

# Le guide de l'intelligence économique



## Le Routard



Conseil National  
des Barreaux



Groupama



Thomas Legrain  
Conseil  
Stratégie - Lobbying - Communication d'influence

hachette

routard.com

2014

# Les Indicateurs de Croissance et de Vulnérabilité

Chef d'entreprise, tout commence avec vos comptes annuels.  
Avec votre expert-comptable faites-en un levier de croissance.

Labellisé par  Finance Innovation  
Pôle de compétitivité mondial



## Une démarche en 3 étapes

-  Détecter des alertes correspondant à des risques ou des opportunités de développement non encore exploitées pour votre entreprise.
-  Identifier des opportunités d'action intégrant les dispositifs publics de soutien au développement.
-  Mettre en place le plan d'action retenu au sein de votre entreprise.

Retrouvez “Les Indicateurs de Croissance et de Vulnérabilité”  
sur [www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr) et sur

wexpert  
andyou.3

Une initiative de

# 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),  
du Conseil National des Barreaux, de l'Ordre des avocats de Paris,  
de la CGPME Paris Île-de-France,  
de Groupama 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 : Stéphanie Debord, Elise Ernest et Mélanie Radepon  
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**

Nous tenions à remercier bien sincèrement toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce guide en nous apportant des remarques précieuses durant la phase de relecture : l'équipe de la D2IE, Julien Capra, Étienne Drouard, Romain Girac, Pascale Honorat, Karine Laymond, Tiffany Sacleux, Roger Tran Van et Vesna Zabukovec.

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

# SOMMAIRE

Préface . . . . .	5
Avant-propos . . . . .	6
Éditos des partenaires . . . . .	7

## 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 . . . . .	37
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 quels services 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  
La CGPME Paris Île-de-France . . . . . 71  
Les Chambres de commerce et d'industrie (CCI) . . . . . 72  
Les experts-comptables . . . . . 73  
Les avocats . . . . . 79

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

Les acteurs institutionnels . . . . . 82  
Les dirigeants d'entreprise . . . . . 88  
Les professionnels de l'intelligence économique . . . . . 93  
Les experts-comptables . . . . . 94  
Les avocats . . . . . 97

## **LES INCONTOURNABLES DU ROUTARD**

Sélection d'ouvrages sur l'intelligence économique . . . . . 102  
Formations . . . . . 107  
Sélection de sites internet, d'outils de veille, d'outils décisionnels,  
de ressources . . . . . 112  
Principaux événements . . . . . 127

## **LE CARNET D'ADRESSES**

Structures nationales . . . . . 128  
Annuaire par régions . . . . . 133

## **GLOSSAIRE**

Sigles . . . . . 136  
Lexique . . . . . 138

# PRÉFACE



On ne fait pas, comme Monsieur Jourdain, de l'intelligence économique (IE) sans le savoir : l'IE est une démarche organisée et cohérente qui, bien mise en œuvre, représente toujours une plus-value pour les acteurs économiques. Elle leur permet de connaître, de comprendre et d'anticiper leur environnement, – afin d'éclairer les décisions, de prévenir les risques – et de l'influencer.

La prise en compte des enjeux liés à l'IE est d'autant plus nécessaire que l'environnement économique dans lequel évoluent les entreprises a changé de nature. La compétition internationale n'est plus seulement commerciale et financière, mais porte désormais également sur des éléments immatériels : images, données, normes, etc.

Afin de permettre aux acteurs économiques français de répondre au mieux à ces nouveaux défis, le gouvernement a lancé en mai 2013 une réforme du dispositif public d'intelligence économique. Désormais rattachée au Premier ministre, la Délégation interministérielle à l'Intelligence économique (D2IE), qui coordonne ce dispositif, exerce plusieurs types de missions :

- elle sensibilise les acteurs concernés sur les objectifs et les méthodes de l'intelligence économique ;
- elle anticipe et accompagne les évolutions, notamment par la veille stratégique, afin de permettre à ces acteurs de prendre les meilleures décisions ;
- elle aide à renforcer la sécurité économique à travers la prévention des risques, notamment immatériels (savoir-faire, réputation, etc.) ;
- elle contribue au travail d'influence de long terme sur l'environnement économique, comme par exemple les régulations internationales de toutes natures.

Ce nouveau dispositif, qui s'appuie sur des correspondants en région et dans les ambassades et les consulats, a vocation à être plus lisible, notamment pour les PME et les TPE qui n'ont pas forcément le temps ni les moyens de mettre en pratique une démarche d'IE. C'est pourquoi elles doivent pouvoir s'appuyer sur d'autres acteurs, dont l'État, mais aussi les collectivités territoriales et les acteurs parapublics.

Cette seconde édition du Guide du routard de l'intelligence économique, fruit du travail de plusieurs partenaires accompagnant au quotidien le développement des entreprises, est une bonne illustration de ce travail en réseau. Outil simple et facile d'accès, il leur donne des premières pistes de réflexion, des conseils, et surtout des témoignages et des contacts utiles dans chaque région, pour initier avec succès une démarche d'intelligence économique.

Faire de l'IE, c'est retrouver le sens du long terme, au service de la compétitivité. J'espère que ce Guide du routard vous accompagnera tout au long du chemin de l'intelligence économique.

**Claude REVEL**

*Déléguée interministérielle  
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 afin de 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 TPE-PME

Partenaires privilégiés des entreprises, au plus près du tissu économique et productif de notre pays, les 19 000 professionnels de l'expertise comptable et leurs 130 000 collaborateurs constituent, de par leur maillage avec les dirigeants de TPE-PME sur l'ensemble du territoire, un extraordinaire réseau de proximité. Ils permettent un accompagnement de qualité de ces dirigeants en rendant intelligible au quotidien la complexité subie par les entreprises, mais également en leur permettant d'appréhender le degré de sensibilité de l'information économique à leur disposition. États financiers, déclarations sociales et fiscales... permettent aux professionnels de l'expertise comptable de structurer une veille financière pour le compte de leurs clients. D'une certaine manière, les experts-comptables font de l'intelligence économique au quotidien, mais sans y avoir été formés spécifiquement.

J'ai donc souhaité qu'un accent particulier soit mis sur les principales notions de l'intelligence économique, au sein du cursus d'expertise comptable, et ai demandé aux équipes du Conseil supérieur de l'Ordre en charge de la formation et du diplôme de me soumettre prochainement un plan d'action articulé autour des réflexions suivantes :

- introduire un volet Intelligence économique au sein de la formation initiale (DCG, DSCG) lorsque le thème de la création d'entreprise est abordé ;
- mieux valoriser la formation « Intelligence économique : vecteur de développement économique » du CFPC auprès des stagiaires du DEC afin de favoriser cette option dans leur choix d'une des quatre journées libres de formation continue ;
- insérer un volet Intelligence économique dans le séminaire de formation continue du CFPC sur la création d'entreprise.

Nos efforts en matière d'intelligence économique doivent se concentrer sur les filières stratégiques et/ou génératrices d'un grand nombre d'emplois. C'est la raison pour laquelle j'ai proposé récemment au Service de coordination à l'Intelligence économique (SCIE), rattaché au ministère de l'Économie et des Finances, que des représentants du CSOEC participent à un groupe de travail commun destiné à identifier une dizaine de filières professionnelles à cibler en priorité.

Ce travail de sensibilisation de notre profession et de son environnement économique est une des clés de la compétitivité des entreprises françaises performantes ou à fort potentiel de croissance, ainsi que de nos filières d'excellence. Conjuguée à un meilleur accès des TPE-PME au financement et à un meilleur accompagnement à l'export, l'intelligence économique peut également jouer un rôle dans la croissance du nombre d'entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Les professionnels de l'expertise comptable y sont prêts.

**Joseph ZORNIOTTI**

*Président du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables*  
**experts-comptables.fr**

## CONSEIL NATIONAL DES BARREAUX DE FRANCE



### L'avocat, acteur de l'innovation juridique

Le juridique est trop souvent encore le maillon faible des entreprises en recherche de compétitivité.

On parle souvent, d'innovation technologique, mais extrêmement rarement d'innovation juridique. Pourtant les deux vont de pair, les deux contribuent dans un même élan à la compétitivité de l'entreprise, et la démarche d'intelligence économique doit les intégrer toutes les deux.

L'entreprise qui veut grandir, conquérir durablement des marchés, sera bien inspirée de se tourner vers son avocat pour mettre en place un véritable plan stratégique juridique.

Ainsi, l'acte d'avocat répond parfaitement aux besoins générés par la complexification de la société et des échanges auxquels l'entreprise est confrontée quotidiennement. L'acte d'avocat, créé par la loi n° 2011-331 du 28 mars 2011 relative à la modernisation des professions judiciaires, est l'acte signé par les parties et contresigné par leur(s) avocat(s). L'acte d'avocat offre aux professionnels, dans tous les domaines du droit, une sécurité juridique supplémentaire. Il atteste que le consentement des parties a été éclairé, qu'elles sont pleinement informées des effets et des conséquences de l'acte.

L'entreprise doit être consciente que les attaques judiciaires sont de plus en plus fréquentes. Inversement, elle doit prendre toute la mesure de ce qu'apporte le droit dans un contexte marqué par des ruptures qui remettent en question les évidences, les logiques que l'on croyait pourtant acquises définitivement : accès à l'eau, à l'énergie, frontières géographiques, par exemple.

Si l'avocat est déjà présent aux côtés de l'entreprise et des autres acteurs de l'intelligence économique dans la conception et la mise en œuvre de sa stratégie sécuritaire défensive (propriété intellectuelle, lutte contre la contrefaçon, lutte contre les pratiques anticoncurrentielles, ou les atteintes à son image), il ne l'est pas, ou pas suffisamment, dans sa forme offensive, notamment en matière de lobbying, innovation, recherche de financement, etc.

On rappellera utilement que la force d'une démarche d'intelligence économique se mesure à la force de son maillon faible. Le droit doit naturellement être son maillon fort.

*Bâtonnier* **Jean-Marie BURGUBURU**  
*Président du Conseil national des barreaux*  
**cnb.avocat.fr**

## ORDRE DES AVOCATS DE PARIS



### Promouvoir la sécurité économique dans un monde de droit.

L'implication de l'Ordre des avocats de Paris dans cette seconde édition du *Guide du routard de l'intelligence économique* illustre les liens étroits qui unissent notre profession à la défense et à la compétitivité des entreprises.

Premiers conseils des PME et des TPE, les avocats sont aux avant-postes de la sécurité économique des organisations de toutes tailles, nationales et internationales. Dans leurs prestations de conseil ou de défense, les avocats ont un rôle d'anticipation, d'alerte et d'orientation stratégique permettant à leurs clients d'identifier leurs vulnérabilités et de défendre leurs actifs et leurs capacités d'innovation.

Sans cesse réinventée, la profession d'avocat puise sa légitimité dans sa maîtrise du droit et de la veille réglementaire, dans sa compréhension des régulateurs et des processus décisionnels et dans sa capacité à articuler des stratégies juridiques et judiciaires complexes. Dans la compétition économique mondiale, les entreprises peuvent ainsi trouver parmi les principes essentiels de notre profession la protection de leurs secrets et la défense de leurs intérêts.

Le barreau de Paris s'attache à promouvoir l'importance de l'intelligence stratégique et économique dans toutes les facettes de son action, car la pédagogie suppose ici la répétition. Au cours de la formation initiale dispensée par l'École de formation du barreau de Paris (EFB). Au sein de commissions ouvertes et de sessions de formation continue. Auprès des entreprises, quelle que soit leur taille, le site [avocatparis.org](http://avocatparis.org) propose aux avocats parisiens et à leurs clients un autodiagnostic Intelligence économique. Auprès des pouvoirs publics, enfin, par nos démarches d'influence en France, auprès des institutions européennes et au niveau international.

D'aucuns prétendent que tout reste à faire. Ce serait nier l'action de nos prédécesseurs. Nous tenons à cet égard à saluer l'action déterminante du bâtonnier Christiane Féral-Schuhl dans la contribution du barreau de Paris au présent *Guide*. Il demeure que beaucoup reste à faire. Ensemble et avec constance.

Avec la Délégation interministérielle à l'Intelligence économique, au travers de la rédaction de ce *Guide du routard* et sous de nombreuses autres formes, le barreau de Paris témoigne de son engagement pour promouvoir la sécurité économique dans un monde de droit.

**Pierre-Olivier SUR**  
Bâtonnier de Paris

**Laurent MARTINET**  
Vice-bâtonnier de Paris  
[avocatparis.org](http://avocatparis.org)

## GROUPAMA



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

Groupama et sa filiale Gan Assurances s'impliquent auprès des acteurs qui œuvrent au service de l'intelligence économique dans l'intérêt général du développement des TPE et PME en France.

L'engagement de Groupama dans ce domaine s'inscrit en prolongement naturel de son expertise métier sur la veille, la prévention des risques professionnels, la préservation des actifs matériels et immatériels des TPE-PME et la protection des entrepreneurs et de leurs salariés.

Au quotidien, la contribution de Groupama s'illustre dans des dispositifs d'accompagnement et d'aide à la décision pour les dirigeants d'entreprise, commerçants, artisans et professions libérales, dont :

- le Panorama de l'entrepreneur, qui informe mensuellement les entrepreneurs sur le financement, l'innovation, l'export, le marketing, la gestion des ressources humaines, l'assurance, la gestion de trésorerie (abonnement gratuit sur [comptanoo.com](http://comptanoo.com)) ;

- l'Agenda de l'entreprise, développé avec les Chambres de commerce et d'industrie, un service directement destiné aux chefs d'entreprise pour les alerter au bon moment sur les échéances, les événements et les informations essentielles concernant la gestion de leur entreprise et, en cas de besoin, les orienter vers les interlocuteurs les plus qualifiés pour les accompagner... (abonnement gratuit sur [comptanoo.com](http://comptanoo.com) et la plupart des sites internet des CCI) ;

- les Alertes professionnelles développées avec le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables – un dispositif de veille organisée à partir des comptes de l'entreprise, qui permet aux chefs d'entreprise de bénéficier d'alertes ciblées, de propositions d'actions et d'informations sur les dispositifs publics de soutien au développement des entreprises auxquels ils ont droit.

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.fr – comptanoo.com – wexperandyou.com –  
protectionsocialepro.com**

## CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES



Difficile aujourd'hui pour une entreprise de se fier aux différents signaux économiques que relaient les médias. La croissance serait bientôt de retour, mais parallèlement la hausse de chômage ne faiblit pas. Plus que jamais, l'intelligence économique et ses différentes applications apparaissent comme une ressource pour anticiper, connaître l'évolution de son environnement économique, et la santé de son secteur d'activité.

Pour chacun de ces objectifs, la maîtrise de l'intelligence économique est un atout supplémentaire, susceptible d'apporter des résultats probants. Comment identifier de nouveaux partenaires ? Comment différencier son offre par rapport à celle proposée par la concurrence ? Quels seront les besoins de demain ? Autant de questions qui demandent de se doter, soi-même ou son équipe, de compétences nouvelles.

Je crois profondément que l'intelligence économique est un moyen efficace pour sortir de l'expectative dans laquelle la crise risque de plonger l'économie française. C'est une façon de se protéger, de se renforcer et d'être prêt au moment du rebond.

Il est également essentiel d'élargir la vision de l'intelligence économique, qui n'est pas réservée aux entreprises technologiques, pour en implanter plus largement la culture dans nos entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité.

En s'associant au Guide du routard de l'intelligence économique, la CGPME Paris Île-de-France prolonge son action de sensibilisation des PME, qui vise une appropriation très individualisée par le dirigeant et son équipe. Nous ciblons les filières stratégiques et proposons également des formations adaptables à tout type d'entreprise.

Notre but est bien commun à ce guide : mettre à la portée des dirigeants une méthode pour protéger et révéler tous les potentiels et talents de leur entreprise.

**Jean-François ROUBAUD**

*Président de la CGPME Paris Île-de-France*

**[www.cgpme-paris-idf.fr](http://www.cgpme-paris-idf.fr)**

## 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 vise à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique. »

C'est en ces termes qu'est définie l'intelligence économique par une communication du Premier ministre en date du 23 mai 2013, 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 quatre principaux axes de l'action de l'État :

- développer la sensibilisation et la formation à l'IE ;
- anticiper et accompagner les évolutions notamment par la veille stratégique ;
- prévenir les risques notamment immatériels pouvant toucher les acteurs économiques ;
- mener un travail d'influence de long terme sur l'environnement international.

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, 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 capable 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) ;
- 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 (DPDS) et la Gendarmerie nationale sont également très impliquées dans la protection du patrimoine matériel et immatériel des entreprises ;
- le Conseil national des barreaux, le barreau de Paris ;
- 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 savent qu'il faut 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 telle démarche 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 des exigences juridiques. La société civile elle-même les a poussées à prendre en compte des exigences de protection, 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

L'État stratège s'est progressivement doté d'une politique publique d'intelligence économique, qui constitue l'un des volets de la politique économique et qui 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, qui y participent en tant que de besoin ;
- au niveau régional, sous la responsabilité des préfets de région, qui s'appuient sur l'ensemble des services déconcentrés de l'État. Les collectivités territoriales, et notamment les régions, peuvent s'associer à ce dispositif.
- au niveau international, sous la responsabilité des ambassadeurs.

## 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 à 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, à partir de 2003, d'une structure chargée d'élaborer et de coordonner la politique publique d'intelligence économique.

