

L. HASSID • P. JACQUES-GUSTAVE • N. MOINET

LES **PME**
FACE AU DÉFI
DE L'**INTELLIGENCE**
ÉCONOMIQUE

Le renseignement sans complexe

Préface de René Monory

**Prix
IEC 97
mention
spéciale**

DUNOD

[...] En mettant en valeur les pratiques innovantes au niveau local, l'ouvrage "Les PME face au défi de l'Intelligence économique" démontre que le traitement intelligent de l'information conjugué avec la volonté politique sont les deux vecteurs de l'enrichissement du tissu industriel local. A l'heure où chacun s'accorde à reconnaître le rôle majeur des PME dans la création d'emploi, il était important de montrer comment les forces économiques du pays s'organisent pour faire de l'information un instrument de développement économique et de défense de nos intérêts vitaux. [...]

36

36 principes fondateurs d'un état d'esprit d'Intelligence économique sont développés dans le **Roman d'Intelligence économique** :



[...] Il apprit avec satisfaction que le *groupe de pression* ⁽¹⁾ auquel il était associé avec d'autres laboratoires pharmaceutiques atteignait les objectifs fixés. En effet, les perspectives commerciales des médicaments génériques justifiaient une action d'envergure visant à *présenter à tous les acteurs influents* ⁽²⁾, les avantages que ces médicaments représentaient pour les finances publiques. L'objectif fixé de *rencontrer une cinquantaine de députés* ⁽³⁾ avait été atteint. La synthèse de l'opération montrait que la plupart des députés avaient manifesté un intérêt marqué pour la description de ces produits. Il mesurait bien, qu'isolément, chaque laboratoire n'aurait pu engager la même démarche sans tomber dans le trafic d'influence. Apparaissait donc ici la nécessité d'un partage du coût de l'opération qu'aucune des PME n'aurait pu supporter seule. [...]

⁽¹⁾ *Principe de gestion dynamique de la problématique coopération-concurrence* : dépasser l'analyse des rapports de force en recherchant dans le jeu des acteurs des voies nouvelles de coopération. Construire des stratégies d'alliance en identifiant un but fédérateur.

⁽²⁾ *Principe d'action sur les règles du jeu* : fonder les projets de l'entreprise sur le contexte réglementaire en vigueur sans négliger la possibilité de faire évoluer le cadre législatif.

⁽³⁾ *Principe d'industrialisation* : opter pour une démarche volontariste, systématique et structurée fondée sur l'identification des leviers d'action et sur des objectifs quantifiables.

L'information est plus que jamais un facteur stratégique de développement des organisations. Quel est son impact sur la vie des PME ? Pourquoi parle-t-on de renseignement ? Quelles sont les convergences entre le savoir-faire des services de renseignement et les besoins des entreprises ? Comment s'est développée la veille technologique ? Quels sont les apports spécifiques de l'Intelligence économique ? Sont-ils novateurs ? Si oui, pourquoi y a-t-il tant de controverses autour de l'Intelligence économique ?

A l'aide du témoignage de nombreux experts, cet ouvrage répond aux principales interrogations des chefs d'entreprise et des acteurs du développement économique.

Les 8 facteurs-clés de l'Intelligence économique

- 1 L'information comme instrument de la stratégie
- 2 La logique réseau en interne et mobilisation des hommes
- 3 La logique réseau externe et la synergie public-privé
- 4 Les stratégies indirectes et ruses de l'intelligence
- 5 L'usage offensif et défensif de l'information
- 6 L'information comme instrument d'influence et de lobbying
- 7 La prise en compte des facteurs culturels
- 8 Une gestion différente de la problématique de concurrence / coopération

au-delà

...au-delà des concepts

- Une présentation approfondie du Cycle du renseignement adapté aux PME : expression des besoins, recherche, traitement et diffusion des informations.
- Une analyse des aspects transversaux du management de l'information : organisation, management, ressources humaines, architecture informatique, démarche d'exportation, sécurité, réseaux d'information, assurance-qualité.

Sur chacun de ces aspects, l'ouvrage présente les difficultés de mise en place des dispositifs d'Intelligence économique et les éléments de réponse apportés par des PME.

