

# Intelligence économique et organisations

OCDIE du Pôle 2  
du Référentiel de Formation à l'intelligence économique.  
Présentation par M B Besson rapporteur du pôle au sein de  
la Commission Nationale Consultative

1

## Les 5 pôles de l'intelligence économique



2

Le pôle 2 :  
**Intelligence économique et  
organisations**  
est structuré en 3 PARTIES

**2.1 Les finalités de l'intelligence économique**

**2.2 Le projet d'intelligence économique**

**2.3 L'audit et le pilotage du système  
d'intelligence économique**

*Source : Référentiel de formation à l'intelligence économique*

3

**2.1 Les finalités de l'intelligence économique**

**Lire la complexité et la globalisation**

**Penser global, agir local**

**Anticiper et construire le futur**

**Créer, innover, influencer,  
conquérir, protéger**

4

## 2.1 Les finalités de l'intelligence économique

Accroître la compétitivité en s'adaptant aux règles de la concurrence

Accroître la compétitivité en modifiant les règles de la concurrence

Détecter les opportunités et écarter les menaces

Décider à bon escient, réagir vite

5

## Pôle 2.2 Le projet d'intelligence économique, *les objectifs*

Prévenir les risques

Créer des Valeurs

Influencer

Maîtriser  
l'information  
stratégique

Des Objectifs  
clairs

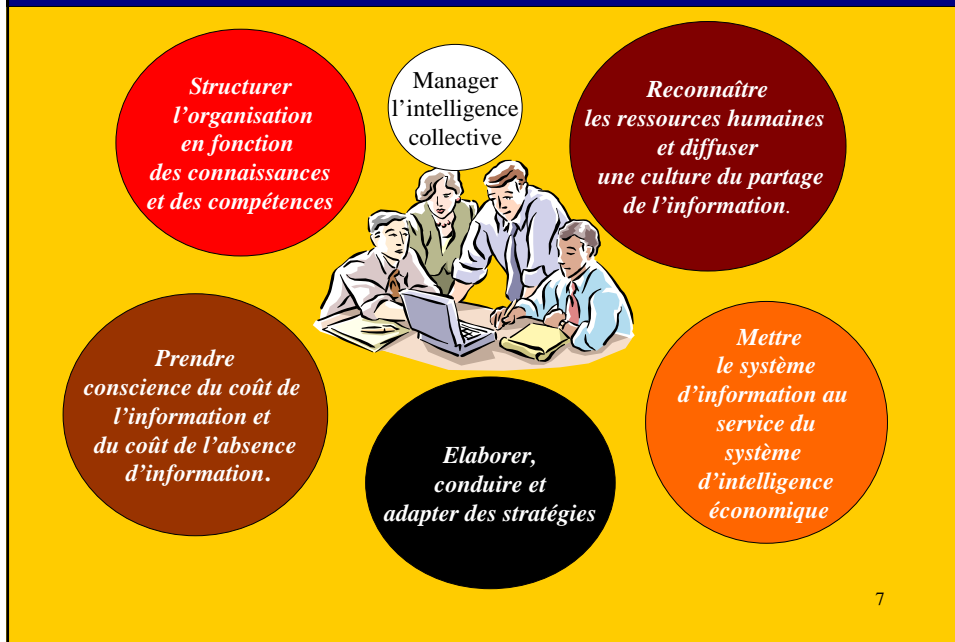
Innover

Anticiper  
les opportunités

Le Modèle d'intelligence économique Economica 2004

6

Pôle 2.1 Le projet d'intelligence économique, vers l'intelligence collective



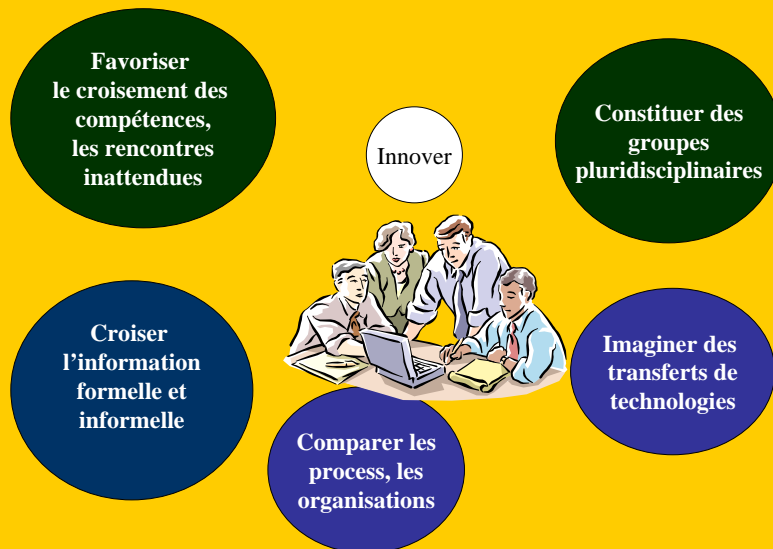
Pôle 2.2 Le projet d'intelligence économique, l'anticipation



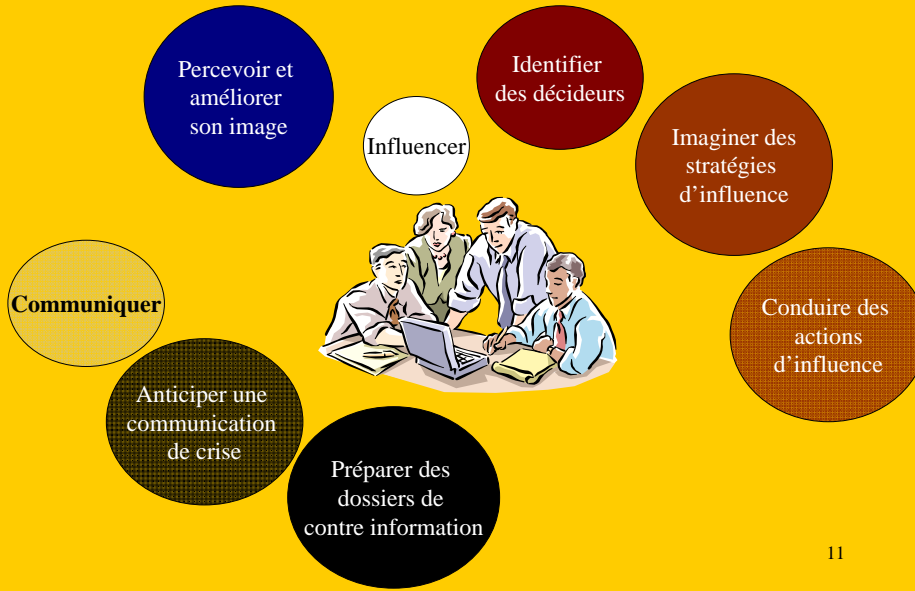
## Pôle 2.2 Le projet d'intelligence économique, *la création de valeurs*



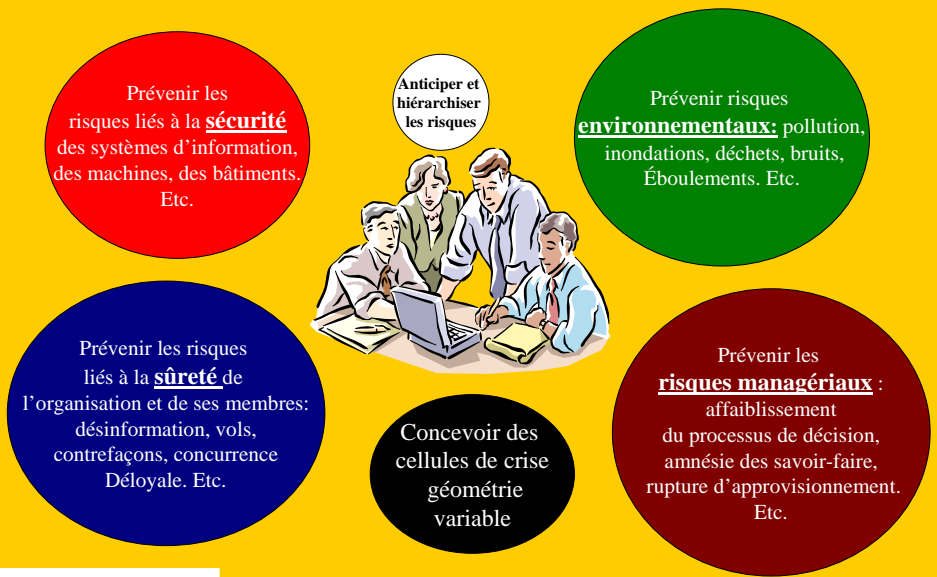
## Pôle 2.2 le projet d'intelligence économique, *l'innovation*