### **Du rapport Martre à la création de la Délégation interministérielle à l'Intelligence économique**

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.

Dix ans plus tard, en juillet 2003, et pour faire suite à une demande du Premier ministre Jean-Pierre Raffarin, 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 publique et privée, 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 quatre axes :

- le renforcement de la compétitivité ;
- l'élaboration d'un dispositif de sécurité économique ;
- la mise en place d'une stratégie d'influence ;
- 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, un Haut responsable chargé de l'intelligence économique (HRIE), Alain Juillet, a été nommé en décembre 2003. Il était rattaché au Secrétariat général de la défense nationale et chargé d'impulser et de coordonner une politique publique d'intelligence économique. Il a exercé cette fonction jusqu'en mai 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. Placé auprès du Secrétaire général du ministère de l'Économie et rendant compte à un comité rattaché à la Présidence de la République, celui-ci est chargé de proposer la politique publique d'intelligence économique et d'en coordonner la mise en œuvre. Olivier Buquen, nommé le 30 septembre 2009, pilotera la Délégation interministérielle à l'Intelligence économique (D2IE) jusqu'en mai 2013.

Le 29 mai 2013, le Premier ministre présente une communication en Conseil des ministres, réformant le dispositif public d'intelligence économique, et nomme Claude Revel déléguée interministérielle à l'Intelligence économique.

La D2IE est désormais directement rattachée au Premier ministre. Son rôle d'impulsion et de coordination est renforcé, et elle se voit assigner quatre grands domaines d'action par le Premier ministre :

- un volet Pédagogique, permettant de sensibiliser les acteurs concernés sur les objectifs et les méthodes de l'intelligence économique ;
- un volet Anticipation et accompagnement des évolutions ;
- un volet Sécurité économique, à travers la prévention des risques, notamment immatériels (savoir-faire, réputation, etc.) ;
- un volet Travail d'influence de long terme sur l'environnement économique afin de créer un environnement favorable aux orientations choisies.

# 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 visant la prise d'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 politique de recherche et de 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 et 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 sélectionnant 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 de leur 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, d'esti-

mer/évaluer/quantifier (des notions) 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 juridique**

Elle consiste à surveiller de manière permanente la législation et ses évolutions, sur un domaine ou une activité donnée. Elle s'intéresse autant à la mise en place de nouveaux textes nationaux ou européens (lois, décrets, directives...) qui impactent directement la vie de l'entreprise qu'aux nouvelles normes. La rapidité d'évolution du droit et des normes, tant en France et en Europe que dans le monde rend cette veille incontournable. Les TPE-PME doivent en confier la responsabilité à leurs conseils extérieurs. La jurisprudence peut également faire l'objet d'une veille.

#### **• 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, l'analyse de 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 l'occasion de l'établissement de ses business plans et de 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	Exemples d'experts
Environnement stratégique	Pouvoirs publics, ONG, conseils en stratégie...
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 de l'artisanat, organisations professionnelles, UbiFrance...
Technologique	INPI, ARIST, réseau des conseillers et attachés scientifiques et techniques des ambassades de France, pôles de compétitivité, AFNOR...
Image	Experts en communication et en « e-réputation »... Conseils en propriété intellectuelle (dessins, modèles...)
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 des mots-clefs ou par collecte de sources en fonction du sujet recherché. Cette opération 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, les mesures qui s'imposent.

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 plate-forme 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. 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. Mais il convient de faire attention au fait que l'exploitation de ces informations ouvertes n'est pas toujours libre : elles peuvent en effet être réservées au titre de la propriété intellectuelle, ou encore du droit des données personnelles. Le conseil juridique d'un avocat peut être nécessaire pour apprécier la liberté d'exploitation de ces données.
- **L'information grise** est, quant à elle, une information licitement accessible, mais qui est difficile à identifier soit parce qu'elle n'est pas largement publiée (publication à faible diffusion, mémoires universitaires, documents éphémères diffusés ponctuellement lors d'un événement...), soit parce qu'elle est informelle (par exemple, le contenu d'une conférence non publiée).

- **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 et son exploitation dépendent de l'autorisation expresse préalable de celui qui en a la maîtrise.

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 publiques 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 uStart

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.

## 5. 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.

## 6. 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.

## 7. Paramétrez des services d'alerte

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 ;
- *sources juridiques* : LexisNexis.

## 8. 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.

## 9. 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 de vos partenaires commerciaux). Il vous les signalera sur votre messagerie. (exemple : Changedetection ou Trackengine).

## 10. 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.

## 11. 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.

## 12. 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.

## 13. 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.

## 14. 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, bien que consultable par les autres personnes de l'entreprise, ne doit pas être un système ouvert.

## 15. 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. L'avocat, quant à lui, est par essence l'expert de l'information juridique et il a également une connaissance approfondie des secteurs d'activité de ses clients ;
- 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.

## 16. 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. Le risque d'atteinte à l'image de l'entreprise est important.

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.

## 17. 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

---

### 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 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 décloisonné 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. Les avocats, de par leur statut, peuvent conduire des actions de lobbying. Ils sont particulièrement familiarisés avec les actions d'influence dont ils savent garantir la légalité.

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 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

Vos interlocuteurs principaux seront 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 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** : ils 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 pro-

jet 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, comme à un cabinet d'avocats – 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 citerez 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 afin de proposer des réponses adaptées.

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 mais aussi si possible nom.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 (Institut national de la propriété industrielle), éventuellement sous plusieurs formes (nominative 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, 10 000 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 de diffusion des normes), la normalisation contribue directement à la croissance des économies dans des pourcentages de l'ordre de 0,8 %.

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, 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, inventions brevetables, plans, procédés de fabrication, concepts innovants, créations, codes sources...);
- recenser les supports sur lesquels reposent les informations 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 qui couvrira des aspects variés :

- **nomination d'un responsable sécurité** et identification des responsabilités dans l'entreprise ;
- **qualification des informations** en fonction de leur niveau de sensibilité (ouvertes, restreintes, confidentielles, etc.) ;
- **consultation d'un avocat** pour organiser sa propriété intellectuelle et pour rédiger les clauses contractuelles indispensables (en particulier les clauses de confidentialité dans les contrats de travail et de prestation de services) ;
- **définition des règles d'accès** aux bâtiments, aux outils informatiques, à Internet... ;
- **rédaction et diffusion de procédures de sécurité** à appliquer au quotidien ;
- **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

---

Assurer la sécurité économique des entreprises est une nécessité absolue afin de préserver leur compétitivité dans un contexte très concurrentiel.

1. **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.
2. Les protections relèvent à la fois de la **stratégie juridique** (dépôts de brevets, protection des marques et des modèles, preuves des créations protégées par le droit d'auteur, contrats, etc.) et de la **sûreté** (mesures de protection du savoir stratégique à travers les systèmes d'information, sensibilisation des personnels de l'entreprise). Les entreprises ont également l'obligation légale de protéger leur personnel ainsi que leur lieu d'implantation et de veiller à ce que les informations les concernant soient sécurisés.
3. 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 (cloud computing, etc.) qui peuvent s'avérer vulnérables. Il existe un risque de sabotage, d'altération, d'effacement ou de fraude.

4. La question du **transfert des technologies** revêt une importance capitale : consenti et maîtrisé, il ne pose pas de problème et doit faire l'objet d'un contrat qui en fixe les limites ; 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 sur 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**.
5. Protéger est un réflexe qui s'apprend.

## 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, à moins que la PME ne 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. Or certaines questions 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 français.

➤ **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 concernant 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 à l'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 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 entreprise étrangère :** un membre d'un centre de recherche public alsacien a mené en parallèle des travaux de recherche pour une société étrangère. Ce groupe étranger a déposé deux demandes internationales de brevet 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 le 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.

> **Interception des communications d'un dirigeant de PME:** 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 intellectuelle. 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 ils 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 risques**

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 principaux risques qui peuvent peser sur votre entreprise :

- > **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 pouliches, 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** (bavardages, 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 effacés puis 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 logiciels spécialisés, 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.

# OBLIGÉE DE M'ARRÊTER



## VOTRE PERTE DE REVENUS COMPENSÉE



Et si une maladie ou un accident vous empêchait d'exercer votre activité professionnelle ? Les solutions Energie Prévoyance de Groupama, conçues pour répondre aux besoins spécifiques des travailleurs indépendants, compensent vos pertes de revenus. Vous bénéficiez en plus d'avantages fiscaux : les cotisations versées sont déductibles de vos revenus imposables<sup>(1)</sup>. Contactez un conseiller dédié pour un diagnostic personnalisé et gratuit.

**Solutions Énergie Prévoyance**  
à retrouver sur [groupama-pro.fr](http://groupama-pro.fr)



**Toujours là pour moi.**

Pour les conditions et limites des garanties, se reporter au contrat. (1) dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.  
Caisse régionale d'Assurances Mutuelles Agricoles – Les produits d'assurance vie sont ceux de Groupama Gan Vie, SA au capital de 1 371 100 605 € ;  
siège social : 8-10 rue d'Astorg, 75008 Paris ; 340 427 616 RCS Paris. Entreprises régies par le Code des assurances. Document et visuels non contractuels - Crédits photos : Getty Images – Being – Septembre 2013.

# 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



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

# L'Avocat, acteur de la sécurité économique de votre entreprise

**Protection** du patrimoine immatériel et de l'innovation • **Sécurisation** des contrats • **Veille** réglementaire et juridique • **Lobbying** • **Accompagnement** au développement international • **Gestion de crise** • **Protection et lutte** contre la fraude et la contrefaçon • **Réglement alternatif** des litiges

# 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





## REJOIGNEZ LA CGPME

Paris Ile-de-France

Dirigeants de TPE et PME,

Participez à un réseau qui vous ressemble!

### PROFITEZ D'UN RESEAU ACTIF DE DIRIGEANTS DE TPE ET PME FRANCILIENS

Des contacts pour vous défendre,  
vous accompagner et développer votre business.

### BENEFICIEZ DE L'ENSEMBLE DES ACTIONS LIBREMENT ACCESSIBLES POUR NOS ADHERENTS

Formations et diagnostics en entreprises, accompagnements individualisés (RH, Financement, Marchés Publics, Innovation, Développement durable...), elearning, réseaux et événements... tous nos projets dans les domaines stratégiques pour les TPE et PME.

### BESOIN D'UN RENSEIGNEMENT, UN AVIS, UNE SUGGESTION :

contact@cgpme75.fr – 01 56 89 09 36

[www.cgpme-paris-idf.fr](http://www.cgpme-paris-idf.fr)

**1**  
FACILITER  
LA GESTION  
au QUOTIDIEN  
de votre PME

ACCOMPAGNER  
le  
DÉVELOPPEMENT  
de votre PME

**3**  
RENFORCER  
Le management  
des RH  
dans votre PME

**4**  
ACCROÎTRE  
Le RÉSEAU et  
La visibilité  
de votre PME



## LA SESSION NATIONALE SPÉCIALISÉE

### « Protection des entreprises et Intelligence économique »

- Objectif** Délivrer les connaissances théoriques et savoir-faire directement opérationnels permettant d'appréhender les différentes menaces susceptibles de remettre en cause la pérennité des entreprises.
- Public** Managers sécurité/sûreté, praticiens de l'IE, gestionnaires de crises.
- Diplôme** Diplôme de l'INHESJ conférant la qualité d'auditeur de l'Institut par arrêté du Premier ministre Titre niveau I (équivalent BAC +5) du RNCP « Expert en protection des entreprises et IE ».
- Volume** 252 heures réparties sur 9 semaines, 4 jours /semaine.

## LES FORMATIONS EN PARTENARIAT

### CYCLE « EUCLÈS » confrencier en sécurité économique en partenariat avec la D2IE

**Objectif** Former des confrenciers labellisés pour délivrer un message général, uniformisé et cohérent sur la sécurité économique et promouvoir les outils existants ou à venir.

**Public** Personnels disposant d'une expérience professionnelle d'au moins 10 ans et ayant une appréhension fine du monde de l'entreprise.

**Diplôme** Certificat de spécialisation.

**Volume** 40 heures, module de 5 jours suivi d'une évaluation pratique.

### CYCLE « SÉCURITÉ NUMÉRIQUE » en partenariat avec le CIGREF

**Objectif** Délivrer les savoir-faire visant l'identification, l'évaluation et la maîtrise de l'ensemble des risques et malveillances liés aux systèmes d'information.

**Public** Cadres d'entreprises des secteurs privé et public.

**Diplôme** Certificat de spécialisation conjointement signé.

**Volume** 2 jours/mois pendant 8 mois, d'octobre à mai.

### CYCLE « MIDDLE MANAGEMENT EN SÉCURITÉ PRIVÉE » en partenariat avec le CDPS

**Objectif** Apporter des compétences complémentaires d'ordre technique, juridique et sociologique liées à la sécurité des entreprises.

**Public** Personnel d'encadrement des sociétés de sécurité privée.

**Diplôme** Certificat de spécialisation conjointement signé.

**Volume** 120 heures à raison de 2 jours/mois pendant 9 mois.

### CYCLE « SECURITY MANAGER » en partenariat avec le CDSE

**Objectif** Délivrer des savoir-faire et connaissances opérationnelles et théoriques utiles aux progrès de l'exercice de cette fonction et de son rayonnement.

**Public** Personnel d'encadrement de la sécurité des entreprises.

**Diplôme** Certificat d'expertise conjointement signé.

**Volume** 30 heures à raison de 2 modules/mois (de 3 et 2 jours).

### CYCLE « RÉFÉRENTS EN INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DE LA GENDARMERIE NATIONALE »

**Objectif** Délivrer des outils méthodologiques servant à la diffusion de la culture de la sécurité économique dans les unités opérationnelles.

**Public** Officiers référents en intelligence économique de la gendarmerie.

**Diplôme** Certificat d'expertise.

**Volume** 70 heures, 2 modules de 5 jours.



Contact :

Département Sécurité économique

Tél : +33 (0)1 76 64 89 93

Fax : +33 (0)1 76 64 89 44

E-mail : securite-economique@inhesj.fr

# 4 LEVIERS POUR DÉVELOPPER VOTRE COMMUNICATION ET VOTRE INFLUENCE



## CONTACT

Tél. : 01 46 80 73 25 | Fax. : 01 79 73 29 27

15-23, rue Léon Geffroy - Bât. B2  
94400 Vitry-sur-Seine

[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.pixel-attitude.com](http://www.pixel-attitude.com)

## 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 – 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 – Jean-Claude Mailly, Secrétaire général de Force Ouvrière (FO) – 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...

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

E-mail : [contact@tlconseil.com](mailto:contact@tlconseil.com) – Tél. : 01 46 80 73 25

## 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 – propriétés de votre entreprise

La protection de la propriété industrielle s'effectue auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (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.
- *Enregistrement des marques* : pendant 10 ans (renouvelables), l'entreprise s'assure l'exclusivité de l'usage d'un signe distinctif pour ses produits ou services.
- *Enregistrement de dessins et modèles* : le modèle protège, pendant 25 ans au maximum, la forme extérieure particulière d'un produit mis sur le marché.
- *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.

Pour prévenir 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](http://unifab.com)) et/ou d'un avocat spécialisé en propriété intellectuelle. Lorsqu'une contrefaçon est détectée, il est nécessaire de consulter un avocat afin qu'il mette en place une riposte juridique rapide (saisie-contrefaçon, mise en demeure, référés, assignation...).

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 papiers 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 papiers : 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. Portez une attention spéciale à l'utilisation des poubelles en instaurant, 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 visiteurs doivent recevoir un badge distinct, facilement identifiable.
- 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

Si l'ère du numérique constitue une opportunité de transformation pour les entreprises, elle représente aussi un danger dans la mesure où les données sont susceptibles d'être dérobées plus facilement. L'informatique peut ainsi 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, pare-feux...) 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, de la prospection ou encore de la vente...

## 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 le 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. Celui-ci doit être facilement identifiable.
- 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 à une 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 *paperboard* 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 permet-

tant 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 le 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 préfé-

rence 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.

> Avant mise au rebut d'un photocopieur numérique, **effacer les données** en mémoire, ou prévoir contractuellement de rester propriétaire du disque dur à la fin de vie de l'équipement.

> **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 dès 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. Si certaines données doivent être conservées sur des supports amovibles, penser à protéger ces supports de manière adéquate.

> **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.

Pour aller plus loin, vous pouvez consulter le site internet de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) ou vous référer au Guide d'hygiène informatique élaboré par l'ANSSI.

## 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 avoir pris soin au préalable 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 ou au responsable sécurité (« rapport d'étonnement »).
- > **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 QUELS SERVICES 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...).

### 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.

L'agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) est l'autorité nationale en matière de sécurité des systèmes d'information. Elle informe régulièrement le public sur les menaces, notamment via ses sites internet.

Les observatoires zonaux de la SSI (OZSSI) sont les interlocuteurs locaux des entreprises en la matière. Ils favorisent les échanges entre les acteurs locaux et peuvent si besoin faire remonter des informations à l'ANSSI.

### 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 à l'encontre des institutions et des 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 CAC40, 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 dans 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, ne jamais saisir des informations sensibles pour l'entreprise. Dans le doute, mieux vaut s'abstenir...

**15. Relayer des canulars sur Internet.** Ne relayez 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.

# 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, et 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. Conseils avertis, l'avocat et l'expert-comptable sont les interlocuteurs idéaux pour aider la TPE-PME à mettre en place une démarche d'intelligence économique. Avec leur 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 économique 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. Le recours à un avocat est une garantie du respect de cette légalité.

