Nord-Pas-de-Calais	03-59-56-23-47
PACA	04-86-67-33-94
Pays de la Loire	02-53-46-78-16
Picardie	03-22-22-42-64
Poitou-Charentes	05-49-50-20-64
Rhône-Alpes	04-72-68-29-45
St Barthélemy	05-90-99-45-30
St Martin	05-90-99-14-14

La liste nominative des CRIE est accessible sur le site internet du Service de Coordination à l'Intelligence Économique des ministères économiques et financiers à Bercy (SCIE) : **conomie.gouv.fr/scie rubrique « Missions »**.

## Correspondants régionaux et territoriaux en IE dans les CCI

RÉGION	CONTACT	TÉLÉPHONE	COURRIEL
<b>National</b>			
CCI France	Alain KHEMILI	01-40-69-39-35	a.khemili@acfci.cci.fr
CCI France	Thibault RENARD	01-40-69-37-38	t.renard@acfci.cci.fr
CCI France	Philippe CLERC	01-40-69-38-87	p.clerc@acfci.cci.fr
CCI France – GTNIE	Pierre BATOCHÉ	04-67-13-68-05	p.batoche@languedoc-roussillon.cci.fr
<b>Alsace</b>			
CCI Alsace	Maryse DEMISSY	03-88-76-45-18	m.demissy@alsace.cci.fr
CCI Alsace	Caroline DEBISSCHOP	03-88-76-45-21	c.debisschop@alsace.cci.fr
CCI Alsace	Geneviève SIAT-GANIERE	03-88-76-42-20	g.ganiere@alsace.cci.fr
CCI Alsace	Emmanuelle HAASER	03-89-20-20-64	e.haaser@alsace.cci.fr
CCI Alsace	Vincent BLUMENROEDER	03-89-20-21-05	v.blumenroeder@alsace.cci.fr
<b>Aquitaine</b>			
CCI Aquitaine	Mathilde DUDREUIL	05-56-11-94-91	mathilde.dudreuil@aquitaine.cci.fr
CCI Pau-Béarn	Thibault CHENEVIÈRE	05-59-82-51-15	t.cheneviere@pau.cci.fr
<b>Auvergne</b>			
CCI Auvergne	Alain BRASSEUR	04-73-60-46-37	abrasseur@auvergne.cci.fr
<b>Basse-Normandie</b>			
CCI Alençon	Brigitte TRIQUET	02-33-82-82-93	triquet@alencon.cci.fr
CCI Cherbourg-Cotentin	Christèle ZAMPROGNO	02-33-23-32-39	czamprogno@cherbourg-cotentin.cci.fr
CCI Caen	Benjamin CRICELAIRE	02-31-54-54-54	information@caen.cci.fr
<b>Bourgogne</b>			
CCI Bourgogne	Ludovic DENOYELLE	03-80-60-40-92	l.denoyelle@bourgogne.cci.fr
CCI Bourgogne	Christine DEMIZIEUX	03-80-60-40-67	c.demizieux@bourgogne.cci.fr
<b>Bretagne</b>			
CCI Bretagne	Alexandre COLOMB	02-99-25-41-57	alexandre.colomb@bretagne.cci.fr
CCI Brest	Dominique CHAMOIX	02-98-00-38-18	dominique.chamoix@cci-brest.fr
CCI Côtes-d'Armor	Nicolas PERROT	02-96-75-11-57	nicolas.perrot@cotesdarmor.cci.fr
CCI Morbihan	Virginie FRAY	02-97-02-40-00	v.fray@morbihan.cci.fr