Pôle 2.1 Le projet d'intelligence économique, *l'influence*



Pôle 2.2 Le projet d'intelligence économique, *protéger l'organisation*



## Pôle 2.3 L'audit d'intelligence économique



### L'audit du système d'intelligence économique

13

## Pôle 2.3 L'audit d'intelligence économique, *les objectifs, les approches*

- Les objectifs de l'audit d'intelligence économique:
- Rendre compte de la façon dont vit l'intelligence collective de l'organisation.
- L'audit d'intelligence économique n'évalue pas la performance de l'organisation ou des individus mais celle du système d'intelligence économique.
- Il rend compte de la manière dont celui-ci utilise les compétences et les connaissances de ses membres pour satisfaire aux finalités et objectifs du projet.



Ecouter  
voir  
rendre compte  
préconiser

- Les trois approches:
- L'auditeur externe apporte un regard extérieur enrichissant. Il s'agit de l'un des métiers de l'intelligence économique
- L'auditeur interne connaît bien l'organisation mais son audit ne doit pas se transformer en inspection. Il peut manquer de recul.

La solution la plus raisonnable:

- Une équipe mixte.

14

## Pôle 2.3 L'audit d'intelligence économique, un contrat, des acteurs

### • L'audit est un contrat qui implique:

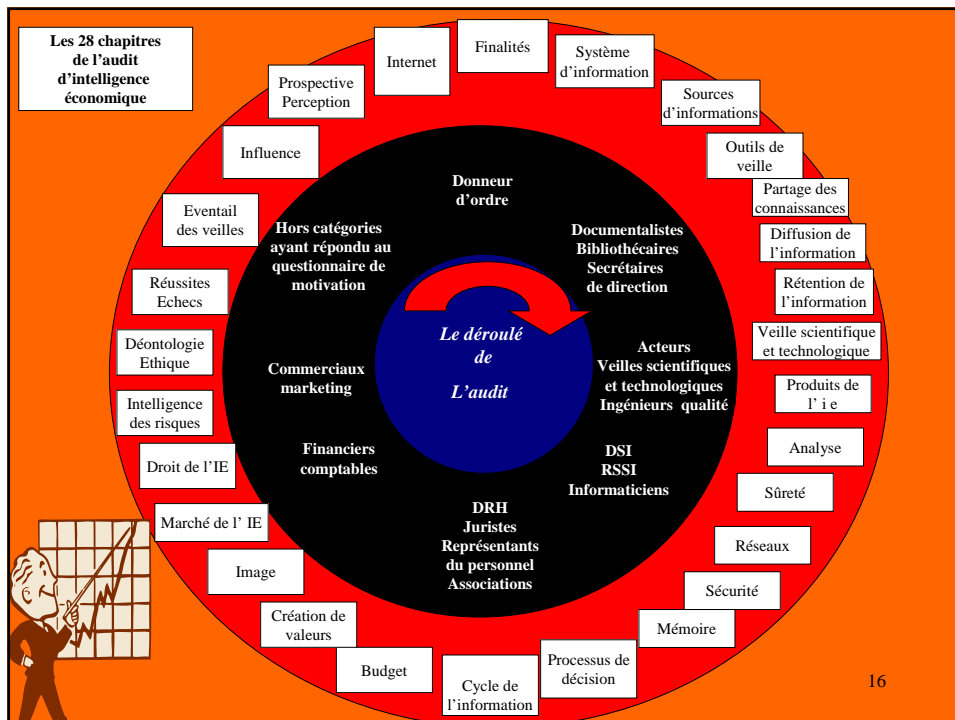
- Un entretien préalable entre le donneur d'ordre et le futur auditeur qui peut déboucher sur un refus de la mission.
- La communication à l'auditeur d'une abondante documentation sur l'organisation auditée.
- La signature d'un contrat définissant plusieurs types d'obligations dont une obligation de secret qui engage l'auditeur.
- La signature d'une lettre de mission et la diffusion aux frais du donneur d'un questionnaire de motivation à l'ensemble des personnels
- Un audit d'intelligence économique ne doit pas et ne peut être confidentiel...