Il répond, chiffres à l'appui, à une question régulièrement posée mais souvent évacuée par les acteurs de l'Intelligence économique : quels sont les coûts et retours sur investissement d'un dispositif d'Intelligence économique ?

	COÛTS D'EXPLOITATION	RETOUR SUR INVESTISSEMENT
Marketing et commercial	300 KF	500 KF
Financier	50 KF	100 KF
Technologie	60 KF	200 KF
Ressources humaines	60 KF	100 KF
Juridique	30 KF	100 KF
Publicité	100 KF	200 KF
Total	600 KF	1.200 KF

dispositif

Un dispositif complet d'Intelligence économique dans une PME

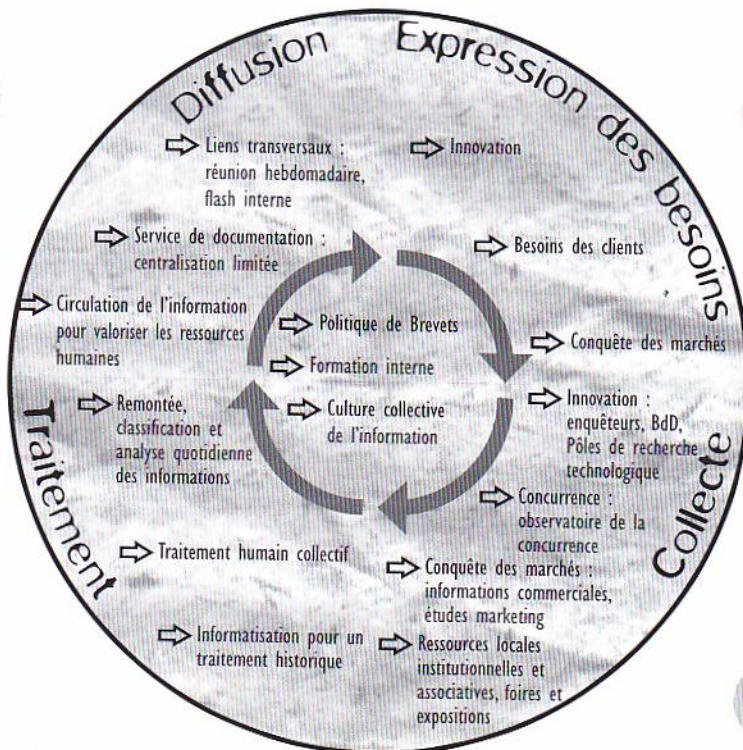
*Non, l'Intelligence économique n'est pas un concept abstrait.
Non, l'Intelligence économique n'est pas réservée aux grandes entreprises.*

De nombreuses PME ont déjà mis en place par elles-mêmes des dispositifs qui s'inscrivent bien dans une démarche d'Intelligence économique. C'est le cas d'une vingtaine d'entreprises, qui individuellement fragiles face à la pression concurrentielle du secteur BTP, a constitué un réseau d'Intelligence économique. Un partage de moyens pour rechercher, s'échanger et traiter l'information sur les appels d'offres, qui leur a permis non seulement de survivre mais de se développer.

L'ouvrage présente en détail l'organisation interne d'un dispositif complet de veille au sein d'une PME. Son système d'information repose sur :

- une perception des menaces et des opportunités ;
- la priorité donnée à l'innovation ;
- la conviction personnelle du dirigeant que l'information est un instrument de développement pour son entreprise.

Cet exemple est l'occasion de présenter le mode opératoire du cycle du renseignement.



Observer les dispositifs les plus performants dans d'autres pays...

[...] La connaissance du terrain vient heurter de plein fouet nombre d'idées reçues. Bien qu'il prône l'ultra-libéralisme, le gouvernement américain vient en aide aux PME via les centres MEP financés par le Département du Commerce. Ceux-ci imitent les kohsetsushi japonais du célèbre MITI aux moyens humains et financiers importants. Les PME britanniques qui connaissent un retard important en matière de gestion stratégique de l'information sont également aidées par l'Etat qui a créé les Business Links. Quant à l'Allemagne, elle dispose de nombreuses organisations d'Intelligence économique dont la fondation Steinbeiss du Bade-Wurtemberg est un exemple étonnant. [...]