<b>Bretagne</b>			
CCI Morlaix	Emmanuel REMEUR	02-98-62-39-39	emmanuel.remeur@morlaix.cci.fr
CCI Quimper-Cornouaille	Vincent CAPART	02-98-98-29-10	vincent.capart@quimper.cci.fr
CCI Rennes	Ali OUGHEBBI	02-99-33-66-66	aoughebbi@rennes.cci.fr
CCI St Malo-Fougères	Marie-José LAURENT	02-99-94-75-74	mjlaurent@saintmalofougeres.cci.fr
<b>Centre</b>			
CCI Centre	Gonda de BRUIN	02-38-25-25-52	gonda.debruin@centre.cci.fr
<b>Champagne-Ardenne</b>			
CCI Champagne-Ardenne	Nicolas PICHARD	03-26-69-33-58	nicolas.pichard@champagne-ardenne.cci.fr
<b>Franche-Comté</b>			
CCI Franche-Comté	Pierre VIVIEN	03-81-47-42-00	pvivien@franche-comte.cci.fr
CCI Franche-Comté	Céline BOUAFIA	03-81-47-42-00	cbouafia@franche-comte.cci.fr
CCI Franche-Comté	Nathalie REBERT	03-81-47-42-00	nrebert@franche-comte.cci.fr
<b>Haute-Normandie</b>			
CCI Haute-Normandie	Florian BREMAUD	02-35-88-38-41	bremaud@haute-normandie.cci.fr
<b>Île-de-France</b>			
CRCI Paris-Île-de-France	David VICART	01-55-37-67-91	vicart@paris-iledefrance.cci.fr
CCI Paris/Hauts-de-Seine/Seine-Saint-Denis/Val-de-Marne	Denis DESCHAMPS	01-55-65-82-03	ddeschamps@ccip.fr
CCI Paris/Hauts-de-Seine/Seine-Saint-Denis/Val-de-Marne	Benoît MAILLE	01-55-65-72-33	bmaille@ccip.fr
CCI Versailles Val-d'Oise/Yvelines	Régine CASTAGNET	01-30-75-35-84	rcastagnet@versailles.cci.fr
CCI Essonne	Charles-Henry RHEINART	01-60-79-90-82	ch.rheinart@essonne.cci.fr
CCI Seine-et-Marne	Françoise D'HONDT	01-64-11-80-89	francoise.dhondt@seineetmarne.cci.fr
CCI Seine-et-Marne	Jonathan SOISSON	01-64-11-80-96	jonathan.soisson@seineetmarne.cci.fr
<b>Languedoc-Roussillon</b>			
CCI Languedoc-Roussillon	Jean-Marc GUILLEMET Stéphane TALIANA	04-67-13-68-44 04-67-13-68-39	jm.guillemet@languedoc-roussillon.cci.fr s.taliana@languedoc-roussillon.cci.fr
<b>Limousin</b>			
CCI Limousin	Eric DIEN	05-55-71-39-54	e.dien@limousin.cci.fr