## 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 dépenses 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'intelligence 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 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 « oui » :** 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 « Indicateurs 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 « oui » :** 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	Veillez-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 « oui » :** 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

La politique publique d'intelligence économique contribue à la croissance de l'économie, ainsi qu'à la préservation et à la création d'emplois sur le territoire national, en développant la compétitivité des entreprises françaises et des établissements publics de recherche. L'IE a pour objectif d'éclairer la décision pour affronter des évolutions internationales rapides et complexes. Par nature transversale et s'appuyant sur des informations issues de sources ouvertes, c'est-à-dire accessibles au public, elle irrigue les stratégies mises en œuvre par l'État en matière de développement économique national et international.

L'ÉTAT

## Une structure interministérielle dédiée à l'IE

La stratégie de l'État en la matière est mise en œuvre par la Délégation interministérielle à l'Intelligence économique (D2IE), dirigée par Claude Revel, déléguée interministérielle à l'Intelligence économique.

Structure légère et proactive, la D2IE a pour objectif d'être un centre d'alerte, d'impulsion et d'accompagnement au service des intérêts économiques de la France et de sa compétitivité. Depuis le 29 mai 2013, la D2IE est rattachée directement au Premier ministre et anime les acteurs concernés.

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

Les missions de la D2IE se déclinent en 4 grands volets :

- **un volet Pédagogique**, permettant de sensibiliser les acteurs concernés sur les objectifs et les méthodes de l'intelligence économique ;
- **un volet Anticipation et accompagnement des évolutions**, notamment par la veille stratégique, afin de permettre à ces acteurs de prendre les meilleures décisions ;
- **un volet Sécurité économique**, à travers la prévention des risques, notamment immatériels (savoir-faire, réputation, etc.) ;
- **un volet Travail d'influence** de long terme sur l'environnement économique, comme par exemple les régulations internationales de toute nature, techniques ou de gouvernance.

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

L'action de l'État s'exerce :

- **au niveau ministériel**, par le biais des différentes administrations concernées ;
- **au niveau régional**, sous la responsabilité des préfets de région qui s'appuient sur l'ensemble des services déconcentrés de l'État, notamment sur les 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. L'ensemble de ces services, en liaison le cas échéant avec d'autres services de l'État, des collectivités territoriales – comme les régions, les CCI, les organisations professionnelles, etc. – travaillent en étroite collaboration. En effet, les enjeux rencontrés par les entreprises sont souvent multiples : une PME pourra ainsi avoir besoin à la fois d'informations sur le financement de son innovation, sur son développement à l'export ou encore sur la protection de son patrimoine ;

- **au niveau international**, sous la responsabilité des ambassadeurs, qui s'appuient notamment sur leurs services économiques et scientifiques.

### L'INNOVATION AU CŒUR DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

L'innovation fait partie intégrante du patrimoine immatériel de l'entreprise. En apportant de nouveaux savoir-faire, des méthodes inédites ou des produits de conception originale, elle est créatrice de valeur et offre un avantage concurrentiel à son détenteur. La gestion éclairée de l'innovation doit donc être une question de fond de l'intelligence économique dans une entreprise, et ce, sur différents axes :

- **La veille scientifique et la veille brevets** : il s'agit de bien connaître le contexte scientifique et technologique international dans lequel évolue l'entreprise innovante, pour cerner de près les sujets de recherche à valeur ajoutée, déceler les meilleures équipes, détecter au plus vite les opportunités (appels d'offre, projets nationaux ou européens) et s'assurer que le champ d'action est bien libre de droits.

- **L'évaluation du patrimoine informationnel de l'innovation** : cette opération est indispensable pour maîtriser son environnement de travail. Elle s'effectue régulièrement sur deux pôles : le portefeuille des résultats à protéger et à valoriser, d'une part, et les capacités à innover (incluant la détection des personnes-ressources pour conserver continuellement son potentiel), d'autre part.

- **La coopération avec les structures académiques** : l'innovation se fait de plus en plus avec des partenaires extérieurs à l'entreprise selon une approche « innovation distribuée » ou *open innovation* (à ne pas confondre avec *open source*), un mode de travail compatible avec l'économie de marché via les *spin-off*, licences ou brevets. Une entreprise tirera bien des avantages à tisser des liens forts avec des chercheurs académiques dans son tissu économique local, tant pour les innovations de rupture que pour les innovations incrémentales. Dans la contractualisation avec une structure de recherche académique, la propriété intellectuelle et la confidentialité doivent faire l'objet d'une attention particulière.

- **La gestion des DPI (droits de propriété intellectuelle)** : elle revêt une importance grandissante dans la vie d'une entreprise. Elle consiste à gérer de la manière la plus efficace possible les DPI qu'elle produit, vend ou achète, à assurer la protection de son patrimoine informationnel technique et scientifique, et à prévenir les conflits de propriété intellectuelle, puis à les régler en cas de besoin. L'entreprise s'attachera à repérer les *patent trolls* qui pourraient l'approcher (un *patent troll* est une société dont l'activité consiste à racheter des brevets dans le seul but de pouvoir intenter des procès à des entreprises pour violation de DPI).

**> Conseils :**

- prenez contact avec l'INPI ;
- assurez-vous les services d'un conseil en PI ;
- le DRRT (Délégué régional de la recherche et de la technologie) peut vous aider à identifier des laboratoires académiques et à signer des contrats équitables ;
- la D2IE a publié, en 2012, un Guide de l'IE pour la recherche qui contient de nombreuses recommandations dans ce domaine.

## LA CGPME PARIS ÎLE-DE-FRANCE

Librement accessibles, les formations de la CGPME Paris Île-de-France à l'intelligence économique proposent aux dirigeants de PME d'acquérir de nouvelles compétences, pour protéger et pour booster le développement de leur entreprise. Pratiques, individualisées et immédiatement applicables, ces formations montrent qu'il est possible de prendre du recul pour consolider sa stratégie, sans que cela coûte pour autant.

### Module 1

#### CRÉER SON RADAR, SA VEILLE CONCURRENTIELLE

Cible : toutes les PME.

Contenu : découvrez des solutions simples et gratuites pour surveiller votre marché et vos concurrents

- développez votre projet de veille en TPE et PME ;
- automatisez vos alertes de veille ;
- créez votre plate-forme de surveillance ;
- repérez les meilleures sources d'information.

*Invitations et dates sur • [cgpme-paris-idf.fr](http://cgpme-paris-idf.fr) / rubrique « Rendez-vous ».*

### Module 2

#### DIAGNEO IES – LE DÉVELOPPEMENT DES PME-PMI DES FILIÈRES STRATÉGIQUES

Cible : éco-activités, industries de la création, optique et systèmes complexes, sciences de la vie, transport et mobilité, mécanique, contenus numériques...

Contenu : diagnostic en entreprise, ateliers collectifs

- manager l'intelligence collective par l'appropriation d'outils collaboratifs ;
- gestion d'un système d'information stratégique ;
- sécuriser l'entreprise (hommes, organisation, process...);
- démarches offensives (réseaux, lobbies, communication...);
- intégrer l'IE dans l'entreprise (ressources, démarches) ;
- échange d'expériences autour de cas réels ;
- synthèse et plans d'action ;
- conseils spécifiques et outils de pilotage personnalisés.

*Contact et inscription : pour accéder à ces formations, rdv sur • [cgpme-paris-idf.fr](http://cgpme-paris-idf.fr) • ou contactez la Confédération générale des PME de Paris Île-de-France (Tiffany Sacleux / • [t.sacleux@cgpme-idf.fr](mailto:t.sacleux@cgpme-idf.fr) • / ☎ 01-56-89-09-30).*

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

LES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (CCI)

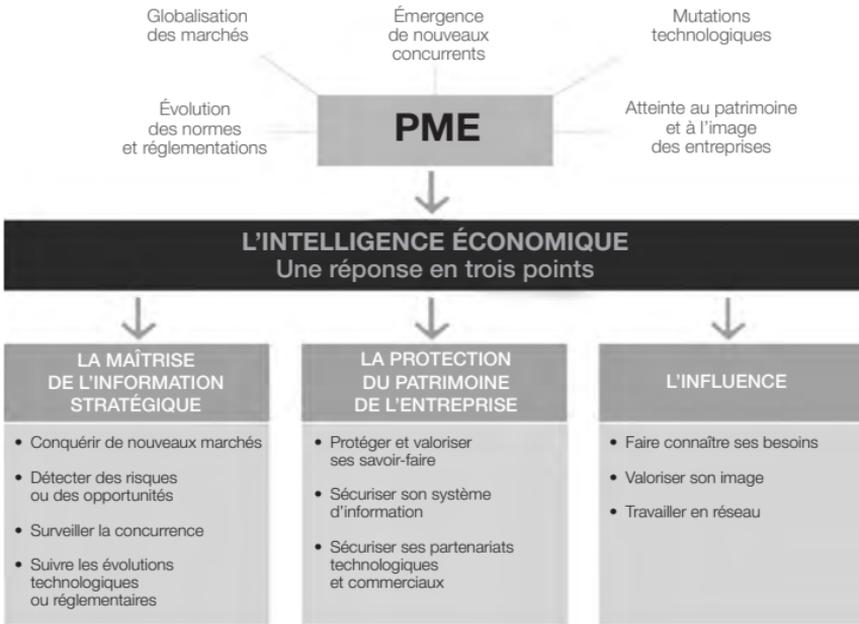
En innovation, en développement à l'international ou en prospection de nouveaux marchés, avoir un coup d'avance sur ses concurrents tout en jouant collectif avec ses partenaires est la clé du succès. De nombreux dirigeants, quelle que soit la taille de leur TPE-PME, ont donc déjà pris la mesure des bénéfices 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 (CF-CIE), 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 forte valeur 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.

Contactez les correspondants régionaux et territoriaux en IE dans les CCI : <http://www.cci.fr/web/organisation-du-reseau/repertoire-national>

## L'offre en trois points des CCI



Source : les CCI d'Île-de-France

## 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** (taper les mots « alertes professionnelles » dans le moteur de recherche en haut de la page d'accueil) 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 par 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-contre, 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 des entreprises à l'étranger (UBIFRANCE).
- Accompagnement en France des entreprises souhaitant exporter (UBIFRANCE).
- Aide au partenariat technologique (BPIFRANCE).
- Aide pour le développement de l'innovation ou collaboration internationale (BPIFRANCE).
- Assurance caution (COFACE).
- Assurance change (COFACE).
- Assurance crédit export (COFACE).
- Assurance prospection (COFACE).
- Assurance prospection « Premiers pas » – A3P (COFACE).
- Assurance des investissements à l'étranger (COFACE).
- Avance prospection (COFACE).
- Crédit d'impôt pour dépenses de prospection commerciale (Service des impôts des entreprises).
- EUREKA (BPIFRANCE).
- Garanties BPIFRANCE accordées aux banques (BPIFRANCE).
- Garantie projet à l'international (BPIFRANCE).
- Prêt développement export (BPIFRANCE).
- Programme France export (UBIFRANCE et opérateurs labellisés).
- Volontariat international en entreprise – V.I.E. (UBIFRANCE).
- 7<sup>e</sup> programme cadre de recherche et développement technologique (BPIFRANCE).

**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 (BPIFRANCE).
- Fonds pour la société numérique PME – FSN PME (BPIFRANCE).
- Fonds unique interministériel – FUI (BPIFRANCE et ministères).
- France brevets (CDC).
- Jeune Entreprise innovante (URSSAF et Service des impôts des entreprises).
- Projets structurants des pôles de compétitivité – PSPC (BPIFRANCE).

**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 ont donné lieu à un guide des dispositifs de soutien aux entreprises téléchargeable sur [www.bibliordre.fr/dispositifs-publics-soutien-entreprise-2013](http://www.bibliordre.fr/dispositifs-publics-soutien-entreprise-2013). Il a été présenté dans le cadre d'un colloque organisé par le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables le 26 juin 2013.*

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 BPIFRANCE, 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 aux équipes régionales de BPIFRANCE (*les dossiers de financement – financement bancaire et capital investissement – sont accessibles en ligne sur le blog Financement du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables : 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 ?

LES EXPERTS-COMPTABLES

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.

Pour en savoir plus : <http://www.experts-comptables.fr/Focus-bases-documentaires/Intelligence-Economique>

## LES AVOCATS

---

De la création d'une entreprise à son implantation à l'international, chaque étape comprend une part de risque qu'il convient de bien appréhender et de bien gérer, non seulement à court terme mais aussi à moyen et long termes. L'avocat intervient aux côtés du dirigeant tout au long du développement de la structure pour éclairer, conforter les choix et les actions qui en découlent. Son rôle est double : il peut être sollicité en mode défensif autant que proactivement. Les entreprises qui connaissent un développement rapide ont su introduire très tôt cette dimension dans tous leurs départements, car il suffit de peu de choses pour qu'une situation que l'on croyait stable se transforme en crise et paralyse l'ensemble de l'activité, entraînant ainsi d'importants coûts financiers.

### Une méconnaissance des enjeux juridiques qui fragilise l'activité

La sécurité juridique défensive est indispensable au sein de l'entreprise, mais la productivité et la création de valeur de l'entreprise ne sont jamais aussi fortes que lorsque le juridique est associé en amont, lors de la conception des projets. Ce n'est hélas pas aussi courant que cela le devrait, et on peut regretter la méconnaissance des enjeux juridiques, plus ou moins grande suivant les secteurs économiques et la taille de l'entreprise.

Certaines questions permettent de se faire rapidement une idée de l'exposition au risque juridique : les statuts de la société ont-ils été rédigés par un professionnel du droit ? Les contrats des hommes clés de l'entreprise comprennent-ils une clause de non-débauchage par la concurrence ? Les conditions générales de vente incluent-elles des clauses de médiation ou d'arbitrage ? Le dirigeant avisé pourra aussi se demander combien de contrats ont été signés dans les trois derniers mois sans être relus par un juriste interne ou par un avocat.

### Sécuriser par la voie contractuelle, éclairer et conseiller

Statuts, contrats avec les salariés, les fournisseurs, les partenaires et les clients... la tentation est forte d'utiliser des modèles accessibles sur Internet. Mais, sous couvert d'une économie immédiate, d'importants risques sont pris, obérant l'avenir. Les modèles types ne tiennent pas compte de la spécificité du projet ou du contexte dans lequel l'accord a lieu, ils négligent les aspects liés au renouvellement et à la rupture de la relation. En effet, pour porter pleinement leurs effets, les contrats doivent être remis régulièrement à jour en fonction des évolutions. Pour un avocat, rédiger un contrat, c'est également l'occasion d'informer son client de toutes les conséquences possibles que l'accord peut avoir dans le temps. À travers sa pratique des tribunaux, il est celui qui appréhende le mieux les dysfonctionnements dans toute leur étendue et qui connaît toutes leurs conséquences. L'avocat rédacteur d'actes va naturellement intégrer des clauses visant à la défense des intérêts de l'entreprise : clauses de confidentialité, de révision des conditions, de réserve de propriété, de respect de la marque et de non-débauchage, notamment.

Au-delà de la rédaction de contrats, l'acte d'avocat a été conçu pour répondre aux nouveaux besoins générés par un environnement en mutation permanente. En apportant un conseil éclairé et en signant lui-même avec les parties la convention qui les lie, l'avocat confère à l'acte la présomption que le consentement du ou des signataires a été parfaitement éclairé, que les engagements qu'il(s) a (ont) souscrits ont été expliqués et que les circonstances de sa (leurs) signature(s) ne sont pas discutables, tels la date et le lieu. L'acte d'avocat a force probante, c'est une innovation qui a de multiples applications en entreprise.

## **Savoir s'entourer pour avancer plus vite et plus sereinement**

Il est de plus en plus difficile de rester informé de tout, aussi savoir s'entourer est une des clés du succès. L'avocat généraliste en droit des sociétés a souvent un rôle de coordinateur d'équipe ; il travaille avec l'expert-comptable, le notaire, le banquier... selon la situation, fait appel à des spécialistes : de la finance, de la loi fiscale, du social, de la propriété intellectuelle, notamment, et fait la synthèse entre tous ces domaines différents mais néanmoins complémentaires.

L'avocat est soumis au secret professionnel – et ses échanges avec son client sont protégés – ainsi qu'à une déontologie parmi les plus contraignantes qui soient. Il conseille en toute indépendance, en veillant à l'absence de tout conflit d'intérêt.

## **Sécuriser les innovations, faire face à la cybercriminalité et ne pas oublier que le risque pénal existe**

Plus que tout autre, maîtrisant à la fois le conseil et le contentieux, l'avocat connaît le droit et peut sensibiliser l'entreprise pour que le droit soit scrupuleusement respecté et que nulle fraude ou pratique illégale ne vienne entacher l'image de l'entreprise ou, plus grave, conduire le chef d'entreprise – qui est la personnalité morale – devant un tribunal pénal pour rendre compte ; ce risque existe pour le chef d'entreprise et il est d'autant plus grand qu'il est souvent ignoré.

Les dangers liés à la propriété intellectuelle sont davantage connus, ce qui ne veut pas dire qu'ils soient suffisamment anticipés malgré le rôle central de l'innovation dans la pérennisation de l'activité. Aujourd'hui, tous les produits peuvent être copiés, la contrefaçon est un problème courant, ce qui ne doit pas empêcher de protéger les biens immatériels. Cette opération de protection comprend aussi les savoir-faire stratégiques et les personnes clés, ce qui suppose de les avoir identifiés au préalable. Par exemple, il est important de bien savoir quand déposer un brevet et comment, car une fois déposé, celui-ci devient connu du public.