### • La listes des audités:

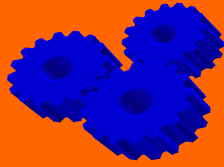
- Le donneur d'ordre
- Les documentalistes et bibliothécaires
- Les acteurs de la veille scientifique et technique
- Les ingénieurs qualité
- Les commerciaux
- Les informaticiens et responsables des télécommunications
- Les juristes
- Les secrétaires de direction ou de division
- Les DRH
- Les directeurs financiers
- Les responsables des risques industriels de la sécurité de la sûreté et de l'environnement
- Les représentants du personnel
- Ceux qui ont répondu au questionnaire de motivation

15





## Pôle 2.3 L'audit d'intelligence économique, *la méthode*



La méthode de l'audit, l'entonnoir...

Poser à tous les audités les mêmes questions dans le même ordre en allant du général au particulier...



Voir les 28 chapitres de l'audit d'intelligence économique en figure 16  
Source:  
L'Audit d'intelligence économique  
2ème édition Dunod 2002

17

## Pôle 2.3 L'audit d'intelligence économique, *le cycle de l'information*

- Qui a une vision globale du cycle de l'information?
- Qui pose les questions?
- Qui décide de mémoriser les réponses?
- Qui décide du renouvellement des sources d'information?
- Etc.



Comment l'organisation maîtrise-t-elle le cycle de l'information?

- Qui a la vision la complète des mémoires et des réseaux?
- Qui traite au nom de l'entreprise sur le marché de l'intelligence économique?
- Qui sait ce que coûte l'information?
- Etc.

18

## Pôle 2.3 L'audit d'intelligence économique, *la mémoire de l'organisation*

- Qui a la vision globale des différentes mémoires de l'entreprise?
- Quelles sont les relations de ces mémoires avec les veilles de l'entreprise?
- Ces mémoires permettent-elles d'identifier des réseaux de compétence et des collègues d'expert?
- Etc.



Comment  
l'organisation  
mémorise-t-elle  
l'information?

- Qui sollicitent les bases de données ?
- Quels sont leurs degrés d'accessibilité?
- Comment sont mémorisés, s'ils le sont, les savoir-faire au sein de l'entreprise?
- Etc.

19

## Pôle 2.3 L'audit d'intelligence économique, *la maîtrise des réseaux*

- Qui nomme les membres des réseaux?
- Où est la cartographie des réseaux internes et externes?
- Combien de questions ont-elles été délivrées aux réseaux internes et externes?
- Etc.



Comment  
l'organisation  
maîtrise-t-elle  
Ses réseaux?

- Quel est le ratio entre l'effectif de l'entreprise et l'effectif de ses réseaux externes?
- L'entreprise est-elle en mesure d'identifier un réseau pour chaque question?
- Il y a-t-il une vision simultanée des calendriers et des compétences?
- Etc.

20

## Pôle 2.3 L'audit d'intelligence économique, *l'analyse de l'information*

- Qui valide l'information acquise?
- Qui sollicite les groupes d'experts?
- Quelle est la part de la prospective et de l'anticipation dans le travail d'analyse?
- Etc.



Comment l'organisation analyse et valide l'information?

- Qui dans l'entreprise s'intéresse aux marges lointaines, aux secteurs périphériques ayant des relations ténues avec les activités centrales?
- Quel est le ratio entre études internes et externes?
- Quels sont les objectifs en matière de connaissances nouvelles?
- Etc.