<b>Limousin</b>			
CCI Limousin	Pierre-Henri LEFEBVRE	05-55-71-39-49	ph.lefebvre@limousin.cci.fr
<b>Lorraine</b>			
CCI Lorraine	Arnaud LALLEMENT	03-83-90-88-85	arnaud.lallement@lorraine.cci.fr
<b>Midi-Pyrénées</b>			
CCI Midi-Pyrénées	Serge DUBOSC	05-62-74-20-15	serge.dubosc@midi-pyrenees.cci.fr
<b>Nord-Pas-de-Calais</b>			
CCI de Région Nord de France	Philippe DOMINO	03-20-63-68-00	innovation@norddefrance.cci.fr
CCI l'Artois	Christine JACQUES	03-21-64-64-93	c.jacques@artois.cci.fr
CCI Côte d'Opale	Jimmy VAN MARCKE DE LUMMEN	03-91-18-15-45	jimmy.vanmarcke@cotedopale.cci.fr
CCI Grand Hainaut	Véronique ANSAR	03-27-28-40-40	v.ansar@grandhainaut.cci.fr
CCI Grand Lille	Dominique BOUDIN	03-20-63-77-77	d.boudin@grand-lille.cci.fr
<b>Pays de la Loire</b>			
CCI Pays de la Loire	Philippe EPAILLARD	02-40-44-63-51	p.epaillard@paysdelaloire.cci.fr
CCI Mans et Sarthe	Christelle BODET	02-43-21-00-35	cbodet@lemans.cci.fr
CCI Maine-et-Loire	Philippe HELLEGOUARCH	02-41-49-57-09	philippe.hellegouarch@maineetloire.cci.fr
CCI Vendée	Valérie MARTIN	02-51-45-32-63	valerie.martin@vendee.cci.fr
<b>Picardie</b>			
CCI Picardie	Vincent TRELCHAT	03-22-82-80-74	v.trelcat@picardie.cci.fr
CCI Aisne	Élise FORGET	03-23-04-39-98	e.forget@aisne.cci.fr
<b>Poitou-Charentes</b>			
CCI Poitou-Charentes	François BARON	05-49-60-53-80	f.baron@poitou-charentes.cci.fr
CCI Cognac, Rochefort et La Rochelle	Muriel VERMANDE	05-46-00-90-65	m.vermande@larochelle.cci.fr
CCI Vienne	Stéphane PITERS	05-49-60-98-69	spiters@poitiers.cci.fr
CCI 2 Sèvres	Delphine SUTRE-RIBARDIERE	05-49-28-79-01	d.sutre@cci79.com
<b>Provence-Alpes-Côte d'Azur</b>			
CCI PACA	Sébastien ROCHE	04-91-14-42-00	roche@paca.cci.fr
CCI Hautes-Alpes	Jean-Yves MUDRY	04-92-56-56-75	jy.mudry@hautes-alpes.cci.fr
CCI Vaucluse	Philippe MARGAINE	04-90-14-10-48	pmargaine@vaucluse.cci.fr

Rhône-Alpes			
CCI Rhône-Alpes	Sylviane DESCHARMES	04-72-11-43-26	descharmes@rhone-alpes.cci.fr
CCI Ain	Alexandre DUFOUR	04-74-32-13-00	adufour@ain.cci.fr
CCI Ardèche	Jean-Pierre DEBARD	04-75-69-27-27/24	jp.debard@ardeche.cci.fr
CCI Drôme	Franck GUIGARD	04-75-75-87-24	f.guigard@drome.cci.fr
CCI Grenoble	Dominique LE GIGAN	04-76-28-28-07	dominique.legigan@grenoble.cci.fr
CCI Nord-Isère	Lysiane FRANCOIS	04-74-31-44-00	l.francois@nord-isere.cci.fr
CCI Roannais	Josianne FAURE-GUINAND	04-77-44-54-64	j.faure-guinand@roanne.cci.fr
CCI Saint-Étienne	André ROBIN	04-74-62-73-00	arobin@villefranche.cci.fr
CCI Lyon	Sophie FLECHON	04-72-40-57-13	flechon@lyon.cci.fr
CCI Savoie	Michel PERRIER	0820-22-73-73	m.perrier@savoie.cci.fr
CCI Haute-Savoie	Sonia MANZANARES	04-50-33-71-07	smanzanares@haute-savoie.cci.fr
DOM-TOM			
CCI Martinique	Virginie MARIE-CATHERINE	05-96-55-28-57	vmcatherine@martinique.cci.fr