Avec le numérique apparaissent de nouvelles formes d'attaque que l'usage regroupe sous l'appellation de « cybercriminalité », c'est-à-dire : usurpation d'identité, fraude, diffamation, atteinte à l'image, hacking des systèmes informatiques et des bases de données, etc. Elles ont pour caractéristiques la rapidité avec laquelle elles se produisent et leur vitesse de propagation, propre à l'Internet, ce qui en fait un risque majeur aujourd'hui pour toute entreprise.

## **Quand l'action judiciaire devient une arme concurrentielle**

Enfin, ces dernières années ont vu les attaques judiciaires abusives se développer. Leurs objectifs : accéder à une information protégée stratégique (via les expertises), freiner un concurrent le temps de prendre un avantage concurrentiel, ou encore l'affaiblir financièrement. Face à ces formes modernes de déstabilisation, il convient d'identifier le bien-fondé d'un procès le plus rapidement possible. En situation de crise, le caractère déterminant du rôle de l'avocat n'est jamais contesté, mais sa marge de manœuvre à ce stade est souvent réduite. C'est pourquoi, dans le cadre d'un accompagnement régulier, il met en place des veilles ciblées, identifie les risques de changement qui pourraient impacter tout ou partie de l'activité de l'entreprise, et notamment les évolutions du cadre législatif et réglementaire ou normatif.

Pour trouver un avocat, le chef d'entreprise pourra se rapprocher du barreau local (il existe 161 barreaux en France) ou se connecter à l'annuaire national : [http://cnb.avocat.fr/Trouver-un-avocat-en-France\\_a341.html](http://cnb.avocat.fr/Trouver-un-avocat-en-France_a341.html)

# DES INITIATIVES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : TÉMOIGNAGES

## LES ACTEURS INSTITUTIONNELS



### La politique d'intelligence économique en Aquitaine

L'intelligence économique doit être une priorité de l'action publique au niveau régional et elle s'inscrit pleinement dans les orientations du pacte de compétitivité. Pour cela, trois prérequis me paraissent indispensables : une action complète au bénéfice des acteurs économiques, de la sensibilisation à l'accompagnement ; une parfaite coordination des services de l'État ; un engagement fort du préfet de région.

En Aquitaine, le Comité régional à l'intelligence économique territorial (CRIET) permet de faire jouer les complémentarités entre les services de l'État. Ainsi, la Direction zonale du renseignement, référent sur la Sécurité économique, et la DIRECCTE, sur l'aspect Veille et compétitivité, interagissent au quotidien et mènent des visites communes à l'initiative de l'une ou de l'autre organisation.

Après qu'une entreprise de la métallurgie avait été victime d'un pillage d'une partie de son savoir-faire par une entreprise étrangère, la visite conjointe lui a permis à la fois de mieux protéger son savoir-faire, grâce à l'action de la DZRI, et d'être accompagnée par la DIRECCTE pour développer de nouveaux produits et pour rechercher un adossement industriel. Dès la création de la filière Drones en Aquitaine, les visites conjointes ont permis d'accompagner les entreprises à la fois pour leur sécurité économique et pour leur développement technologique. Enfin, un suivi renforcé des pôles de compétitivité a été initié en région dès 2009. Il sert aujourd'hui de base au suivi des pôles de compétitivité mis en œuvre au niveau national.

La préoccupation partagée de sécurité économique au service de notre compétitivité doit guider les décisions à prendre. Ainsi, j'ai récemment ajourné l'examen d'un dossier de demande d'aide FEDER pour un projet innovant, car, au vu des informations recueillies par mes services, la sécurité économique de l'un des partenaires clé du projet n'était pas assurée.

Avec ce dossier – comme avec d'autres – s'est illustrée la conviction que la sécurité économique est un élément essentiel de la bataille pour la compétitivité. Et c'est par là aussi que passe la création des emplois de demain.

**Michel DELPUECH**

*Préfet de la région Aquitaine*

[aquitaine.pref.gouv.fr](http://aquitaine.pref.gouv.fr)



## Risques informatiques encourus par votre entreprise : évitez la facilité, agissez !

Le système d'information de votre entreprise – qu'il s'agisse d'un simple ordinateur connecté à l'Internet ou d'un réseau complet – vous permet de mieux connaître et servir vos clients, de gérer vos approvisionnements, renferme vos données commerciales et de ressources humaines, ou encore vos investissements et vos développements futurs.

Or, trop souvent, les entreprises sont victimes d'attaques contre leurs systèmes d'information. Si on ne peut pas supporter que le travail des employés et des dirigeants d'entreprises françaises soit pillé ou saboté, on ne peut pas se contenter d'un laisser-aller ou d'un laisser-faire qui facilite la vie des attaquants.

Il vous faut agir. 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 ? Vos ingénieurs ont-ils conscience que lorsqu'ils se déplacent à l'étranger, leurs ordinateurs peuvent être dérobés, avec parfois vos brevets, les traces de vos négociations ? Ce sont, hélas, des exemples courants.

La majorité des attaques peut aujourd'hui être évitée à condition de veiller à l'application de règles élémentaires de sécurité. Ces règles sont disponibles sur le site de l'ANSSI et concernent tous les domaines auxquels vous pouvez être confrontés : par exemple, vous pouvez y trouver le Guide d'hygiène informatique – un document qui a vocation à vous servir de référence –, ainsi que le Passeport de conseils aux voyageurs, pour mieux anticiper l'aspect SI de vos déplacements. Tous ces documents sont disponibles à l'adresse [www.ssi.gouv.fr](http://www.ssi.gouv.fr), rubrique « Bonnes pratiques / Recommandations et Guides ».

Enfin, il faut toujours rester prudent avec les nouveaux usages, aussi séduisants qu'ils paraissent. L'an dernier, je parlais du *cloud computing* (« informatique en nuage »), dont les risques, d'une année à l'autre, n'ont pas changé. Mais je pourrais aussi citer la mode du BYOD (ou A.V.E.C – pour « Apportez vos équipements de communication ») comme un exemple très parlant. Il est préjudiciable d'autoriser vos employés à utiliser leurs équipements personnels sur le réseau de l'entreprise – qu'il s'agisse d'ordinateurs, de tablettes ou d'ordinateurs portables. Vous pensez peut-être vous décharger d'un coût d'équipement. En réalité, vous exposez votre patrimoine immatériel à des machines qui, n'étant pas contrôlées, peuvent devenir vecteurs d'attaques sur votre système d'information.

Ne cherchez pas la facilité ! 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 des systèmes d'information*

[www.ssi.gouv.fr](http://www.ssi.gouv.fr)



### **Intelligence économique et recherche académique : un lien indispensable à favoriser**

Depuis le début de ma carrière de chercheur au CNRS, il y a plus de trente ans, j'ai sans relâche milité et agi en faveur d'un continuum entre la « recherche fondamentale » et la « recherche finalisée ». Avec plus de quarante brevets à mon actif et la mise sur le marché de plusieurs produits pharmaceutiques, j'ai pu de longue date explorer toutes les facettes des enjeux et des contraintes de l'innovation et du transfert. À ce titre, la bonne pratique de l'intelligence économique est fondamentale pour mener avec succès sur le long terme ce type d'activité. Et, avec le recul, je pense avoir appliqué intuitivement bon nombre de règles issues de l'IE, allant de la protection des résultats par les brevets à la plus grande prudence dans le recrutement des étudiants.

C'est cependant un équilibre difficile, car notre métier nécessite de nombreux contacts avec le monde extérieur, à l'international, une mission de formation des étudiants, la diffusion des connaissances, etc. Dans le même temps, j'ai pu observer de manière récurrente que mes collègues de la recherche académique ignorent souvent ces règles pourtant nécessaires pour développer ce lien indispensable avec le monde économique, mettant de surcroît en péril leur savoir et leur savoir-faire. Avec la nouvelle loi sur l'enseignement supérieur et la recherche (ESR), qui met au cœur de son dispositif le transfert de la recherche académique vers l'industrie, et particulièrement les PME, il est plus qu'urgent que les notions d'IE soient désormais diffusées et enseignées dans les universités et dans les grandes écoles. Les étudiants doivent être formés au mieux pour connaître, appréhender et savoir appliquer les règles de l'IE, nécessaires ensuite à leur intégration dans le monde du travail. Il est également fondamental que les chercheurs s'approprient à présent les bonnes pratiques de l'intelligence économique. C'est une nécessité et également un devoir afin que les acteurs de la recherche publique participent à l'effort de la nation pour son redressement économique, contribuent à la création d'emploi et ainsi redonnent de l'énergie et de l'espoir à tous les jeunes doctorants que nous formons dans nos laboratoires de recherche académique.

Favoriser cette connaissance de l'IE est une des actions que je souhaite mettre en place dans mes nouvelles fonctions aussi bien de présidente de Comité sectoriel de la chimie des ingénieurs et scientifiques de France (IESF) que de chargée de mission au CNRS (service « Partenariats et valorisation » en région Midi-Pyrénées) pour favoriser les liens entre les PME/ETI et les laboratoires de recherche académique.

**Isabelle RICO-LATTES**

*Directrice de recherche de classe exceptionnelle et chargée de mission pour les relations avec les PME, CNRS*

[www.cnrs.fr/midi-pyrenees](http://www.cnrs.fr/midi-pyrenees)



## La formation en IE au cœur de l'État stratège

Le département sécurité économique constitue un centre d'expertise sur les stratégies et les dispositifs opérationnels d'intelligence économique et de protection des entreprises (sécurité-sûreté). La diffusion, l'apprentissage d'une culture d'intelligence économique et de la pratique du management stratégique de la sécurité globale de l'entreprise sont ses missions premières.

Autour de la Session nationale spécialisée, pilier du dispositif de formation en matière de Protection des entreprises et Intelligence économique, s'articule de nombreux cycles de sensibilisation, de spécialisation et d'expertise. Ces formations de haut niveau sont dispensées au profit des professionnels du secteur privé et de la sphère institutionnelle, oeuvrant dans tous les domaines d'activité et dans des organisations de taille variée.

Son équipe et son corps d'intervenants (issus des entreprises, des services de sécurité de l'Etat, de la société civile et de l'univers académique) dispensent un enseignement apportant tout à la fois une culture générale managériale, une analyse des concepts les plus actuels pour décrypter les nouvelles formes de menaces, notamment celles liées au cybermonde, et leurs conséquences dans les processus de gestion de crise.

L'objectif est d'apporter des clés de compréhension variées sur les enjeux stratégiques contemporains, des méthodologies, des connaissances et des instruments opérationnels. Mais il est aussi de structurer un champ académique qui soit désormais en synergie avec les préoccupations des entreprises, de diffuser la culture de sécurité en formant des professionnels de haut niveau et en soutenant l'élaboration des politiques publiques en la matière.

Le département Sécurité économique joue le rôle d'interface entre le secteur privé et public et promeut une pratique de partenariat fondée sur la thématique de l'État stratège.

Sa politique dynamique de recherche et d'études en témoigne. Elle est orientée vers la capitalisation et l'accroissement de connaissances et de savoir-faire en matière d'intelligence stratégique et de sûreté des organisations. Les produits de cette réflexion alimentent le processus d'actualisation continue des enseignements. Ils prennent aussi la forme de travaux ciblés en appui à la décision, à destination des pouvoirs publics ou de structures associatives et privées, et nourrissent une collection d'ouvrages aux éditions Vuibert.

L'ensemble des publications et des activités de recherche du département cultivent le sens de l'anticipation et fait preuve de réactivité dans l'approche des nouveaux enjeux selon une démarche prospective qui s'inscrit au cœur de sa spécialité.

**Éric DELBECQUE**

*Chef du département Sécurité économique de l'INHESJ*

[www.inhesj.fr/fr/page/departements/securite-economique](http://www.inhesj.fr/fr/page/departements/securite-economique)



## Propriété industrielle et intelligence économique

La presse s'en fait l'écho régulièrement. Les économistes en parlent de plus en plus souvent. Le Pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi est construit autour de cette idée essentielle dans nos économies : le capital immatériel des entreprises constitue une part importante, voire très importante, de la valorisation de l'entreprise. Il est donc fondamental de le connaître, de le maîtriser, de le protéger.

Qu'est-ce que le capital immatériel ? Il s'agit de l'ensemble des facteurs qui contribuent à la croissance, à la pérennité, à la réussite de l'entreprise. On y trouve, sans que cette liste soit exhaustive, le capital d'innovation, le capital marques, le capital clients, le capital système d'information, le capital marché, le capital humain...

Mais quel est le lien avec la propriété industrielle ? Cela paraît évident quand on parle « innovation » (les brevets) ou « marques ». Pourtant, la propriété industrielle peut apporter un éclairage beaucoup plus large que ces deux sujets. Grâce aux titres de propriété industrielle, l'entreprise va pouvoir protéger l'utilisation de ses innovations ou de son marketing. Cela représente le côté défensif de l'intelligence économique : je protège mon capital par un droit d'utilisation exclusif.

Au-delà de cette approche purement défensive, la propriété industrielle (ou plus exactement les outils et les méthodes nécessaires à sa mise en œuvre) contribue à l'intelligence économique de l'entreprise.

Prenons l'exemple du potentiel de la compétitivité de l'entreprise, et donc de son positionnement par rapport à ses concurrents. L'analyse des bases de données « brevets » ou « marques » permet d'identifier, au plan mondial, les concurrents, de connaître leur potentiel d'innovation, d'imaginer leur stratégie marketing. Cette analyse va donc servir à positionner l'entreprise dans son propre écosystème de marché.

On le voit à travers cet exemple simple, propriété industrielle et intelligence économique sont étroitement liées. Ces deux concepts doivent aujourd'hui se compléter pour contribuer pleinement à la stratégie gagnante de l'entreprise.

**Yves LAPIERRE**

*Directeur général de l'INPI,  
Président de l'Observatoire de l'immatériel*

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

## La normalisation au service de l'innovation

La compétitivité des entreprises dépend aujourd'hui de plus en plus de leur capacité à innover. À ce titre, l'accès aux connaissances et aux vecteurs de diffusion des innovations devient donc crucial pour la défense, voire l'amélioration des positions concurrentielles.

Parmi les outils à disposition des entreprises, il en est un qui est important, mais encore peu utilisé, car souvent considéré, dans l'esprit des acteurs économiques, comme antinomique avec l'innovation : la normalisation.

Les programmes de normalisation sont d'abord une importante source d'informations mises à la disposition de l'ensemble des acteurs. En effet, l'objet de la normalisation est de fournir des solutions à des problèmes rencontrés par les partenaires économiques, scientifiques, techniques ou sociaux ; si des travaux sont conduits sur un sujet, c'est donc que les acteurs sont en attente de solutions.

Dans ce cadre, une veille normative peut aussi permettre aux entreprises de détecter les évolutions demandées ou envisagées par leurs concurrents ou par leurs partenaires, à travers le monde entier, dans les spécifications de produits ou de services, et d'orienter les choix techniques au niveau de la recherche ou d'imaginer de nouveaux concepts.

Utilisée en amont du processus d'innovation, la normalisation est donc un des moyens d'identification des attentes des acteurs et d'anticipation de leurs projets.

La normalisation est aussi un vecteur d'accès au marché pour une innovation. En effet, en fournissant des références en matière de terminologie, de méthodes de caractérisation ou encore de mesure de performance des procédés et des produits, la normalisation donne confiance aux utilisateurs et contribue ainsi à créer les conditions favorables à l'acceptation et au développement des innovations.

À titre d'exemple, un fabricant de pneumatiques a su initier, il y a plusieurs années, le développement d'une norme sur le pneu radial au plan international, permettant ainsi d'assurer l'interchangeabilité des pneumatiques partout dans le monde.

Utilisée en aval du processus d'innovation, la normalisation favorise donc le transfert de technologies innovantes sur les marchés.

Pour toutes ces raisons, les entreprises devraient intégrer la normalisation dans leur dispositif d'intelligence économique en dépassant cette opposition apparente entre normalisation et innovation. Celles qui le feront obtiendront certainement des avantages compétitifs et concurrentiels. À cet effet, un guide à l'attention des PME, récemment publié par la DGCIS, explique comment allier propriété industrielle et normalisation dans une stratégie gagnante.

**Jean-Baptiste FINIDORI**

*Responsable de projet Innovation  
AFNOR*

**Sites utiles**

AFNOR : [www.afnor.org](http://www.afnor.org)

Normes et recueils : [www.boutique.afnor.org/normes](http://www.boutique.afnor.org/normes)

Innovation : [www.afnor.org/profils/centre-d-interet/innovation](http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/innovation)

## LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE



**« Restez connecté à Internet sur son Smartphone, quel que soit le réseau disponible et sa qualité ? C'est possible ! »**

Altheia est une start-up dédiée à l'Internet mobile et qui a développé une solution unique, permettant à un possesseur de smartphone de rester connecté au meilleur d'Internet, sans 3G, EDGE, GPRS, ni même wifi. Pionniers d'un nouveau marché dédié aux voyageurs professionnels et de loisir, nous avons rapidement compris qu'être à l'intersection des secteurs de l'Internet, du mobile et des voyages n'était pas le plus simple en terme de positionnement. J'avais déjà eu l'occasion, dans le passé, de travailler avec l'École européenne d'intelligence économique (EEIE) et j'avais été très satisfait des résultats et des informations obtenues.