Le réseau des *Business Links* anglais, mis en place à partir de 1993, est constitué de 240 centres de conseil représentant 600 conseillers et pouvant traiter 30 000 dossiers par an. Leur finalité est clairement d' "*aider les entreprises à se battre, à se développer et croître dans un contexte de concurrence mondiale exacerbée*" comme l'affirme David Hewson du Sunday Times.

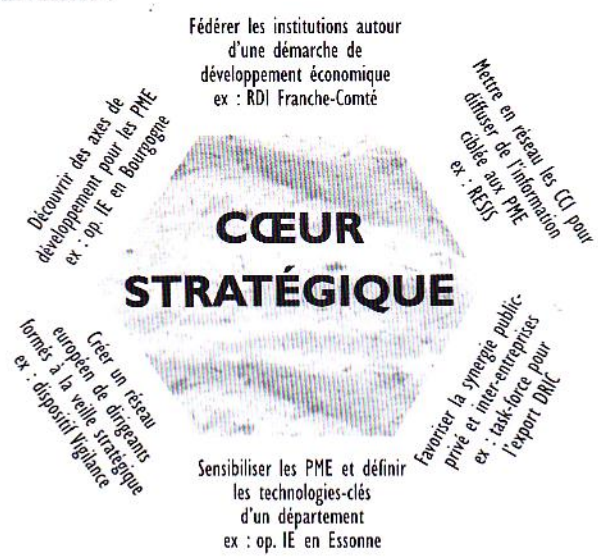
...pour en tirer des enseignements pour la France

[...] La France dispose de tous les moyens institutionnels et privés pour construire un modèle concurrentiel valable. Elle a amorcé une mobilisation collective mais beaucoup reste à faire. Le développement actuel de synergies public-privé permet de redéfinir des priorités collectives qui collent bien à la réalité des entreprises. La priorité annoncée par tous les acteurs politiques et économiques français est le développement de l'emploi par le développement des PME. Louables intentions qui se heurtent à la complexité des aides et des programmes de soutien à l'activité et qui se limitent trop souvent à une logique financière. [...]

Les cœurs stratégiques, symboles de la synergie public-privé

La problématique n'est alors pas tant d'organiser des réseaux d'information, que de mettre en œuvre un cœur stratégique inspirateur et fédérateur d'un maillage offensif. Ce cœur stratégique est un organe en mesure de maîtriser l'ensemble des facteurs de l'Intelligence économique : veille stratégique, organisation et animation des réseaux d'information, connexions aux réseaux de sécurité économique, Intelligence des rapports de force géo-économiques, intégration des nouveaux enjeux et des nouvelles menaces économiques, dépassement des visions limitées aux seuls métiers et produits des entreprises, identification et organisation de task-force crédibles pour affronter les marchés à l'étranger.

Les composantes de ces cœurs stratégiques sont actuellement testées dans des missions expérimentales de développement d'entreprises et de régions par des démarches d'Intelligence économique. Elles se distinguent aujourd'hui par les six approches complémentaires suivantes :



Plusieurs de ces opérations, détaillées dans l'ouvrage, sont analysées selon les huit facteurs-clé de l'Intelligence économique. L'exemple de l'opération Bourgogne en donne un aperçu.

Composantes d'une démarche d'Intelligence économique	L'opération Bourgogne
L'information comme instrument de la stratégie	●
Logique réseau interne et mobilisation des hommes	●
Logique réseau externe et synergie public-privé	●
Stratégies indirectes	●
Usage offensif et défensif de l'information	●
Influence et lobbying	●
Prise en compte des facteurs culturels	○
Gestion de la coopération-concurrence	●

L É G E N D E

Pas développé	○
Peu développé	●
Assez développé	●
Très développé	●

A la fin de l'ouvrage, un véritable guide pratique est proposé au lecteur pour l'aider à démarrer ou approfondir une démarche d'Intelligence économique.