21

## Pôle 2.3 L'audit d'intelligence économique, *éthique et déontologie*

- Qui a en charge le droit de l'intelligence économique?
- Il y a-t-il un correspondant à la protection des données à caractère personnel?
- Quels sont les relations de l'entreprise avec la CNIL?
- Etc.



Comment l'organisation assure-t-elle l'éthique et la déontologie?

- Des informations ont-elles été obtenues contre la volonté de ceux qui les ont délivrées?
- Qui surveille les données sur les personnes?
- Qui veille à la déontologie des sous-traitants?
- Etc.

22

## Pôle 2.3 L'audit d'intelligence économique, *la coordination des veilles*



Comment l'organisation coordonne-t-elle ses curiosités?

23

## Pôle 2.3 L'audit d'intelligence économique, *les produits de l' i.e.*

### *Les produits écrits de l' i.e*

- Notes d'informations
- Mains courantes
- Rapports quotidiens
- Flashs
- Synthèses
- Etudes
- Journal d'entreprise
- Enquêtes sondages



Comment l'organisation évalue-t-elle la qualité des produits de l' i.e?

### *Critères d'évaluation des produits*

- Visibilité et accessibilité des produits
- Respect des règles déontologiques
- Présence de résumés
- Lisibilité des auteurs-lecteurs-collèges d'experts internes ou externes en relation avec le produit
- Mise à jours, visibilité des sources et annexes
- Nombre, vitesse de diffusion des produits
- Ratios auteurs/lecteurs/personnels
- Protection
- Evaluation des sources humaines et écrites

24

## Pôle 2.3 L'audit d'intelligence économique, *le budget*

### • *Le coût de l'information*

- Combien coûtent les abonnements aux bases de données?
- Combien coûtent les enquêtes et expertises?
- Combien coûte la fréquentation des instances professionnelles, colloques foires et salons?
- Combien coûtent les opérations d'influence et de communication?
- Etc.



Comment l'organisation gère-t-elle le budget de l'information?

### • *Le coût de l'absence d'information*

- Combien coûte l'ignorance d'une nouvelle norme ou déréglementation?
- Combien coûte l'ignorance d'un appel d'offre?
- Combien coûte l'insolvabilité ignorée d'un client?
- Combien coûte le débauchage d'un cadre?
- Etc.

25

## Pôle 2.3 L'audit d'intelligence économique, *la rétention d'information*

- Le management est-il conscient de la rétention d'information dont il est victime?

- Quel est le degré de rétention de l'information orale et écrite au sein de l'entreprise?

- Etc.



Comment l'organisation mesure-t-elle la rétention de l'information?

- Quelles sont les raisons explicites ou implicites de cette rétention d'information?

- Le management est-il conscient de la rétention d'information dont il est la cause?

- Etc.

26

## Pôle 2.3 L'audit d'intelligence économique, *le document final*

### Constatations

Chapitre 3 la mémoire de l'organisation

#### Constatations

L'entreprise confond sa mémoire avec son système d'information. Il en résulte un appauvrissement des savoir-faire....

### Préconisations

Chapitre 3 la mémoire de l'organisation

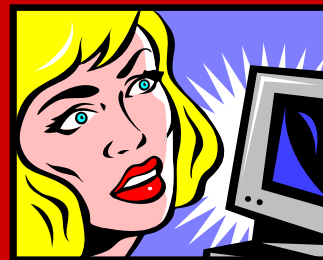
#### Préconisations

L'entreprise doit interroger la mémoire de ses personnels avant que le baby boom ne lui enlève une partie non négligeable de son patrimoine invisible...

Les 28 chapitres de L'Audit

27

## Pôle 2.3 Le pilotage de l'intelligence économique



Interrogations  
Pluridisciplinarités  
Réseaux  
Compétences  
Transversalités  
Vitesse  
Connivences

Certitudes  
Cloisonnements  
Hiérarchies  
Procédures  
Secret

28

### Pôle 2.3 Le pilotage du système d'intelligence économique



Faire coïncider les deux cultures,  
les deux organigrammes.