Chez Altheia, nous avons décidé d'utiliser les services de l'EEIE afin de mieux comprendre les interactions entre les intervenants, les attentes (exprimées ou non) des différents interlocuteurs, en particulier dans le monde très vaste du voyage (le Salon de Berlin à lui seul réunit plus de 8 000 exposants). L'objectif était non seulement de mieux comprendre le poids des acteurs, mais aussi leurs interactions et leurs motivations d'achat face à notre solution.

Benoît de Saint-Sernin a rapidement sélectionné un chef de projet. Ensemble, ils ont constitué une équipe importante (6 personnes), et nous avons organisé le brief à l'EEIE. Quelques jours plus tard, la proposition d'action – incluant la structure de la mission, son organisation et le budget détaillé – nous a été transmise, et nous l'avons validée dans la foulée.

Le résultat a été au-delà de nos espérances. Ils ont été capables de segmenter ce marché rapidement, d'en analyser les segments principaux pour notre activité et de préparer les scénarii d'entretien pour être plus efficaces. Moins de 15 jours après la fin de la mission, nous avons organisé la réunion de restitution, lors de laquelle ils nous ont transmis leur rapport et leurs recommandations.

En peu de temps, ils nous ont fourni des informations que nous n'aurions pas été capables d'obtenir, afin de valider notre approche stratégique et nos priorités, ce qui est critique dans une start-up. Je suis une fois de plus très satisfait de l'EEIE, que je ne manquerai pas de solliciter à nouveau dans un futur proche.

**Albert SZULMAN**  
*Président fondateur d'ALTHEIA*

**www.be-bound.com**



### « Les relations avec les institutions européennes : un luxe accessible et nécessaire pour les PME »

Vous vous demandez pourquoi perdre votre temps et votre argent en allant à Bruxelles. Vous imaginez que la capitale de l'Europe, ce Babel technocratique, est antinomique avec votre bataille quotidienne pour gagner des marchés et maintenir des emplois, face à la crise. Pratiquant depuis plus de 30 ans les institutions européennes, je peux vous affirmer que « le voyage à

Bruxelles » est, en réalité, un accélérateur de temps et un créateur de valeurs pour celui qui ose s'affranchir d'idées préconçues.

Première règle : toute personne intéressée par l'aventure européenne peut entrer, sans frapper, à la porte de la grande Maison Bleue. Envoyez un mail à la Direction générale qui correspond à votre domaine d'activité et vous aurez très vite un rendez-vous avec la bonne personne. Vous êtes une PME ? Depuis une dizaine d'années « Small is Beautiful » est tendance à Bruxelles. Ainsi, le Small Business Act a vocation à rendre les législations européennes plus favorables aux petites entreprises, comme l'ouverture et la simplification des marchés publics.

Deuxième règle : représenter « un intérêt européen » ou « communautaire ». Si vous parvenez à démontrer que votre objectif est en phase avec une ou des politiques de l'Union européenne – voire, avec une réglementation en cours d'élaboration – vous bénéficierez d'un processus d'accélération dans le cheminement de votre dossier.

Nous avons pu l'expérimenter récemment avec le dirigeant d'une start-up à l'origine d'un dispositif embarqué sur les navires, destiné à empêcher les marées noires. En l'espace de trois rendez-vous avec la Direction générale du transport, nos interlocuteurs ont compris que cette technique répondait à la politique visant l'innovation dans le domaine du transport maritime et nous ont proposé – gratuitement – d'exposer ce produit dans l'enceinte du lieu où se déroulait une table ronde regroupant d'éminents représentants des institutions.

Troisième règle : soyez un fédérateur. Plus vos supporters seront nombreux et issus de différents États membres, plus vous serez légitime et représentatif aux yeux des institutions. Ainsi, il y a quelques années, la société qui représentait les artistes-interprètes en France a pu gagner sa place dans l'élaboration de règles sur le droit d'auteur et les droits voisins, grâce à sa capacité à fédérer des alliés dans toute l'Union.

Quatrième règle : gagnez un avantage compétitif en transformant votre standard en loi. Les industriels allemands sont les champions de cette démarche profitable. Vous vous souvenez probablement de l'obligation – pour la construction des nouvelles automobiles – d'avoir un pot catalytique ? Or, le seul constructeur à l'avoir intégré dans sa chaîne de fabrication n'était autre que l'initiateur de la proposition de réglementation. Une PME allemande.

À vous de jouer, PME françaises.

**Stéphanie PISTRE**

*Présidente de GINCO,  
agence conseil dédiée*

*aux relations institutionnelles  
et à la communication corporate*

**www.ginco.pro**



## Les 5 points clés pour bien gérer votre e-réputation

L'e-réputation – l'image que se font les internautes lorsqu'ils se renseignent sur vous – est un sujet important pour les entreprises françaises.

Cette e-réputation, une fois bien gérée, peut devenir un vecteur de développement pour une entreprise : nouveaux clients grâce au Web, facilité à recruter, influence sur certains sujets clés... De la même façon, une bonne

préparation à ces enjeux peut limiter l'impact des crises sur le Web, en étant mieux préparé à leurs spécificités (plus digitales, plus virales, plus fréquentes).

Nous avons résumé ci-dessous les 5 principaux conseils afin de mieux gérer son e-réputation :

### **Effectuez une veille sur le Web de ce qui se dit sur vous et sur votre secteur**

Il est nécessaire d'être le mieux informé possible et de pouvoir traiter un problème ou une opportunité. Pour cela, il existe des outils gratuits et un grand nombre d'outils payants à choisir en fonction de l'activité de votre société et de sa taille.

### **Soyez présents sur le Web**

Un site web récent, un page LinkedIn à jour, un compte Twitter animé, une page Facebook sont autant d'éléments qui peuvent constituer une première base de présence, à condition qu'ils soient en phase avec vos objectifs (langue, public visé...). Cela ne signifie pas subir une transparence absolue, mais plutôt répondre efficacement aux questions légitimes que se posent vos parties prenantes.

### **Partagez votre expertise, créez un contenu adapté au digital**

Exprimez-vous sur votre activité, publiez des études sur les réseaux sociaux, réalisez et diffusez des vidéos adaptées au Web, favorisez les échanges, adoptez un discours approprié aux influenceurs et leaders d'opinion. Sans tout dévoiler de vos secrets de fabrique, ces contenus créeront autant de nouveaux points de contact avec vos cibles.

### **Soyez prêts pour les nouveaux défis du Web**

Avez-vous les fonctions adaptées (Chief Technical Officer, Community Manager) ? Où sont-elles situées stratégiquement ? Quelles sont vos réflexions concernant le Web ? Engagez des *digital natives*, anticipez les changements dans les technologies comme dans les usages : explosion de la mobilité, vitesse de connexion variable suivant les territoires, viralité de l'information, etc.

### **Raisonnez sur le long terme**

Votre parole est publique, elle sera reprise, les réseaux sociaux peuvent avoir un côté « bashing » auquel il faut s'adapter. Réfléchissez à vos objectifs réputationnels de long terme – ne les mettez pas en danger par des réactions trop émotionnelles à la première mention négative.

**Fabrice IVARA**

*cofondateur de Reputation Squad,  
agence d'e-réputation*

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



## L'intelligence économique au service de la performance

Depuis 1998, Digimind est un observateur privilégié des pratiques de l'intelligence économique dans les organisations de toutes tailles, de l'entreprise unipersonnelle à la multinationale. Ses logiciels sont utilisés au quotidien par des dizaines de milliers de praticiens, dans toutes les régions du monde et en France en particulier. L'observation des usages est un révélateur des formidables opportunités de développement que procure la pratique de l'intelligence économique.

Un exemple ? La direction commerciale d'une PME spécialisée dans les solutions de voix sur IP a équipé deux ingénieurs commerciaux d'un logiciel Digimind de surveillance des augmentations de capital. Le raisonnement est simple : si une entreprise lève des fonds, il est probable qu'elle ait des besoins en téléphonie, tout en ayant les moyens d'investir. Et ça marche ! L'abonnement au logiciel, de 49 \$ par mois, a été plus que rentabilisé en quelques semaines par la signature de plusieurs contrats.

Ce n'est qu'un exemple parmi d'autres : ce logiciel est utilisé pour les mêmes raisons par des chasseurs de têtes qui savent qu'une société qui lève des fonds aura besoin de recruter, par des agents immobiliers qui savent qu'elle devra probablement déménager pour des locaux plus spacieux, par des agences de communication qui savent qu'elle va augmenter son budget marketing, par des boutiques de fusion-acquisition qui anticipent des vélétités de croissance externe...

Ce logiciel automatise l'intégralité du cycle de la veille stratégique : sourcing, collecte, traitement, analyse et diffusion en l'appliquant à l'une des préoccupations majeures des PME : la croissance du chiffre d'affaires. Il s'agit d'être à l'écoute de son marché pour en saisir les opportunités.

Les possibilités offertes par les logiciels de veille stratégique sont aujourd'hui à la portée du budget d'une TPE-PME, particulièrement avec les solutions en SaaS (*Software as a Service*) qui permettent de considérablement réduire les coûts d'accès et d'exploitation. Ils fluidifient la pratique de l'intelligence économique au quotidien, en automatisant le process.

L'intelligence économique devient alors véritablement un outil au service de la performance.

**Paul VIVANT**  
*PDG de Digimind*

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

## Participer aux réflexions des instances nationales ou internationales de normalisation, pour quoi faire ?

Pour les très grandes entreprises, comme IBM ou Microsoft, la réponse est aisée : mettre en avant leurs propres standards face à ceux de leurs concurrents. Mais quel rôle peut jouer une PME dans l'élaboration de normes ? Les instances dites « de normalisation » n'ont pas que cet objectif. Elles s'attachent également à promouvoir les bonnes pratiques. Et là, les PME sont à égalité avec les grandes entreprises.

LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

PME d'une cinquantaine de collaborateurs, intervenant dans le domaine des technologies de l'information, nous avons pris part à cinq opérations de normalisation dont deux pour lesquelles nous avons été les instigateurs. En matière de système d'information, nous avons apporté des exemples de solutions techniques que nous avons intégrés à la deuxième version d'un guide publié à l'issue des travaux du groupe de travail par l'AFNOR/PCA.

En 2010 et 2011, notre participation a aussi porté sur la définition d'indicateurs pertinents de responsabilité environnementale des entreprises en matière de technologies de l'information (*Green IT*). Et actuellement, SI-LOGISM fait partie du groupe de travail intervenant sur la Prévention des fuites du patrimoine informationnel.

Au-delà de cette participation active à des groupes existants, nous avons aussi lancé de nouvelles initiatives. Nous avons proposé un guide sur le développement des applications critiques, puisque les référentiels normatifs usuels s'avéraient insuffisants. À l'issue de notre réflexion au sein d'un CEN Workshop Agreement, ce dernier (Comité européen de normalisation) a publié *Best Practices for the Design and Development of Critical Information Systems*. Nous avons aussi été à l'origine – à partir de 2012 – d'un groupe de travail de l'AFNOR qui vient d'achever ses travaux sur la gouvernance des systèmes d'information écoresponsables.

Quand nous nous impliquons dans des groupes existants, notre contribution consiste à apporter de l'expertise, à raison d'une demi-journée de 5 à 8 fois par an environ. En échange, nous sommes informés « en temps réel » de ce que qui se passe dans les organismes de normalisation, et nous pouvons en faire état auprès de nos clients.

Lorsque nous sommes les instigateurs des initiatives, nous apportons dès le départ un projet de document que nous avons déjà réalisé et que nous mettons à la disposition de l'organisme. Il s'agit d'un investissement de notre part, et nous abandonnons au passage notre propriété intellectuelle. Pendant les travaux s'ajoute à la charge d'expertise une charge d'animation et de mise en forme. En échange, nous pouvons faire état du document auprès de nos clients et prospects, en mentionnant bien entendu que nous en sommes à l'origine. Nous considérons que nous en tirons un bien meilleur parti que ce que nous obtiendrions de la publication de notre investissement initial sous forme de « livre blanc », dont nous serions les seuls auteurs identifiés.

**François-Bernard DENIZOT,**  
*Président de SI-LOGISM*

[www.si-logism.fr](http://www.si-logism.fr)

## LES PROFESSIONNELS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE



### 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 forment une opinion sur l'entreprise et sur ses produits (médias, ONG, *think tanks*, Key Opinion Leaders...).

C'est, enfin, agir sur son environnement pour une stratégie ambitieuse de *soft power*. 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.

Devant ces enjeux, les professionnels de l'intelligence économique ont décidé de se regrouper dans un syndicat, le Syndicat français de l'Intelligence économique (SYNFIE). Par delà l'affirmation d'une exigence éthique, le SYNFIE entend accomplir un travail de fond pour éveiller les décideurs aux enjeux de l'intelligence économique. Il s'agit là d'un enjeu majeur pour la compétitivité de notre pays.

**Philippe CADUC**

*Président du Syndicat français de l'intelligence économique (SYNFIE)*

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

## LES EXPERTS-COMPTABLES



### L'intelligence économique est au cœur de l'innovation des entreprises

L'accès, via Internet, à des quantités gigantesques d'informations constitue une nouvelle opportunité pour les entreprises, mais, mal maîtrisé, il peut s'avérer nuisible. L'utilisation de bons outils, l'obtention de conseils avisés, mais également la mise en place au sein de son entreprise d'une organisation idoine sont une nécessité afin de :

#### > Délimiter et sourcer la bonne information

Exemple : les jeunes entreprises innovantes avec un crédit d'impôt recherche (CIR). Leurs demandes sont de facto guidées par un besoin de délimiter leurs travaux avec entre autres :

- l'intégration de sachants au sein d'un comité scientifique ;
- La procédure de rescrit pour démontrer que les travaux de recherche sont éligibles aux dispositifs du CIR ;
- Une collaboration étroite avec des laboratoires reconnus sur leurs disciplines cibles.

#### > Maîtriser et utiliser l'information

Afin d'atteindre le succès, puis de pérenniser cette dynamique, beaucoup d'entrepreneurs essaient de participer activement aux événements qui ont lieu au sein des réseaux d'influence. Les tendances du moment sont mises en exergue par ces réseaux, ils sont également forces de propositions auprès des pouvoirs publics.

- **Les réseaux généralistes** (MEDEF, CGPME...) mènent de nombreuses actions :
  - parution de livres blancs ;
  - organisation de conférences ;
  - participation à des groupes de travail dédiés à diverses thématiques.
- **Les réseaux de financement et d'accompagnement** (BPI France, CDC...) permettent à l'entreprise d'accéder à des financements et de croître rapidement : la prime au premier demeure souvent décisive.
- **Les réseaux d'accueil** liés aux écoles ou à des structures associatives dédiées, au travers des incubateurs et pépinières, constituent de formidables catalyseurs de succès.

#### > Sécuriser l'ensemble de l'information

L'enregistrement à l'INPI d'une marque, d'un brevet ou d'un procédé est un prérequis ; néanmoins, cette seule protection n'est plus suffisante.

La description de son innovation lors de conférences, la transmission de business plans à des fonds d'investissement constituent une opportunité, mais également une menace si elles ne sont pas calibrées : il est nécessaire de rester dans la suggestion. Ce subtil dosage que doit réaliser l'entrepreneur requiert un spectre large de compétences que seule l'interprofessionnalité autorise.

Cette sécurisation des savoirs de nos pépites entrepreneuriales est nécessaire à la préservation d'une partie de la richesse future de notre économie.

**Guillaume PROUST**

*Président du comité Intelligence économique et innovation des entreprises  
du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables  
Expert-comptable et commissaire aux comptes*

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



**Conseiller à un client de mettre en œuvre une démarche d'intelligence économique** sans l'avoir réalisé dans sa propre structure m'a toujours paru absurde. En effet, comment se laisser convaincre, en tant que dirigeant, de l'utilité d'un tel processus si votre interlocuteur ne le trouve pas indispensable pour lui-même.

Dans l'entreprise que je dirige, l'intelligence économique se décline selon plusieurs axes.

**Le premier axe concerne la sensibilisation et la formation de tout le personnel de la société.** La démarche ne concerne pas que les dirigeants, mais tous les intervenants sur l'ensemble des missions.

**Le deuxième axe concerne la sécurité des données utilisées.** Certaines nous appartiennent, d'autres nous ont été confiées par nos clients. Dans tous les cas, il s'agit de s'assurer qu'elles ne peuvent disparaître et que leur confidentialité est assurée.

**Le troisième axe concerne la veille.** Nous travaillons dans un environnement législatif et réglementaire extrêmement fluctuant, il s'agit donc de nous donner les moyens d'anticiper mais aussi de disposer d'informations qui ne soient pas obsolètes, voire erronées.

**Le quatrième axe concerne la recherche d'une influence sur notre environnement économique.** Au-delà de la simple veille, les associés et le personnel de l'entreprise participent activement à des groupes de travail.

**Jean-Michel MOREAU**

*Expert-comptable et président de France Défi MP*

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



**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)



**L'intelligence économique c'est avant tout un état d'esprit que tous les experts-comptables ont dans leur ADN mais qui, peu formalisé, est mal transmis à leurs clients.**

En tant qu'élu et Président de la commission des missions d'accompagnement et de conseil du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables (CSOEC), j'ai été amené, depuis cinq ans, à suivre avec attention les travaux menés par l'institution sur l'intelligence économique pour améliorer cette situation.