## Conseils régionaux de l'Ordre des Experts-Comptables (CROEC)

Région Secrétaire général	Ressort : Départements	N° téléphone N° télécopie	Adresse postale Adresse mail
<b>Alsace</b> Christian WILHELM	67, 68	03-88-45-60-25 03-88-60-65-97	11, av. de la Forêt-Noire – 67084 Strasbourg CEDEX conseil@oecalsace.net
<b>Aquitaine</b> Alex LEVASSEUR	33, 40, 47, 64	05-56-79-79-00 05-56-79-79-01	28, rue Ferrère – BP 81 33025 Bordeaux CEDEX services@oec-aquitaine.fr
<b>Auvergne</b> Frédéric FAVRE	03, 15, 43, 63	04-73-28-55-55 04-73-28-95-95	9, rue Patrick-Depailler La Pardieu 63063 Clermont-Ferrand CEDEX 1 accueil@auvergne.experts-comptables.fr
<b>Bourgogne Franche-Comté</b> Éric LAMBERT-MUYARD	21, 25, 39, 58, 70, 71, 89, 90	03-80-59-65-20 03-80-53-09-50	5, pl. du Rosoir BP 50956 21009 Dijon CEDEX contact@bfc.experts-comptables.fr
<b>Bretagne</b> Jérôme POINGT	22, 29, 35, 56	02-99-83-37-37 02-99-83-34-70	3E, rue de Paris – CS 41701 – 35517 Cesson-Sévigné CEDEX ordre@bretagne.experts-comptables.fr
<b>Champagne</b> Marie-France FOURNIER	10, 51, 52	03-26-85-18-78 03-26-85-60-54	41, bd de la Paix 51723 Reims CEDEX Experts.Comptables.Champagne@ wanadoo.fr
<b>Guadeloupe</b> Lucienne LUTIN	971	05-90-83-86-55 05-90-90-30-34	CWTC de Jarry Zone de commerce international 97122 Baie-Mahault experts.comptables.gpe@wanadoo.fr

<b>Guyanne</b> Jean-Marie TORVIC	973	05-94-25-35-26 05-94-25-35-69	BP 76 29, rue du Gouverneur-Félix-Éboué 97300 Cayenne experts-comptablesguyane@orange.fr
<b>La Réunion</b> Sophie DESMOT	97	02-62-40-98-53 02-62-90-29-69	36 bis, rue Juliette-Dodu – CS 30500 97405 Saint-Denis CEDEX croec@croec-reunion.com
<b>Lille-Nord-Pas-de-Calais</b> Marion-Amélie FOURRIER	59, 62	03-20-15-80-80 03-20-15-80-81	10, rue de Tenremonde 59040 Lille CEDEX secretariat@ 5962experts-comptables.org
<b>Limoges</b> Catherine RIVIÈRE- CHAMBELLAND et Béatrice MOREL	19, 23, 24, 36, 87	05-55-33-10-19 05-55-32-17-72	75, bd Gambetta 87000 Limoges contact@oec-limoges.fr
<b>Lorraine</b> Anne-Priscille PATOUT	54, 55, 57, 88	03-83-39-20-00 03-83-30-57-36	46, cours Léopold BP 80379 54007 Nancy CEDEX oec@lorraine.experts-comptables.fr
<b>Marseille PACAC</b> Philippe DOLORIAN	04, 05, 06, 13, 2A, 2B, 83, 84	04-91-16-04-20 04-91-16-04-27	Tour Méditerranée 65, av. Jules-Cantini 13298 Marseille CEDEX 20 oecpacac@oecpacac.com.fr
<b>Martinique</b> Suzie CLOCHE	972	05-96-64-02-26 05-96-64-20-52	Lotissement Eucalyptus Route des Rochers Rue des Filaos, Résidence Eucalyptus 97234 Fort-de-France Floréal ordexper@ais.mq
<b>Montpellier</b> Thibault DUPOND	11, 12, 30, 34, 48, 66	04-67-20-98-50 04-67-20-29-77	Immeuble APEX 661, rue Louis-Lépine BP 31175 34009 Montpellier CEDEX 1 cro@oec-montpellier.org
<b>Orléans</b> Christine GAHIDE	18, 28, 41, 45	02-38-24-09-24 02-38-62-15-58	19, rue Théophile-Chollet – BP 5205 – 45052 Orléans CEDEX 1 croec@orleans.experts-comptables.fr
<b>Paris-Île-de-France</b> François MILLO	75, 77, 78, 91, 92, 93, 94, 95	01-55-04-31-31 01-55-04-31-70	50, rue de Londres 75008 Paris contact@oec-paris.fr
<b>Pays-de-Loire</b> Élisabeth de BEAUCHAINE Fabienne RACKI	37, 44, 49, 53, 72	02-41-25-35-45 02-41-25-35-46	14, allée du Haras BP 41845 – 49018 Angers CEDEX 01 ordec@wanadoo.fr
<b>Picardie-Ardennes</b> Gaelle DIARD	02, 08, 60, 80	03-22-71-28-00 03-22-71-28-05	14, rue Alexandre-Fatton – BP 91766 80017 Amiens CEDEX 1 cro-amiens@wanadoo.fr
<b>Poitou-Charentes-Vendée</b> Danièle FOUGÈRE	16, 17, 79, 85, 86	05-49-28-34-02 05-49-28-36-91	33, av. de Paris BP 8733 79000 Niort croecpcv@experts-comptables.org
<b>Rhône-Alpes</b> Ann LIÈRE	01, 07, 26, 38, 42, 69, 73, 74	04-72-60-26-26 04-78-62-23-35	51, rue Montgolfier 69451 Lyon CEDEX 06 a.liere@oecra.fr
<b>Rouen-Normandie</b> Valérie LEPRETTRE	17, 27, 50, 61, 76	02-35-89-02-16 02-35-88-04-62	Résidence Deauville 6, pl. Saint-Marc 76000 Rouen ordre@experts-comptables-normandie.fr
<b>Toulouse-Midi-Pyrénées</b> Évelyne DENAYROLLES	09, 31, 32, 46, 65, 81, 82	05-61-14-71-60 05-61-55-33-29	Le Belvédère 11, bd des Récollets 31078 Toulouse CEDEX 4 cro@oec-toulousemp.org