- ▶ Une *bibliographie commentée* des principaux ouvrages d'Intelligence économique français.
- ▶ Une sélection de *serveurs Internet et Minitel commentés* et utiles pour effectuer ses propres recherches d'informations.
- ▶ Des fiches pratiques sur les *principaux organismes publics*, para-publics et associatifs offrant des services d'Intelligence économique aux PME.
- ▶ La présentation de quelques *périodiques* traitant de l'Intelligence économique.
- ▶ Le recensement des organismes de *formation professionnelle* à l'Intelligence économique en France.

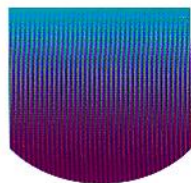
Les éléments de ce guide sont présentés sous forme de fiches pratiques renseignées par les responsables de ces organismes. De plus, les périodiques et les organismes de formation ont été placés par leurs responsables dans une grille d'analyse comparée.

Personnalités et experts ayant apporté leur contribution

Des Ministères (Industrie, Education Nationale, Agriculture), l'ADIT, l'ACFCI, des CCI (Dijon, Macon, etc.), des ARIST (Bourgogne, Rhône-Alpes), des cabinets privés (Eurogroup Consultant, Innovation 128, etc.) et beaucoup d'experts en exportation, lobbying, veille, etc.

S o m m a i r e

<i>Introduction</i>	1
1. Roman de l'Intelligence économique dans une PME	5
2. Les nouveaux territoires de l'Intelligence économique	19
3. Le cycle du renseignement	55
4. Les aspects transversaux du management de l'information	83
5. Des PME sans complexe	115
6. Emergence d'une troisième voie : subsidiarité et synergie public-privé	129
7. La mise en œuvre de cœurs stratégiques	147
<i>Conclusion</i>	181
Annexes : guide pratique de l'Intelligence économique	185-224



Laurent Hassid • Pascal Jacques-Gustave •
Nicolas Moinet

LES PME FACE AU DÉFI DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Le renseignement sans complexe

À l'heure où chacun s'accorde à reconnaître le rôle majeur des PME dans la création d'emploi, celles-ci doivent s'organiser pour faire de l'information un instrument efficace pour conquérir des marchés, créer de nouveaux produits, protéger leur patrimoine et motiver les hommes.

Longtemps présentée comme un concept complexe destiné aux grandes entreprises, *l'Intelligence économique est en fait une démarche accessible aux PME*. Les dispositifs existant au sein de petites entreprises montrent qu'il n'est pas nécessaire d'y consacrer beaucoup de temps et d'argent. Adopter une telle démarche devient d'autant plus nécessaire que la mondialisation touche chaque jour des PME qui ne peuvent plus s'abriter derrière leur seul marché local. *Le renseignement économique est une arme de combat au service des entreprises*, quelle que soit leur taille.

Cet ouvrage propose à la fois une réflexion sur les problèmes de concurrence et d'information propres aux PME, et une méthodologie permettant de relever le défi : *le cycle du renseignement*. Il présente dans le détail différents dispositifs d'Intelligence économique appliqués sur le terrain, ainsi que l'ensemble des acteurs, publics et privés, intervenant sur ce marché. De nombreux cas d'entreprises étudiés en régions offrent des repères efficaces pour l'action et complètent cette approche résolument opérationnelle.

Premier ouvrage traitant d'Intelligence économique pour les PME, il est destiné aux chefs d'entreprises moyennes, aux collectivités territoriales, aux CCI, aux ministères et aux étudiants en écoles de commerce et d'ingénieurs. Il témoigne des réussites exemplaires de PME qui ont envisagé le renseignement sans complexe.



LAURENT HASSID

Titulaire d'un 3^e cycle de gestion à Paris I-Sorbonne et d'un Mastère de l'ESSEC, il est directeur d'Intelco Consultants.



PASCAL
JACQUES-GUSTAVE

Diplômé en sciences économiques, chercheur au Labcis (université de Poitiers) et ancien d'Intelco, il est consultant en intelligence économique.



NICOLAS MOINET

Diplômé en sciences politiques, chercheur au Labcis (université de Poitiers) et ancien d'Intelco, il est consultant en intelligence économique.



9 782100 035885

ISBN 2 10 003588 6
Code 043588