En 2009, des experts-comptables volontaires ont été formés par le SCIE (Service de Coordination à l'Intelligence Économique de Bercy) dans l'objectif de déployer un **auto-diagnostic** de sensibilisation auprès d'un panel de clients. Cet outil, clair et simple, est toujours exploitable sur le site de l'Ordre. J'encourage vivement nos confrères à l'utiliser, pour eux, comme pour leurs clients.

À partir de 2010, notre profession a développé, avec l'aide d'un partenaire institutionnel, des **alertes professionnelles** dont l'objectif est d'identifier, à partir de sept indicateurs simples, des risques ou des opportunités de développement de l'entreprise. C'est une première démarche vers le conseil qu'il conviendrait d'enrichir d'autres indicateurs.

Mais la route est encore longue pour que la discipline de l'intelligence économique puisse se décliner naturellement et transversalement dans toutes les actions menées par le chef d'entreprise, surtout si on souhaite que les experts-comptables accompagnent plus systématiquement leurs clients. Ce qui était vrai hier ne l'est plus ou ne suffit plus aujourd'hui. Par conséquent, il faut sans cesse s'adapter, se renforcer, évoluer...

L'information a pris une place importante dans le monde d'aujourd'hui, elle est au cœur de la stratégie des entreprises qui cherchent à la maîtriser afin de prendre les bonnes décisions qui assureront leur pérennité.

Je considère qu'il est nécessaire de capitaliser sur l'existant afin que la dynamique positive entrevue, au sein de la profession, concernant cette discipline récente perdure.

**Pierre PRÉJEAN**

*Président de la Commission des missions d'Accompagnement  
et de Conseil, CSOEC  
Expert-comptable et commissaire aux comptes*

**[www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)**

## LES AVOCATS

### Gérer la propriété intellectuelle pour assurer l'efficacité de l'entreprise

Le quotidien d'un avocat spécialiste de la propriété intellectuelle, c'est d'abord de découvrir les richesses techniques, esthétiques ou commerciales que ses clients produisent en développant leurs projets. C'est donc en se déplaçant pour rencontrer ingénieurs, graphistes, équipes marketing (voire, parfois, tous à la fois) que l'on identifie celles de leurs innovations qui peuvent être protégées par le droit d'auteur ou par la propriété industrielle (brevets, marques, dessins ou modèles...). Et c'est une première leçon d'intelligence économique que de rechercher là où elle est (c'est-à-dire dans le savoir-faire de ses salariés) l'intelligence de l'entreprise.

Le choix des démarches de protection ou de veille doit aussi prendre en compte la stratégie du client. On ne recommande pas une protection internationale de sa marque à une petite entreprise dont le marché est surtout local, mais on veillera, en revanche, à lui réserver largement des noms de domaine (y compris certains homonymes, ou avec différents suffixes) si elle développe ses activités en ligne. On proposera plus souvent de recourir au brevet pour protéger un produit innovant qui sera bientôt public et accessible aux concurrents que si l'innovation porte sur un procédé difficile à identifier et qu'un secret bien géré pourrait préserver.

Souvent, la réservation d'un droit de propriété intellectuelle pourra aussi servir de moyen d'occuper le marché ou de dissuader la concurrence. Ce sera alors une option offensive, avec ses avantages mais aussi avec ses risques, dont celui de voir les tiers contester en justice les droits que l'on aura constitués. L'avocat, technicien mais aussi stratège du droit, est alors parfaitement dans son rôle, y compris pour alerter son client sur les risques d'abus de droit.

Mais cette « intelligence juridique » joue aussi dans deux exercices où l'avocat est davantage encore le défenseur des intérêts de l'entreprise. Lorsque je négocie un contrat (de licence ou de cession de droit, un accord de coexistence de marques ou un contrat de recherche avec un laboratoire), je choisis les clauses qui assurent à mon client la sécurité juridique, mais qui seront aussi efficaces pour lui permettre de développer ses activités. Le contrat le plus verrouillé n'est pas nécessairement celui qui accompagnera le mieux la vie de l'entreprise.

Il en va de même au contentieux. L'avocat ne va pas plaider pour assouvir une manie procédurière. Il se rend au tribunal pour obtenir un gain ou pour limiter un risque pour l'entreprise. Le choix de ses arguments visera donc autant à convaincre le juge qu'à inciter son adversaire à trouver une solution amiable qui convienne à son client. La défense de droits de propriété intellectuelle ou une action en concurrence déloyale ne sont là que pour permettre à l'entreprise de se préserver d'une concurrence nocive ou pour faire respecter sa liberté d'exploitation. S'il n'y a pas de vraie protection d'une entreprise sans propriété intellectuelle, celle-ci ne peut être gérée efficacement si elle n'est pas au service de sa stratégie concurrentielle.

**Bertrand WARUSFEL**

*avocat au barreau de Paris (cabinet FWPA)*

*professeur à l'Université Lille-2*

[www.dwpa-avocats.com](http://www.dwpa-avocats.com)



**Les conseils d'un avocat peuvent vous permettre de mettre en place au sein de votre entreprise des processus destinés à prévenir, détecter et poursuivre les agissements frauduleux.**

L'entreprise est confrontée à une augmentation du risque de fraude. Cette augmentation est liée au contexte de crise financière, à l'accroissement de la charge de travail et la réduction simultanée des effectifs en charge du contrôle interne et à la mondialisation des affaires (notamment expansion des groupes à l'étranger).

Selon les enquêtes statistiques, les agissements frauduleux les plus fréquents sont :

- le détournement d'actifs (vol, intrusion dans un système de données...) ;
- la fraude comptable ;
- la corruption ;
- la cybercriminalité (qui connaît la plus forte progression).

### **Comment l'avocat peut-il aider l'entreprise à prévenir le risque de fraude ?**

À l'issue d'une phase d'audit de l'activité et du fonctionnement de l'entreprise, l'avocat peut l'alerter sur d'éventuelles zones de risque ou de fragilité dans le processus de contrôle interne. Il détermine les règles de droit spécifiquement applicables à chaque type de fraude. L'objectif de cette démarche est également de sensibiliser l'entreprise à des comportements, pour certains, nouveaux. Sensibilisée à ces risques, l'entreprise pourra mettre en place des outils pour prévenir et réprimer la fraude de ses salariés mais aussi les informer des risques de sollicitations qui viennent de l'extérieur. L'avocat intégrera dans son conseil les problématiques liées notamment au Droit du travail et au respect des données personnelles du salarié. L'avocat peut également conseiller l'entreprise dans la mise en place d'un programme de conformité (compliance).

### **Comment l'avocat peut-il aider l'entreprise en cas de suspicion de fraude ?**

L'avocat pourra conseiller utilement l'entreprise sur les mesures d'investigation tant en cas de fraude interne (détournement d'actif, fraude comptable) que dans l'hypothèse de fraude nécessitant des complicités extérieures à l'entreprise (corruption, concurrence déloyale). L'avocat sait solliciter du juge judiciaire la désignation d'un huissier et/ou d'un expert (informatique ou comptable) afin d'opérer des mesures d'investigation chez des tiers. La preuve de la fraude est ainsi sauvegardée dans le respect des droits de la personne chez qui est exécutée la mesure. L'avocat peut utilement conseiller l'entreprise et l'assister pour définir les options qui s'offrent à elle dans la répression de la fraude (comme prendre des sanctions disciplinaires, se tourner vers les juridictions pénales, civiles, etc.). L'avocat intégrera dans son conseil les contraintes de l'entreprise, comme l'existence de secret de fabrique ou le risque d'image.

**Marie DANIS,**  
avocat, associée chez  
August & Debouzy



## La cybercriminalité

L'actualité met régulièrement un prisme sur les relations ambiguës existants entre nos libertés et les réseaux sociaux. Tous les grands noms du secteur, quasi exclusivement des sociétés de droit américain, sont appelés à contribuer, volontairement, ou non avec la NSA (*National Security Agency*) qui, périodiquement, au nom de la lutte contre le terrorisme, demande des informations sur tel ou tel utilisateur. Point d'orgue de cette actualité, confirmée par le président des États-Unis en personne, ce programme baptisé PRISM a clairement une vocation « extérieure », ce qui ne devrait pas nous rassurer.

Nous sommes les premiers responsables de cette profusion d'informations. La facilité d'utilisation des outils et des réseaux, le sentiment que les informations mises en ligne ne sont pas accessibles à d'autres que leurs destinataires, la croyance qu'elles n'ont pas de valeur, l'idée que son « innocence » met à l'abri de toute intrusion sont autant d'erreurs partagées autant par les particuliers que par bon nombre d'entreprises. Ajoutons que le « particulier » peut souvent s'exprimer sur sa réalité professionnelle du quotidien, ce qui en fait un excellent – souvent à son insu – diffuseur d'informations.

La cybercriminalité est connue. Elle est fréquemment perçue au travers de techniques actives qui vont venir solliciter une cible pour récupérer des informations personnelles et financières qui pourront ensuite être utilisées à des fins criminelles, telles que l'extorsion de fonds, l'usage d'identité... Elle peut aussi avoir une facette plus réceptive, où les informations ne seront pas extorquées mais juste récupérées, analysées et utilisées par ceux qui y trouveront leur intérêt. Cette seconde facette est plus difficile à contrer, car elle revient à établir des passerelles entre une vie professionnelle et une vie privée, chacune obéissant à des règles différentes.

Le rôle de l'avocat dans ces domaines est donc crucial. Acteur majeur de la préservation de chacun au respect de sa vie privée, il lui appartient aussi de trouver les solutions juridiques permettant aux entreprises de se protéger, éventuellement, de la médisance ou de l'inconscience de salariés trop volubiles sur la Toile. Ce qui était, il y a encore peu, anecdotique prend désormais une vraie ampleur et nécessite des réponses juridiques de plus en plus fines et complexes, mêlant des droits de différentes sources. Les démarches initiées par le barreau de Paris et le CNB vont dans le sens d'une meilleure prise de conscience du rôle et de l'apport de l'avocat dans le dispositif de l'intelligence économique. Ceux-ci vont au-delà de la vision sectorisée ou limitée de son intervention, une approche plus large étant souvent nécessaire pour être efficace. La cybercriminalité – par la variété quasi infinie de ses formes, de ses acteurs et de ses victimes – constitue, de ce point de vue, un domaine de nuisances très étendu, sur lequel l'action des avocats peut être essentielle.

**Nicolas LERÈGLE,**  
avocat au barreau de Paris,  
délégué à l'Intelligence économique



### « L'avocat doit être à même de proposer des services d'IE ».

Après avoir suivi pendant un an l'Institut des hautes études pour la sécurité intérieure (INHESJ), en 1997/1998, j'ai rejoint son groupe Intelligence économique. En tant que seul juriste du groupe, il m'a été demandé d'animer une réunion sur le droit de l'intelligence économique, et j'ai alors découvert qu'aucune ligne n'avait été écrite sur le sujet. Mon premier livre sur ce thème est paru en 2000, et d'autres ont suivi. Mon

cabinet s'est peu à peu spécialisé dans deux aspects de l'IE : la protection du patrimoine et, d'autre part, la recherche d'informations. Le troisième aspect de l'IE – l'influence ou la contre-influence – ne s'est développé que depuis peu.

Il y a une dizaine d'années, les interventions du cabinet Protection du patrimoine étaient majoritairement curatives. Une entreprise était victime, par exemple, de l'appropriation indue d'un savoir-faire, d'un secret d'affaires, et il fallait obtenir des dommages-intérêts. Depuis 4 ou 5 ans, les entreprises s'inscrivent dans une démarche préventive ; elles souhaitent faire auditer la protection de leur patrimoine, et leur démarche est alors autant juridique que pragmatique. Exemple de questionnement : « Mon système informatique est-il suffisamment protégé ? Pourrais-je agir facilement devant les tribunaux pour obtenir une condamnation pour intrusion dans mon système informatique ? ». On sait que les tribunaux tendent à moduler l'indemnisation en fonction de la protection du système d'information de l'entreprise.

Nos dossiers nous ont également familiarisés avec la recherche et le traitement de l'information : matière juridique en perpétuelle mouvance, obligation de trouver des preuves pour étayer les dossiers... renseignements passionnants. Le deuxième aspect, celui de la recherche d'informations, correspond à des demandes variées des entreprises comme :

- contrôler le cadre légal dans leur processus d'acquisition. La demande a été grande après l'affaire Greenpeace/EDF ;
- obtenir des informations afin de préparer une procédure judiciaire. C'est notamment le fameux recours à l'article 145 du CPC, dont les conditions de mise en œuvre sont de plus en plus contraignantes ;
- rédiger des clauses dans les contrats pour créer des obligations de remontée d'information ;
- extraire des informations dans des bases de données juridiques sur des concurrents. Cette prestation est grandement facilitée par la mise en ligne – par des éditeurs juridiques – de toutes les décisions de la Cour d'appel.

Au fil des ans, une forte conviction s'est imposée à moi. Dans le prolongement de son activité juridique, l'avocat doit être à même de proposer des services d'IE, notamment aux PME ou aux ETI, qui n'ont ni responsable IE, ni risk manager. Cela suppose, bien entendu, que les avocats soient formés à cette matière. Au-delà, rappelons que l'avocat est soumis à un grand nombre de règles déontologiques qui sont un excellent garde-fou contre des dérives – inacceptables – en IE, et dont la presse se fait parfois l'écho.

**Thibault du MANOIR DE JUAYE**

Avocat à la cour

[www.france-lex.com](http://www.france-lex.com)



## La confidentialité, le secret sont au croisement du droit et de l'économie

L'information est plus que jamais un actif stratégique dans ce contexte de mondialisation des échanges qui sont dématérialisés et rapides, de concurrence exacerbée, de multiplication des crises et des risques. Ce qui fait de la protection de l'information dans les entreprises une question fondamentale.

La première des menaces vient de la concurrence. L'espionnage industriel est une réalité, et il se développe.

Toutes les entreprises sont concernées, quels que soient leur taille et leur domaine d'activité. Parfois, cette concurrence peut être tentée d'utiliser le biais de procédures pour obtenir des informations confidentielles. Rien de plus simple que d'introduire une procédure en concurrence déloyale pour tenter d'obtenir – souvent par le biais d'une expertise – la communication de pièces qui pourront comprendre – par exemple – des noms de clients, voire la mention de prix de vente. Mais d'autres exemples, peuvent être donnés. Les procédures de *discovery* des pays de *common law* sont aussi connues et pratiquées. C'est pour cela que la loi dite « de blocage » de 1968 a été étendue en 1980, pour « protéger les entreprises de procédures abusives et intrusives, pouvant être destinées à obtenir des secrets stratégiques et économiques ». Le développement des lanceurs d'alerte posera également la question du partage de l'information dans l'entreprise, le risque venant alors de l'intérieur, des salariés de l'entreprise qui pourraient croire à tort qu'un acte illégal a été commis et choisir, en bonne foi, de le dénoncer. Que confier, à qui, dans quelles condition, pour éviter un doute injustifié ?

Dans la protection de l'information, avocats et juristes d'entreprise ont un rôle central. La conscience et la pratique qu'ils en ont les placent au cœur des réflexions sur ce sujet.

Le secret n'est pas un moyen de protection des abus, auquel s'opposerait une transparence prétendument salutaire : pour les juristes et les avocats, c'est la confiance reçue qui doit être protégée absolument, non seulement dans l'intérêt de celui qui s'est confié, mais aussi dans l'intérêt public : sans libre confiance, conseil et défense sont impossibles.

Si avocats et juristes ont les mêmes devoirs, les mêmes exigences, ils ne bénéficient pas des mêmes garanties. Le secret des avocats bénéficie de la plus haute protection, on ne peut les forcer à dévoiler, à témoigner. En revanche, le secret auquel les juristes, sont astreints ne résiste pas à une enquête administrative ou pénale, pas plus que l'engagement de confidentialité qui est de nature contractuelle. Une réforme s'impose pour que les entreprises soient en toutes circonstances protégées.

**William FEUGÈRE**

*Président de la commission Droit et entreprises du Conseil national des barreaux,  
Président du syndicat national des Avocats Conseils d'Entreprises*

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

# 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., 26,40 €*

### **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., 17,24 €*

### **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., 42,60 €*

### **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., 15,00 €*

**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, Ed. d'Organisation, 2009, 156p., 25,30 €

**Intelligence économique**

Parfaitement conforme au volet « intelligence économique » du référentiel « Intelligence économique et nouveaux risques du 21<sup>e</sup> siècle » du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ce manuel en explore tant les aspects théoriques que les enjeux opérationnels. Afin de faciliter l'appréhension d'une spécialité en pleine émergence, le cours est illustré par une dizaine d'études de cas et par de nombreux éclairages techniques.