# GLOSSAIRE

## SIGLES

<b>SIGLES</b>	<b>AAIE IHEDN</b>	Association des auditeurs en intelligence économique de l'IHEDN
	<b>ADSL</b>	Asymetric Digital Subscriber Line
	<b>AFNOR</b>	Association française de normalisation
	<b>AIEFC</b>	Agence d'intelligence économique de Franche-Comté
	<b>ANAJ-IHEDN</b>	Association nationale des auditeurs jeunes de l'IHEDN et son comité IE
	<b>ANSSI</b>	Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information
	<b>APCE</b>	Agence pour la création d'entreprise
	<b>ARIST</b>	Agence régionale d'information stratégique et technologique
	<b>BFR</b>	Besoin en fonds de roulement
	<b>BNEVT</b>	Bureau de normalisation exploitation de la voirie et des transports
	<b>BNSR</b>	Bureau de normalisation sols et routes
	<b>CCI</b>	Chambres de Commerce et d'Industrie
	<b>CCIFE</b>	Chambre de Commerce et d'Industrie française à l'étranger
	<b>CCIP</b>	Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
	<b>CCIT</b>	Chambres de Commerce et d'Industrie territoriales
	<b>CCSE</b>	Comité pour la compétitivité et la sécurité économique
	<b>CCSF</b>	Commission des chefs des services financiers
	<b>CDSE</b>	Club des directeurs de sécurité des entreprises
	<b>CEA</b>	Commissariat à l'énergie atomique
	<b>CERIB</b>	Centre d'études et de recherches de l'industrie du béton
	<b>CFCE</b>	Centre français du commerce extérieur
	<b>CIR</b>	Crédit d'Impôt Recherche
	<b>CGPME</b>	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
	<b>CLUSIF</b>	Club de la sécurité de l'information français
	<b>CLUSIR</b>	Club de la sécurité de l'information régional
	<b>CMIE</b>	Coordonnateur ministériel à l'Intelligence économique
	<b>CNIL</b>	Commission nationale de l'informatique et des libertés
	<b>CREDOC</b>	Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie
	<b>CRIE</b>	Chargé de mission régional à l'Intelligence économique
	<b>CSOEC</b>	Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables
	<b>DADS</b>	Déclaration annuelle des données sociales
	<b>DCRI</b>	Direction centrale du renseignement intérieur
	<b>DGDDI</b>	Direction générale des douanes et droits indirects