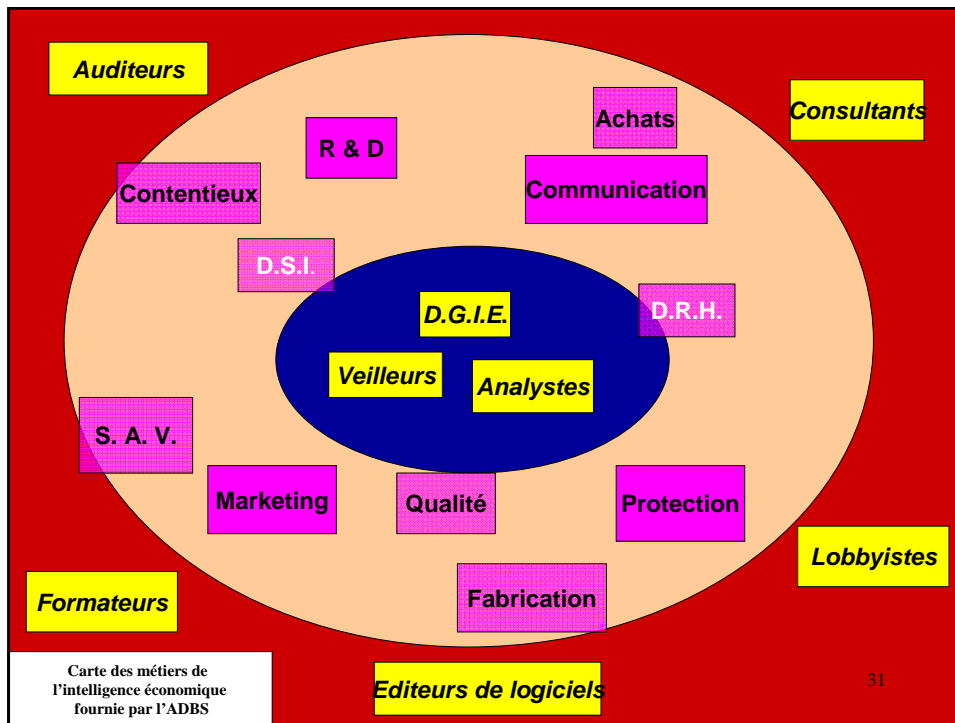
29

### Pôle 2.3 Le pilotage de l'intelligence économique

- Une fonction « politique ».
- Un travail d'écoute.
- Une coordination des métiers et des compétences.
- Un animateur *d'intelligences économiques.*



30



Pôle 2.3 Le pilotage de l'intelligence économique

## Directeur de l'intelligence économique

- *Personne physique bénéficiant d'une délégation de pouvoir générale et pluridisciplinaire chargée dans une entreprise d'organiser et de coordonner l'activité des veilleurs et des analystes afin d'aider à la décision à l'influence à la performance et à la protection de l'organisation*

Extrait de la liste des métiers et des compétences de l'intelligence économique publiée le 25 septembre 2006 par l'ACFCL'ADBS, l'AFDIE, l'ANPE, L'IFIE, la F&PIE, le HRIE et SCIP France

32



## Pôle 2.3 Le pilotage de l'intelligence économique

### Veilleur

- *Personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative, à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de recherche, de traduction, de mémorisation et de diffusion de l'information écrite ou orale dans un ou plusieurs domaines de compétences. Le veilleur contribue à la performance à l'innovation à la prévention des risques et menaces et à la protection de l'organisation*

Extrait de la liste des métiers et des compétences de l'intelligence économique publiée le 25 septembre 2006 par l'ACFCL'ADBS, l'AFDIE, l'ANPE, L'IFIE, la FéPIE, le HRIE et SCIP France

33

## Pôle 2.3 Le pilotage de l'intelligence économique

### Analyste

- *Personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de validation, d'interprétation et d'analyse de l'information dans un ou plusieurs domaines de compétence. L'analyste contribue à la performance à l'innovation à la prévention des risques et des menaces et à la protection de l'organisation*

Extrait de la liste des métiers et des compétences de l'intelligence économique publiée le 25 septembre 2006 par l'ACFCL'ADBS, l'AFDIE, l'ANPE, L'IFIE, la FéPIE, le HRIE et SCIP France

34

## Pôle 2.3 Le pilotage de l'intelligence économique (de la pratique à la théorie)

Pour chaque projet ou problème le directeur de l'intelligence économique coordonne l'action des *veilleurs*, des *analystes* et des *personnes compétentes* pour recueillir des informations, les analyser et les transformer en décision, protection, influence, innovation, valeurs, performance etc.