Cet ouvrage s'adresse aux étudiants et aux professionnels en formation continue. Eric DELBECQUE et Jean-Renaud FAYOL, Ed. Vuibert, 2012, 208 p., 25,30 €

**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, Ed. Francis Lefebvre, 2011, 320p., 55,78 €

**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, Ed. L'Harmattan, 2012, 458p., 46,00 €

**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'accentuer leurs efforts.

Véronique COGGIA, Ed. L'Harmattan, 2009, 126p., 13,00 €

**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, 260 p., 25,00 €

### **Intelligence économique mode d'emploi**

Cet ouvrage, très accessible et pratique, est enrichi d'une grille d'audit opérationnelle, de nombreux schémas explicatifs et de liens vers des sites internet pour aller plus loin. Il est destiné tant aux grandes entreprises qu'aux TPE/PME et professions libérales, ainsi qu'aux étudiants en management.  
Arnaud PELLETIER, Patrick CUENOT et Bernard BRESSON (Préfacier), Éd. Pearson, 2013, 288 p., 29,00 €

### **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 les précautions à prendre. Les outils les plus complexes sont complétés par un cas d'application.  
Christophe DESCHAMPS et Nicolas MOINET, Éd. Dunod, 2011, 192 p., 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, 2010, 182 p., 24,80 €

### **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., 9,00 €

### **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., 18,25 €

### **Les diplomates d'entreprise : pouvoir, réseaux, influence**

Face à la multiplication de parties prenantes qui exercent davantage d'influence, les entreprises s'organisent pour redéfinir des dialogues vertueux. Au carrefour du monde politique, du monde de l'économie et du monde des idées, les relations institutionnelles s'inscrivent comme une réponse

au défi de la mondialisation. Cet ouvrage unique en son genre réunit les meilleurs praticiens, des diplomates, des experts et des chercheurs pour questionner le rôle social des diplomates d'entreprise.

*Didier LUCAS, Éd. Choiseul Editions, 2012, 240 p., 24,00 €*

### **Les Médias sociaux sans bla bla - de l'e-Réputation au Social CRM**

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., 19,95 €*

### **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'empareraient 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., 15,22 €*

### **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, 248 p., 48,45 €*

### **Lobbying : les coulisses de l'influence en démocratie**

Un livre sur le fonctionnement du lobbying en démocratie prenant les cliques à contre-pied. Les auteurs s'attachent à décrire leur métier en prenant de nombreux exemples d'actualité. Beaucoup de questions sont abordées dans cet ouvrage, notamment au sujet des méthodes des lobbyistes, ou de la réglementation qui encadre la profession.

*Marie-Laure DARIDAN, Aristide LUNEAU, Ed. Pearson, 2012, 256 p., 26,00 €*

### **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, 2004, 222 p., 19,50 €

### **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 (préfacier) et Pierre-Jacquelin ROMANI, Éd. Economica, 2000, 278 p., 60,00 €

### **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, 120 p., 38,50 €

### **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, 181 p., 27,00 €

### **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, 432 p., 28,00 €

### **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, piste 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, 2012, 319 p., 20,10 €

### **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., 25,00 €*

### **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.

*Eric DELBECQUE (Préfacier), Claude LEPERE, Jean-Claude MARCOURT (Préfacier), Jean-Christophe MARCOUX, Éd. Edipro, 2011, 176p., 23,35 €*

### **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, appropriiez-vous la maîtrise et la protection de l'information stratégique. Vous saisirez 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., 18,00 €*

---

## **LES 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 méthodologies sont formalisées dans plusieurs référentiels de formation. Ils enseignent les méthodes de veille pour mieux innover, 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.

Les formations en intelligence économique se diversifient: masters, licences et autres diplômes universitaires.

## Vers une généralisation de l'enseignement de l'IE dans les cursus universitaires.

À terme, tous les étudiants sortant de l'enseignement supérieur devraient posséder des bases d'intelligence économique : sensibilisation à la veille stratégique, à la protection du patrimoine notamment immatériel, initiation aux techniques d'influence. Dans ce cadre, un référentiel est élaboré par les différents acteurs concernés, dont notamment le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Il est actuellement expérimenté dans plusieurs établissements pilotes.

### 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. Une liste sera bientôt disponible sur le site internet de la D2IE.

École	Diplôme	Site web	Contact
<b>Masters, DU et Mastères</b>			
École européenne d'Intelligence économique - Versailles-Bruxelles	Titre d'État (3 <sup>e</sup> cycle) de Consultant en intelligence économique	<a href="http://www.eeie.fr">www.eeie.fr</a>	Benoit de Saint-Sernin ☎ 01-78-52-14-21 contact@eeie.fr
École de Guerre économique - Paris	3 <sup>e</sup> cycle Stratégie d'intelligence économique (SIE) et Management stratégique et intelligence économique (MSIE)	<a href="http://www.ege.fr">www.ege.fr</a>	Christian Harbulot ☎ 01-45-51-00-02 ege@ege.fr
École de journalisme et de communication de Marseille	Master 1 et 2 Information stratégique	<a href="http://ecjm.univmed.fr">ecjm.univmed.fr</a>	Dominique Liautard ☎ 04-91-24-32-00 dominiqueliautard@univ-amu.fr
École internationale des sciences du traitement de l'information de Cergy	Mastère spécialisé Analyse stratégique et intelligence économique	<a href="http://intelligence-economique.masteres.eisti.fr">http://intelligence-economique.masteres.eisti.fr</a>	Nicole Beauvais-Schwartz ☎ 01-34-25-10-07 nbs@eisti.fr
École supérieure de commerce de Toulouse	Master spécialisé Intelligence économique et stratégie d'entreprise	<a href="http://esc-toulouse.fr">esc-toulouse.fr</a>	Gérard Drouet ☎ 05-61-29-49-49 g.drouet@esc-toulouse.fr
IAE de Grenoble	Master 2 professionnel Management des systèmes d'information	<a href="http://www.iae-grenoble.fr">http://www.iae-grenoble.fr</a>	Sabine Carton ☎ 01-76-82-57-54 sabine.carton@iae-grenoble.fr
Institut des sciences et techniques de l'ingénieur d'Angers ISTIA	Master 2 Technologies innovantes, parcours information stratégique et veille technologique	<a href="http://istia.univ-angers.fr">istia.univ-angers.fr</a>	Henri Samier ☎ 02-41-22-65-49 henri.samier@istia.univ-angers.fr

Institut supérieur de commerce de Paris	Master spécialisé Management de l'information et communication digitale (MICD)	<a href="http://www.iscparis.com">www.iscparis.com</a>	Franck Bulinge ☎ 01-40-53-99-99 franck.bulinge@iscparis.com
Institut supérieur de relations internationales et stratégiques de Paris	Diplôme privé d'études supérieures Géo-économie et intelligence économique (GIS)	<a href="http://www.iris-sup.org">http://www.iris-sup.org</a>	Sylvie Matelly ☎ 01-53-27-60-60 matelly@iris-France.org
Institut supérieur d'électronique de Paris	Master spécialisé Management des risques par l'intelligence économique	<a href="http://isep.fr">isep.fr</a>	Denis Beautier ☎ 01-49-54-52-20 denis.beautier@isep.fr
Institut supérieur d'études en alternances du management de Marne-la-Vallée	Master en alternance Intelligence économique et compétitivité	<a href="http://iseam.eu">iseam.eu</a>	☎ 01-64-62-62-40 communication@esm-a.com
Université Paris-Est - Institut universitaire et technologique de Sénart	Licence en VAE Intelligence économique	<a href="http://iutsf.univ-paris12.fr">iutsf.univ-paris12.fr</a>	Romain Zerbib ☎ 01-45-17-12-32
Université d'Aix-Marseille - Institut de management public et gouvernance territoriale (UFR)	Master 2 professionnel Intelligence économique et compétitivité territoriale	<a href="https://www.managementpublic.u3mrs.fr">https://www.managementpublic.u3mrs.fr</a>	Claude Rochet ☎ 04-42-17-44-13 clauderochet@univ-amu.fr
Université d'Angers - UFR Droit, Économie et Gestion	Master professionnel Intelligence économique et stratégies compétitives (IESC)	<a href="http://www.univ-angers.fr">www.univ-angers.fr</a>	Camille Baulant ☎ 02-41-96-21-32 camille.baulant@univ-angers.fr
Université de Marne-la-Vallée Paris-Est	Master professionnel Intelligence économique et Analyse des risques	<a href="http://www.univ-mlv.fr">www.univ-mlv.fr</a>	Renaud Eppstein et Patrick Cansell ☎ 01-60-95-78-14 contactifis@univ-mlv.fr
Université de Montesquieu Bordeaux-IV - IAE de Bordeaux	Master 2 professionnel Intelligence économique et management des organisations	<a href="http://www.iae-bordeaux.fr">www.iae-bordeaux.fr</a>	Jacques Breillat ☎ 05-56-00-45-25 jacques.breillat@wanadoo.fr
Université de Nice-Sofia Antipolis	Master 2 professionnel Droit international et européen, spécialité Sécurité internationale, défense, intelligence économique	<a href="http://unice.fr">http://unice.fr</a>	Anne Millet-Devale ☎ 01-92-15-71-94 millet@unice.fr
Université de Poitiers - IAE - ICOMTEC	Master professionnel Intelligence économique et communication stratégique (IECS)	<a href="http://iae.univ-poitiers.fr">http://iae.univ-poitiers.fr</a>	Nicolas Moinet ☎ 05-49-45-44-99 n.moinet@iae-poitiers.fr
Université de Rennes 2-URFIST	Master professionnel Information-Communication, spécialité Métiers de l'information communication organisationnelle (MICO)	<a href="http://www.univ-rennes2.fr">www.univ-rennes2.fr</a>	Didier Chauvin ☎ 02-99-14-15-14 didier.chauvin@univ-rennes2.fr

Université de Strasbourg - Institut supérieur de l'e-réputation	DU E-réputation	<a href="http://www.is-er.com">www.is-er.com</a>	Madjid Bouzar ☎ 03-68-85-66-85 bouzar@unistra.fr
Université de Strasbourg - ITI-RI	Master 2 Intelligence économique et gestion du développement international DU Pratiques de l'intelligence économique appliquée au développement international	<a href="http://itiri.unistra.fr">http://itiri.unistra.fr</a>	Madjid Bouzar ☎ 03-68-85-66-85 bouzar@unistra.fr
Université de technologie de Belfort - Montbeliard	Master MATIE	<a href="http://utbm.fr">utbm.fr</a>	Maud Tissot ☎ 03-84-58-31-21 maud.tissot@utbm.fr
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines	Master 2 professionnel Intelligence économique et développement durable (IEDD)	<a href="http://www.uvsg.fr">www.uvsg.fr</a>	Isabelle Nicolai ☎ 01-39-25-55-15 isabelle.nicolai@uvsq.fr
Université d'Orléans - IAE d'Orléans	Master professionnel Ingénierie et management des organisations, parcours Stratégie, veille d'entreprise et technologies de l'information et de la communication (SVETIC)	<a href="http://www.univ-orleans.fr">www.univ-orleans.fr</a>	Hervé Burdin ☎ 02-38-41-70-28 herve.burdin@univ-orleans.fr
Université du Sud Toulon-Var - Ingémédia UFR Info-Com - La Garde	Master Information Communication, spécialité Intelligence économique et territoriale (IET)	<a href="http://www.ingemedia.net">www.ingemedia.net</a>	Luc Quoniam ☎ 04-94-14-28-61 mail@quoniam.info
Université Jean-Moulin - Lyon-3	Master 2 professionnel Relations internationales, spécialité Politique et stratégie d'action publique internationales, Parcours Intelligence économique (PSAPI)	<a href="http://www.univ-lyon3.fr">www.univ-lyon3.fr</a>	Jean-Paul Joubert ☎ 04-78-78-77-79 jean-paul.joubert@univ-lyon3.fr
Université Jean-Monnet - Institut supérieur d'économie, d'administration et de gestion (ISEAG) - Saint-Étienne	Master 2 professionnel Intelligence économique et gestion de l'innovation (IEGI)	<a href="http://portail.univ-st-etienne.fr">http://portail.univ-st-etienne.fr</a>	Christine LARGERON ☎ 04-77-42-13-70 christine.largeron@univ-st-etienne.fr
Université Lille-1-Faculté des Sciences économiques et sociales	Master 2 professionnel Intelligence économique, stratégie et compétitivité internationale (ISCI)	<a href="http://ses.univ-lille1.fr/">http://ses.univ-lille1.fr/</a>	Franck Tognini ☎ 03-28-77-84-54 franck.tognini@univ-lille1.fr
Université Montesquieu Bordeaux-IV UFR Économie, gestion et AES	Master professionnel Économie de l'innovation et veille sectorielle	<a href="http://masterea.u-bordeaux4.fr">http://masterea.u-bordeaux4.fr</a>	Vincent Fringant ☎ 05-56-84-29-00 fringant@u-bordeaux4.fr
Université Nancy-2	Master Information scientifique et technique, intelligence économique	<a href="http://formations.univ-nancy2.fr">formations.univ-nancy2.fr</a>	David Amos ☎ 03-54-50-49-77 amos.david@univ-nancy2.fr

Université Panthéon Sorbonne Paris-1	Master 2 professionnel Gestion globale des risques et des crises	<a href="http://www.master-ggrc.com">http://www.master-ggrc.com</a>	Paul Durand pdurand@univ-paris1.fr
Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne	Master 2 professionnel Méthodes appliquées de la statistique et de l'économétrie pour la recherche, l'analyse et le traitement de l'information (MASERATI)	<a href="http://www.u-pec.fr">http://www.u-pec.fr</a>	Pierre Blanchard ☎ 01-41-78-46-49 pierre.blanchard@u-pec.fr
Université Paul-Cézanne Aix-Marseille-III	Master professionnel Veille technologique et Innovation (VTI)	<a href="http://www.crm.u-3mrs.fr">www.crm.u-3mrs.fr</a>	Hervé Rostaing ☎ 01-91-28-87-46 herve.rostaing@univamu.fr
Université Rennes-1- Institut de gestion de Rennes (IGR-IAE)	Master professionnel Veille technologique et Innovation (VTI)	<a href="http://sfc.univ-rennes1.fr">http://sfc.univ-rennes1.fr</a>	Armel Liger ☎ 02-23-23-78-05 sfc-igr@univ-rennes.fr
<b>Badge CGE (Bilan d'aptitude délivré par la conférence des Grandes Écoles)</b>			
Université de Caen Basse-Normandie - ENSICAEN - EM Normandie	Badge CGE Intelligence économique et stratégique (IES)	<a href="http://www.ensicaen.fr">www.ensicaen.fr</a>	Sylvain Anger-Valognes ☎ 06-82-30-25-17 sylvain.anger-valognes@ensicaen.fr
<b>Centres de recherche en IE</b>			
Université Paris-Ouest Nanterre-La Défense, CNAM Paris-Est Marne-la-Vallée	DICEN IDF - Dispositif d'information et de communication de l'ère numérique	<a href="http://www.dicen-isf.org">www.dicen-isf.org</a>	Christian Bourret bourretchristian@gmail.com
École de Guerre économique - Groupe ESLSCA	LAREGE	<a href="http://www.ege.fr/Espace-recherche/LE-Larege.html">www.ege.fr/Espace-recherche/LE-Larege.html</a>	Philippe Baumard baumard@ege.fr
ESCP Europe-Paris	GTI Lab - Groupe technologie et innovation	<a href="http://www.escpeurope.eu">www.escpeurope.eu</a>	Daniel Rouach drouach@escpeurope.eu
France Business School	Atelis (Atelier d'intelligence stratégique de France Business School)	<a href="http://www.atelis.org">www.atelis.org</a>	Henry Dou douhenry@yahoo.fr
IAE Magellan Lyon-3	Groupe de recherche Stratégie	<a href="http://iae.univ-lyon3.fr">http://iae.univ-lyon3.fr</a>	Isabelle Royer isabelle.royer@univ-lyon3.fr
INP Toulouse, Université Paul-Sabatier, Université Toulouse-1 Capitole, Université de Toulouse le Mirail, CNRS	IRIT - Équipe Systèmes d'informations généralisés (SIG)	<a href="http://www.irit.fr">www.irit.fr</a>	Josiane Mothe mothe@irit.fr
Skema-Business School	Centre global Intelligence et Influence (GIISK)	<a href="http://www.skema-bs.fr/faculte-recherche/centre-intelligence-economique-et-influence">www.skema-bs.fr/faculte-recherche/centre-intelligence-economique-et-influence</a>	Alice Guilhon 01-41-16-74-61

Université Aix-Marseille	IRSIIC - Institut de recherche en sciences de l'information et de la communication	<a href="http://www.irsic.fr">www.irsic.fr</a>	Luc Quoniam info@quoniam.info
Université de Poitiers	Centre de recherche en gestion (CEREGE)	<a href="http://cerege.labo.univ-poitiers.fr">http://cerege.labo.univ-poitiers.fr</a>	Nicolas Moinet n.moinet@iae.univ-poitiers.fr Christian Marcon cmarcon@iae.univ-poitiers.fr
Université Nice-Sophia Antipolis et du Sud Toulon - Var	I3M - Information, Milieux, Médias, Médiation	<a href="http://i3m.uni-tln.fr">http://i3m.uni-tln.fr</a>	Nicolas Pelissier pelissier06@gmail.com
Université Paris - Dauphine	Chaire Intelligence économique et stratégie des organisations	<a href="http://www.fondation.dauphine.fr">www.fondation.dauphine.fr</a>	Stéphanie Dameron stephanie.dameron@dauphine.fr
Université Paris-8	Laboratoire Paragraphe, équipe Index-Information-Documents-Contextes	<a href="http://www.paragraphe.info">www.paragraphe.info</a>	Pierre Quettier pierre.quettier@univ-paris8.fr Madjid Ihadjadene madjid.ihadjadene@univ-paris8.fr
<b>Cycles professionnels et certificats</b>			
<i>Diplômes et enseignements délivrés par des instituts de formation rattachés au Premier ministre</i>			
IHEDN	Cycle professionnel Intelligence économique et stratégique	<a href="http://ihedn.fr">ihedn.fr</a>	Virgil Da Silva Marques ☎ 01-44-42-54-08 virgil.marques@ihedn.fr
INHESJ	Session nationale spécialisée "Protection des entreprises et intelligence économique"	<a href="http://inhesj.fr">inhesj.fr</a>	Pascal Forfert ☎ 01-76-64-89-98 pascal.forfert@inhesj.fr
<b>Autres cycles professionnels et certificats</b>			
ATELIS-ESCEM	Certificat européen MIEV	<a href="http://atelis.org">atelis.org</a>	Patricia Michel ☎ 02-47-71-73-05 pmichel@escem.fr Laurence Masson ☎ 02-47-71-71-83 lmasson@escem.fr
CNAM Pays-de-la-Loire - Nantes	Certificat Intelligence économique	<a href="http://catalogues-formation.cnam.fr">catalogues-formation.cnam.fr</a>	Anne Claude Gourvenec ☎ 02-40-16-46-05
EDHEC Lille	Certificat Veille et recherche d'information sur Internet	<a href="http://chaires.edhec.com">chaires.edhec.com</a>	Muriel Cathry ☎ 03-20-15-45-00
IEP Aix-en-Provence	Certificat Intelligence économique et certificats	<a href="http://iep.univ-cezanne.fr">iep.univ-cezanne.fr</a>	Stéphane Boudrandi ☎ 04-42-17-05-27 stephane.boudrandi@sciencespo-aix.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*: **nmincrite.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**  
*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...