<b>DGGN</b>	Direction générale de la Gendarmerie nationale
<b>DGT</b>	Direction générale du Trésor
<b>D2IE</b>	Délégation interministérielle à l'Intelligence économique
<b>DPI</b>	Droit de la propriété industrielle
<b>DPSD</b>	Direction de la protection et de la sécurité de la défense
<b>DPSN</b>	Direction de la planification de sécurité nationale
<b>DIRECCTE</b>	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
<b>DRCE</b>	Direction régionale du commerce extérieur
<b>DRDDI</b>	Direction régionale des douanes et droits indirects
<b>DRRI</b>	Direction régionale du renseignement intérieur
<b>EDEN</b>	European Defense Economic Network
<b>EGE</b>	École de guerre économique
<b>ETI</b>	Entreprise de taille intermédiaire
<b>FCBA</b>	Forêt cellulose bois-construction ameublement
<b>FEPIE</b>	Fédération française des professionnels de l'intelligence économique
<b>FNA</b>	Fonds national d'amorçage
<b>FSN PME</b>	Fonds national pour la société numérique PME
<b>FUI</b>	Fonds unique interministériel
<b>GIFAS</b>	Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales
<b>GFII</b>	Groupement français de l'industrie de l'information
<b>GPIE</b>	Groupement interministériel permanent
<b>GSM</b>	Global System for Mobile Communications
<b>HFDS</b>	Haut fonctionnaire de défense et de sécurité
<b>HRIE</b>	Haut responsable chargé de l'intelligence économique
<b>ICOMTEC</b>	Pôle information-communication de l'Institut d'administration des entreprises de Poitiers
<b>IE</b>	Intelligence économique
<b>INHESJ</b>	Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice
<b>IHEDN</b>	Institut des hautes études de défense nationale
<b>INPI</b>	Institut national de la propriété industrielle
<b>KM</b>	Knowledge management
<b>MEDEF</b>	Mouvement des entreprises de France
<b>OMC</b>	Organisation mondiale du commerce
<b>OMPI</b>	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
<b>PI</b>	Propriété intellectuelle
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>PSPC</b>	Projets structurants des pôles de compétitivité
<b>R2IE</b>	Revue internationale d'intelligence économique



<b>SCIE</b>	Service de coordination à l'intelligence économique
<b>SCIP</b>	Society of competitive intelligence professionnels
<b>SGAR</b>	Secrétariat général pour les affaires régionales
<b>SGDSN</b>	Secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale
<b>SI</b>	Système informatique / Système d'informations
<b>SRDE</b>	Schéma régional de développement économique
<b>SYNFIE</b>	Syndicat français de l'intelligence économique
<b>TPE</b>	Très petite entreprise
<b>TRACFIN</b>	Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins
<b>URL</b>	Uniform Resource Locator (localisateur uniforme de ressource)

---

## LEXIQUE

---

**AFNOR**: en sus des rôles de pilotage et de coordination du système français de normalisation (article 5 du décret 2009-697) ainsi que du rôle de programmation et de validation des normes (article 6), l'Association française de normalisation élabore des projets de normes dans les domaines communs à un grand nombre de secteurs, ainsi que dans les domaines où il n'existe pas de bureau de normalisation sectoriel agréé (article 11, paragraphe IV). Il est à noter que les bureaux de normalisation sectoriels sont des structures diverses portées par des fédérations professionnelles, des associations créées à cet effet (comme l'UTE et l'UNM), des laboratoires ou centres techniques (comme le CERIB ou le FCBA), ou encore des ministères (le BNSR pour les sols et les routes, le BNEVT pour les équipements de la voirie et des transports).

**Alerte**: information critique qui génère le déclenchement d'une analyse stratégique. Les alertes sont largement répandues dans les bases de données en ligne et sur Internet.

**Analyse de brevets**: méthode qui structure et analyse des ensembles de brevets permettant de tirer des informations globales sur l'évolution des produits et des technologies. Ce travail d'analyse peut s'appliquer à une entreprise particulière ou à un domaine technologique global.