Chaque projet devient ainsi un système d'intelligence économique provisoire

L'intelligence économique pénètre l'organisation à partir de projets ou de problèmes concrets.

Salon des Professionnels de la Branche.

Lancement d'un nouveau produit.

Rumeur déstabilisante

Emergence d'une nouvelle norme.

Lancement d'une filiale au Brésil

Arrivée d'un nouveau concurrent

35

## Pôle 2.3 Le pilotage du système d'intelligence économique



Emergence d'une nouvelle norme.

Le directeur de l'i e maîtrise l'émergence d'une nouvelle norme en confiant le recueil de l'information écrite à une équipe mémoire, celui de l'information orale à une équipe réseaux et l'analyse stratégique à un collègue d'experts.

Mémoire

Maîtrise

Analyse

Réseaux

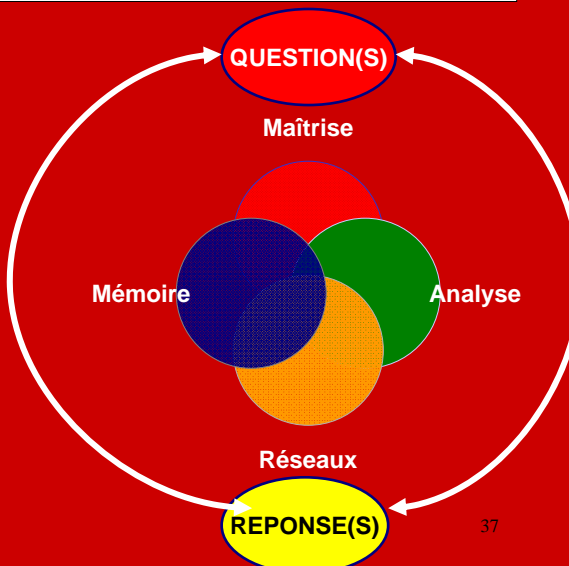
Du Renseignement à l'intelligence économique  
2ème édition Dunod 2001

36

### Pôle 2.3 Le pilotage de l'intelligence économique

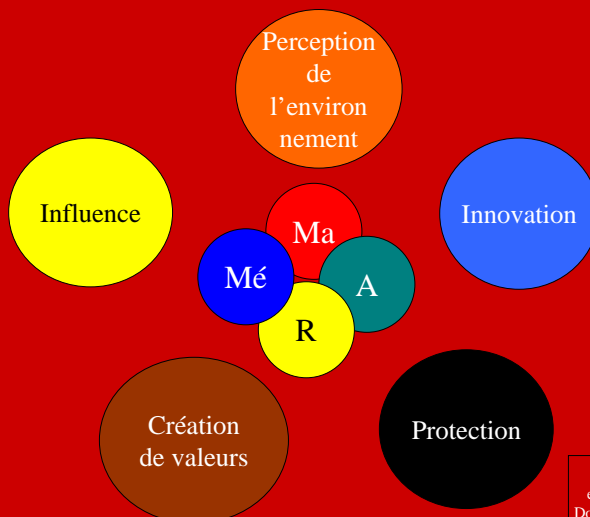


Le directeur de l'intelligence économique veille à la **rotation accélérée** des questions et des réponses au sein et entre les éléments fondamentaux du système d'intelligence économique « *émergence d'une nouvelle norme* »



37

### Le système d'intelligence économique au service de la compétitivité de l'organisation



Intelligence économique et gouvernance compétitive  
Documentation Française 2006  
Groupe Intelligence Economique de l'INHES  
Ouvrage préfacé par M Nicolas Sarkozy