**bulletins-electroniques.com**

Portail d'informations technologiques et scientifiques en provenance des services scientifiques des ambassades de France.

**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.

**fr.nomao.com**

Géolocalisation des résultats proposés par des moteurs de recherche.

**fr.wikipedia.org**

Utilisation des moteurs participatifs Wikipedia.

**google.com/patents**

Moteur de recherche de brevets.

**google.fr/options**

En précisant les contenus recherchés, Google offre des résultats plus précis et adaptés.

**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.

**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.

**translate.google.com**

Traduction des pages web.

**usinenouvelle.com**

Moteur de recherche de l'industrie.

**video.google.fr**

Recherche de vidéos et d'images.

**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

**addons.mozilla.org**, rubrique « Recherche de modules ».  
Surveillance des sites web ne proposant pas de flux RSS.

### **aignes.com**

Logiciel pour générer des flux RSS pour des sites internet qui n'en utilisent pas.

### **amisw.com**

Solution logicielle de veille, d'intelligence économique et de capitalisation des connaissances.

### **aristem.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.

### **google.fr/ig**

Solution pour personnaliser sa page d'accueil Internet pour gagner du temps dans les recherches.

### **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.

### **guideie.gfii.fr**

Liste de solutions logicielles de veille et d'intelligence économique.

### **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.

### **iscope.fr**

Solution logicielle de veille.

### **ixxo.fr**

Solution logicielle de veille.

### **jivesoftware.com**

Solution de veille en temps réel sur les médias sociaux.

### **kbcrawl.net**

Solution logicielle de veille.

### **knowledgeplaza.net**

Solution logicielle d'intelligence économique.

**lingway.com**

Solution logicielle d'analyse de l'opinion sur Internet (sites, blogs, avis de consommateurs...).

**lithium.com**

Solution de veille d'image et d'e-réputation.

**matheo-software.com**

Solution logicielle de veille sur les brevets.

**mention.net**

Application de veille Média en temps réel par alerte sur des mots-clefs aussi bien sur les réseaux sociaux que sur les blogs.

**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.

**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.

**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 faciliter 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.

### **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.

### **crossfeeds.fr**

Solution qui permet d'enregistrer, d'organiser, de composer des flux RSS, d'effectuer des recherches dans l'historique des flux.

### **eufeeders.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.

### **geste.fr**, rubrique « Alerte info ».

Gérer et filtrer ses flux RSS sur un lecteur installé.

### **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.fr/alerts**

Alerte sur l'actualité qui traite de ses sujets préférés.

### **google.fr/coop/cse/**

Personnaliser son moteur pour cibler les résultats.

### **hoaxkiller.fr**

Site qui permet d'éviter les canulars.

### **htrack.com**

Solution qui permet de télécharger des sites web, d'enregistrer leur contenu.

**icerocket.com**

Compteur de visites sur un site internet.

**lamoooche.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.

**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.

**news.Webplanete.net**

Solution qui permet de générer des flux RSS à partir d'un portail.

**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.

**siteanalytics.compete.com**

Solution qui permet de mesurer le trafic d'un site.

**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.

**trends.google.com/Websites**

Solution qui permet de mesurer le trafic d'un site.

**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 d'être alerté.

**watchthatpage.com**

Solution qui permet de générer des flux RSS pour des sites internet qui n'en utilisent pas.

**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.

## Annuaire, portails, répertoires

*Délégation interministérielle à l'intelligence économique :*

**intelligence-economique.gouv.fr**

Actualité de la D2IE, documents et liens utiles, questions fréquentes en matière d'IE, publications de la D2IE, etc.

*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 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...

*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.

*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 d'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)* : **synfie.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](http://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](http://epo.org)**

Base de données de l'Office européen des brevets.

**FRANCIS: [csa.com](http://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](http://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: [enseignementsup-recherche.gouv.fr](http://enseignementsup-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](http://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](http://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* : **cgpme-paris-idf.fr**  
rubrique « *Intelligence économique* »  
Guide publié par la CGPME Paris 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-ae.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:* **veillemag.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 d'IE, de veille stratégique, de veille image et d'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.

**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

### 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

Normes et recueils

<http://www.boutique.afnor.org/normes?codeaff=1>

Innovation

<http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/innovation>

### Bpifrance

Structure regroupant OSEO, CDC entreprises, FSI et FSI Régions, Bpifrance accompagne les entreprises de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse du crédit aux fonds propres.

[bpifrance.fr](http://bpifrance.fr)

### 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)

## CGPME

La CGPME Paris Île-de-France est le réseau francilien des dirigeants de TPE et PME, qui défend et représente les intérêts des PME, tous secteurs confondus. Elle anime un réseau d'adhérents en privilégiant l'échange d'expériences entre dirigeants et accompagne les PME dans leur gestion quotidienne et leur développement. En ce sens, elle mène des actions pour implanter la culture de l'intelligence économique dans les PME.

☎ 01 56 89 09 30

**cgpme-paris-idf.fr**

19, rue de l'Amiral-d'Estaing, 75116 Paris

## 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**

12, cours Michelet-La Défense 10, 92065 Paris La Défense CEDEX

## Conseil national des barreaux

**Une mission de représentation de la profession.** Le Conseil national des barreaux, établissement d'utilité publique doté de personnalité morale, est l'institution nationale qui représente l'ensemble des avocats exerçant en France. Il a reçu par la loi des missions très spécifiques : d'unification des règles et usages de la profession d'avocat, de formation professionnelle des avocats et d'organisation de l'accès au Barreau français des avocats, et d'organisation de l'accès au Barreau français des avocats étrangers. Il est l'interlocuteur des pouvoirs publics et des organisations internationales.

☎ 01-53-30-85-42

**cnb.avocat.fr**

22, rue de Londres, 75009 Paris

## 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

## Délégation interministérielle à l'Intelligence économique (D2IE)

Structure d'alerte, d'impulsion et d'accompagnement rattachée au Premier ministre, la D2IE élabore et coordonne la politique publique d'intelligence économique. Elle exerce quatre types de missions : sensibilisation et formation aux enjeux de l'IE ; anticipation et accompagnement des évolutions notamment par la veille stratégique ; prévention des risques notamment immatériels ; et, enfin, travail d'influence de long terme sur l'environnement économique.

**intelligence-economique.gouv.fr**

**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](http://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](http://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](http://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.

☎ 01-80-50-14-00

[defense.gouv.fr](http://defense.gouv.fr)

27, bd Stalingrad, 92240 Malakoff

**Institut national de la propriété industrielle (INPI)**

L'INPI est un établissement public, entièrement autofinancé, placé sous la tutelle du ministère de l'Économie et des Finances. Il délivre les brevets, les marques, les dessins et les modèles et donne accès à toute l'information sur la propriété industrielle et les entreprises. Il a mis en place un observatoire de la propriété intellectuelle.

☎ 01-53-04-53-04

[inpi.fr](http://inpi.fr)

26 bis, rue de Saint-Petersbourg, 75800 Paris CEDEX 08

**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](http://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](http://tracfin.bercy.gouv.fr)

10, rue Auguste-Blanqui, 93186 Montreuil-sous-Bois CEDEX

## UBIFRANCE

UBIFRANCE accompagne les entreprises françaises dans leur développement à l'export : informations sur les marchés, conseils export, action commerciale et V.I.E.

☎ 01-40-73-30-00

[ubifrance.fr](http://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](http://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](mailto:adbs@adbs.fr)

[adbs.fr](http://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](http://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

**IHEDN**

Établissement public administratif placé sous la tutelle du Premier ministre, l'IHEDN a vocation à être un lieu de formation, de recherche et d'études sur les questions de défense, de politique étrangère, d'armement et d'économie de défense. L'IHEDN propose plusieurs cycles et séminaires de formation consacrés à l'intelligence économique.

**ihedn.fr**

École militaire – 1, pl. Joffre, 75007 Paris

**INHESJ**

L'INHESJ est un établissement public national à caractère administratif placé sous la tutelle du Premier ministre. Il intervient dans les domaines des études, de la recherche, de la veille, de l'analyse stratégique et de la formation en matière de sécurité globale. Son département Sécurité économique assure de nombreux cycles de formation liés à la sécurité/sureté des entreprises et à l'intelligence économique. Parallèlement à cette activité de formation, il mène une politique de recherche, d'études et de publications sur ces mêmes thèmes.

**INHESJ – Département Sécurité économique**

1, pl. Joffre, 75007 Paris

**securite-economique@inhesj.fr****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 (CCE)**

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 les PME-PMI françaises à l'international. Ces CCE à l'étranger connaissent parfaitement leurs marchés, sont au contact quotidien avec le terrain et travaillent en collaboration avec les autorités des pays où ils sont installés.

☎ 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 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 :

**synfie.fr**

27 bis, quai Anatole-France, 75007 Paris

## ANNUAIRE PAR RÉGIONS

### Chargés de mission régionaux à l'IE (CRIE) des DIRECCTE

RÉGION	CONTACT	COURRIEL	TÉLÉPHONE
Alsace	Mme Nicole Fabrizi	nicole.fabrizi@direccte.gouv.fr	03-69-20-99-41
Aquitaine	Mme Hélène Borot	helene.borot@direccte.gouv.fr	05-56-93-69-98
Auvergne	Mme Catherine Thual	catherine.thual@direccte.gouv.fr	04-73-43-28-41
Basse-Normandie	Mme Corinne Marbach	corinne.marbach@direccte.gouv.fr	02-31-47-75-33
Bourgogne	Mme Françoise Marmot	francoise.marmot@direccte.gouv.fr	03-80-76-29-44
Bretagne	Mme Dominique Dieulafait	dominique.dieulafait@direccte.gouv.fr	02-99-12-22-09
Centre	M. Christophe Sauvion	christophe.sauvion@direccte.gouv.fr	02-38-77-69-70
Champagne-Ardenne	M. Richard Dillon	richard.dillon@direccte.gouv.fr	03-26-69-57-49
Corse	M. François Petreto*	francois.petreto@direccte.gouv.fr	04-95-23-90-56
Franche-Comté	Mme Catherine Ledet	catherine.ledet@direccte.gouv.fr	03-81-65-83-88
Guadeloupe	M. Luc Donnet	luc.donnet@dieccte.gouv.fr	05-90-99-35-83
Guyane	Mme Anne-Solenne Henry	anne-solenne.henry@dieccte.gouv.fr	05-94-29-53-68
Haute-Normandie	M. Christian Munier	christian.munier@direccte.gouv.fr	02-35-52-32-07
Île-de-France	Mme Diane De Souza	diane.de-souza@direccte.gouv.fr	01-70-96-16-94
Languedoc-Roussillon	M. Didier Tanyeres	didier.tanyeres@direccte.gouv.fr	04-30-63-63-65
Limousin	M. Henry Bois	henri.bois@direccte.gouv.fr	05-87-50-26-70
Lorraine	Mme Françoise Chauder	francoise.chauder@direccte.gouv.fr	03-54-48-20-36
Martinique	M. Charlery-Adèle Jean Max*	jean-max.charlery-adele@direccte.gouv.fr	05-96-71-15-79
Midi-Pyrénées	M. Christian Szypura	christian.szypura@direccte.gouv.fr	05-62-89-83-30
Nord-Pas-de-Calais	M. Jean-Marc Gérard	jean-marc.gerard@direccte.gouv.fr	03-59-56-23-47
PACA	M. Claude Combe	claudio.combe@direccte.gouv.fr	04-86-67-33-94
Pays de la Loire	M. Marc Frenger	marc.frenger@direccte.gouv.fr	02-53-46-78-16
Picardie	M. Christophe Cavignaux	christophe.cavignaux@direccte.gouv.fr	03-22-22-42-64

Poitou-Charentes	M. Marc Lapierre	marc.lapierre@direccte.gouv.fr	05-49-50-20-64
Réunion	M. Benoît Fourche	benoit.fourche@direccte.gouv.fr	02-62-94-08-12
Rhône-Alpes	M. Pascal Brocard	pascal.brocard@direccte.gouv.fr	04-72-68-29-45
St-Barthélémy	M. Frédéric Jacob*	frederic.jacob@douane.finances.gouv.fr	05-90-99-45-30
St-Martin	M. David Girardot*	david.girardot@dgfp.finances.gouv.fr	05-90-99-14-14

\* : Correspondant en intelligence économique

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) : [economie.gouv.fr/scie](http://economie.gouv.fr/scie) rubrique « Missions ».

## 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> SÉVERINE NOLONI	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 Pardiue 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> Loïc PIÉRE	22, 29, 35, 56	02-99-83-63-20 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>Corse</b> (bureau d'Ajaccio) Sylvie CHEVALIER- MAURIZOT	2A	04-95-21-37-63 04-91-16-04-27	1, rue de la Pietrina 20000 AJACCIO oec.corse@corse.experts-comptables.org
<b>Corse</b> (bureau de Bastia) Sylvie CHEVALIER- MAURIZOT	2B	04 95 32 52 69	IMF, Valrose 20290 BORGIO oec.corse@corse.experts-comptables.org

<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>Guyane</b> Sylvia JEAN-PIERRE	973	05-94-25-35-26 05-94-25-35-69	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	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 PACA</b>	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 JANVIER	972	05-96-64-02-26 05-96-64-20-52	Lotissement Eucalyptus Route des Rochers, Rue des Filaos 97234 Fort-de-France Floréal ordexper@ais.mq
<b>Montpellier</b> Jérôme POINGT	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> Florence JAMBUT	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> Georges EPOQUE	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 g.epoque@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>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>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 cellulosique 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 Professionals
<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, de même 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'entreprise 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 les 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 dans l'établissement. 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.





Achevé d'imprimer en Italie par Legoprint  
Dépôt légal : 01-2014  
Édition n° 1  
ISBN : 301-00-00-03-62-96



# Délégation interministérielle à l'Intelligence économique

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

Outil d'aide à la décision, au profit de l'ensemble des acteurs économiques, l'IE leur permet de connaître, comprendre et anticiper leur environnement afin d'agir sur lui et ne plus le subir.

## La Délégation interministérielle à l'intelligence économique

Centre d'alerte, d'impulsion et d'accompagnement, la D2iE coordonne l'action de l'État en matière d'IE.

L'intelligence économique au service de  
la compétitivité, de la croissance et de l'emploi

## Nos missions

- **Développer** la sensibilisation et la formation à l'IE;
- **Anticiper** et accompagner les évolutions;
- **Prévenir** les risques, notamment immatériels, pouvant toucher les acteurs économiques;
- **Mener** un travail d'influence de long terme sur l'environnement économique international.

Retrouvez-nous sur :

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



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Premier ministre

Délégation  
interministérielle  
à l'intelligence  
économique

# Le guide de l'intelligence économique

- ③ Une présentation concrète et synthétique de l'intelligence économique.
- ③ Des témoignages afin d'appréhender l'importance et la valeur ajoutée de l'IE.
- ③ Les formations à l'IE pour des connaissances et des compétences solides.
- ③ Un autodiagnostic pour savoir où en est votre entreprise, une sélection d'ouvrages, de sites internet, d'outils et de ressources pour accompagner votre démarche.
- ③ Un carnet d'adresses.

L'intelligence économique est un levier indispensable pour les entreprises, notamment les TPE, les PME et les ETI |

Découvrez à travers ce guide toutes les dimensions de l'intelligence économique et mettez en place des outils et des projets concrets, opérationnels, au service du développement de votre entreprise, que ce soit dans le domaine de la veille, de l'influence ou de la sécurité économique.



André Magniez, Philippe Drevin, Thomas Legrain, Christiane Féral-Schuhl, Nicolas Lerègle, Abdellah Mezziouane, Anne Virlogeux, Pierre Préjean, Patrick Lefèvre, Claude Revel, Jean-Marie Burguburu, Philippe Gloaguen.

Photo : © Patrick Bertolotti / Shutterstock.com  
Photo de couv. : Violetkapal / Shutterstock.com



ISBN 301-00-00-03-62-96

**hachette**  
TOURISME

80/5081/7