**Anticipation**: détection d'une situation avant qu'elle se soit réellement manifestée.

**Benchmarking**: ensemble de méthodes et outils permettant de comparer et de confronter des pratiques d'entreprises dans les domaines tels que l'organisation, les méthodes commerciales, les politiques de rémunération...

**Brevet**: titre de propriété industrielle qui confère à son titulaire non pas un droit d'exploitation, mais un droit d'interdiction de l'exploitation par un tiers de l'invention brevetée, à partir d'une certaine date et pour une durée limitée (20 ans en général).

**Business Intelligence (BI)**: ensemble d'outils et de systèmes qui permettent aux entreprises de recueillir, stocker, accéder et analyser les données d'entreprise pour aider à la prise de décision. En général, ces systèmes

sont utilisés dans les domaines de profilage des clients, le support client, les études de marché, la segmentation du marché, la rentabilité des produits, l'analyse statistique et l'analyse des stocks et la distribution pour n'en nommer que quelques-uns.

**Buzz:** technique de communication qui consiste à créer un emballement chez les consommateurs et les médias autour d'un produit ou d'un service avant même sa sortie officielle. Il repose principalement sur le bouche-à-oreille, de sorte que le consommateur devient lui-même vecteur d'un message.

**Chambre consulaire:** établissement public d'État ayant pour rôle de représenter les acteurs du secteur privé des différents secteurs économiques et d'exercer pour leur compte des activités d'appui.

**Cheval de Troie:** en informatique, un cheval de Troie est un programme ou un fichier qui comporte une fonctionnalité cachée connue de l'attaquant seul. Elle lui permet de contourner des contrôles de sécurité en vigueur. Cependant un cheval de Troie doit d'abord être installé et cela n'est possible que si les mesures de sécurité sont incomplètes, inefficaces ou si l'agresseur bénéficie d'une complicité. Un cheval de Troie doit être attirant (nom évocateur) pour être utilisé, posséder l'apparence d'un authentique programme (un utilitaire, par exemple) pour inspirer confiance et, enfin, ne pas laisser de traces pour ne pas être détecté.

**Cloud computing:** utilisation de serveurs distants, généralement accessibles par Internet, pour traiter des informations et stocker des données. Son principal avantage est de permettre le travail en réseau, c'est-à-dire sur un même document, depuis plusieurs postes dispersés géographiquement.

**Connaissance:** ensemble d'informations cohérent, structuré par le cadre stratégique de l'entreprise.

**Datawarehouse:** entrepôt de données où sont stockées toutes les informations qu'une entreprise souhaite conserver.

**Déstabilisation:** fait de rendre un individu vulnérable en exerçant sur lui une pression par divers moyens (chantage, corruption, menace...).

**Données:** faits ou chiffres bruts, non reliés entre eux, sans cadre de référence.

**Désinformation:** utilisation de techniques de l'information, notamment de l'information de masse, pour induire en erreur, cacher ou travestir les faits.

**E-réputation:** image d'une entreprise ou d'une marque sur les supports numériques auprès des internautes. C'est le résultat de la diffusion de contenus par l'entreprise elle-même, mais aussi par les internautes via les réseaux sociaux, les blogs, les forums...

**Exploration de données:** processus consistant à trier rapidement un important volume de données de façon à en avoir une représentation simplifiée.

**Flux RSS (Really Simple Syndication):** les flux RSS sont des fichiers informatisés contenant des informations sur les articles de blogs ou de sites

internet. Par un système d'abonnement à ces flux, on reçoit soit sur son ordinateur, soit sur son téléphone mobile les informations demandées, les mises à jour effectuées sur des sites référencés.

**Information:** ensemble cohérent de données reliées entre elles et permettant de créer un cadre global d'analyse.

**Information blanche:** information légale facilement accessible.

**Information grise:** information licitement accessible, mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès.

**Information noire:** information à diffusion restreinte et dont l'accès ou l'usage est explicitement protégé.

**Information pertinente:** information pouvant potentiellement impacter la stratégie de l'entreprise et donc son développement.

**Information stratégique ou décisive:** information captée susceptible de remettre en question ou d'orienter la stratégie de l'entreprise. Information que l'entreprise doit absolument protéger.

**Intelligence:** savoir issu de la compréhension des principes de base qui président à la connaissance et permettent de créer des scénarios, de modifier des stratégies et d'innover.

**Intelligence stratégique:** expression faisant référence à la fois à l'intelligence économique et au knowledge management.

**Intrusion:** fait d'entrer sur un réseau (voix ou données) sans y avoir été invité.

**Knowledge management (KM):** en français, management des connaissances ou management par les connaissances. Méthodes et outils permettant d'identifier, de maîtriser et d'archiver les connaissances de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser.

**Réseau:** ensemble de ressources connectées, mobilisable durant une période définie pour atteindre des objectifs.

**Réseau informatique:** ensemble d'équipements informatiques interconnectés partageant des informations.

**Réseau social:** ensemble d'internautes connectés sur un site web leur permettant de partager tout type d'informations. Un réseau social est un ensemble constitué d'interactions web.

**Signal faible ou pertinent:** information captée qui, bien exploitée, est décisive pour le bon déroulement de la stratégie de l'entreprise, voire de son développement. Les signaux faibles sont ces bruits annonciateurs de changement de tendances, de mutations profondes ou de crises à venir. Ils sont là, présents dans l'air.

**Sources ouvertes:** gisements d'informations d'accès libre (sites internet non protégés, brochures, documents comptables, rapports annuels, publications...).

**Sources primaires :** personnes ou événements fournissant des informations initiales qui n'ont pas été modifiées ou altérées.

**Sources secondaires :** supports par lesquels l'information a été transformée : il s'agit souvent de comptes rendus ou de résumés d'événements, comme les articles de presse.

**Sourcing :** action qui consiste à identifier les sources d'information susceptibles de fournir les documents recherchés.

**Stockage de données :** stockage d'importantes quantités de données par catégories de sorte qu'elles puissent facilement être récupérées, interprétées et triées à l'aide de systèmes d'exploration pour fournir des informations utiles.

**TAG :** balise accompagnant un flux de données sur un réseau informatique afin d'en préciser l'adressage (VLAN), le degré d'urgence ou de priorité (QoS) ou la nature.

**Think Tank :** un *think tank*, ou laboratoire d'idées, est une institution de droit privé, en principe indépendante des partis, à but non lucratif, regroupant des experts et qui produit des études et des propositions dans le domaine des politiques publiques.

**Veille concurrentielle :** processus de surveillance du marché, et en particulier de l'information qui concerne les concurrents, destiné à améliorer la compétitivité de l'entreprise.

**Veille économique :** technique de gestion traitant généralement de l'analyse qualitative des seules données internes à l'entreprise.

**Veille technologique :** système centré sur le suivi actif des questions technologiques, comme les brevets, qui apporte un soutien utile pour la prise de décision.

**Virus informatique :** un virus est un programme malicieux capable de se reproduire et qui comporte des fonctions nuisibles pour le système d'information d'une entreprise : on parle d'infection. Le virus dispose de fonctions qui lui permettent de tester s'il a déjà contaminé un programme, de se propager en se recopiant sur un programme et de se déclencher quand un événement se produit. Ses actions ont généralement comme conséquence la perte des informations d'un système d'information et/ou une dégradation ou une interruption du service fourni.

**Vulnérabilité :** point faible d'une personne (vice, dépendance), d'un actif matériel (local, système d'information) ou immatériel (logiciel) de l'entreprise offrant une opportunité d'attaque.

Achévé d'imprimer en Italie par Lego  
Dépôt légal : 10-2012  
Édition n° 1  
ISBN : 301-00-00-02-09-12