

SÉCURITÉ

L'intelligence économique, ange gardien du business

Les entreprises ont encore des difficultés à positionner l'intelligence économique dans leur stratégie. Les outils technologiques sont pourtant au point, mais le problème serait plutôt d'ordre culturel.

L'intelligence économique est souvent considérée à tort comme de l'espionnage industriel. Elle rassemble une palette de méthodes censées aider une société à collecter légalement toutes les informations nécessaires à son développement économique, en interne ou à l'extérieur de l'établissement. « A la différence de ce que l'on observe chez nos voisins allemands ou italiens, l'intelligence économique n'a toujours pas pris la place qui lui revient dans le monde de l'entreprise », déplore Christian Harbulot, directeur de l'École de guerre économique (EGE). Et pourtant, ceux qui la pratiquent n'hésitent pas à en parler comme d'un outil de maîtrise de l'information, indispensable pour améliorer les performances ainsi que la compétitivité face, notamment, à une concurrence exacerbée.

de l'information jouent alors un rôle fondamental, que la stratégie soit considérée comme offensive ou défensive. « C'est primordial », reconnaît Laurent Lebois, directeur des opérations du groupe Synergie, cabinet spécialisé dans l'analyse de risques. Pour illustrer son propos, il évoque ainsi l'existence de logiciels programmés pour détecter des tentatives de fraudes internes. « L'éditeur ACL propose, par exemple, une solution qui se greffe à un ERP de type SAP. Le logiciel se charge d'analyser des flux monétaires et s'assure qu'un compte bancaire de collaborateur n'a pas remplacé celui du fournisseur concerné. » Il s'agit là d'une démarche défensive qui doit, selon Laurent Lebois, « être impérativement impulsée par la direction générale. Tout passe, en



L'organisation des résultats de la veille reste entière

ment dépendante des hommes.

effet, par une mise à plat complète du fonctionnement de l'entreprise : les pratiques commerciales et administratives et les ressources humaines. » L'intelligence économique a également pour mission de prévenir une attaque visant à nuire à la réputation de la société. Pour ce faire, celle-ci utilisera des moyens plutôt offensifs, se traduisant généralement par une veille mas-

sive menée à l'extérieur, comme une surveillance rapprochée des forums ou des réseaux sociaux.

Les technologies de l'information se révèlent fondamentales, que la stratégie soit offensive ou défensive

Reste que, pour qu'une veille soit efficace, l'entreprise a tout d'abord la charge de circonscrire les informations dont elle a besoin. Cette première étape est « malheureusement négligée par beaucoup d'établissements », remarque Charles Pahlawan, directeur adjoint de l'EGE. On oublie en effet trop souvent qu'un grand nombre des données recherchées (environ 40 %) est déjà disponible en interne. Il s'agit donc, pour le comité de direction, de parvenir à extraire, à l'issue d'une consultation menée en interne, les axes de développement stratégiques dans ce domaine et, à partir de cet état des lieux, de réaliser une consolidation du patrimoine informationnel existant. Passée cette première étape de diagnostic, l'entreprise sera en mesure de sélectionner un logiciel qui l'aidera à dé-

marrer sa collecte. L'éventail est large, le marché proposant des solutions gratuites, comme Google Addwords, ou payantes. Dans ce dernier cas, le prix oscille en fonction du produit : il peut atteindre une centaine d'euros (Websitewatcher), moins de 5 000 euros (KB Crawl), ou encore une centaine de milliers d'euros (Digimind ou Ami Software). D'autres outils, plus thématiques, traduisent une requête en plusieurs langues (Temis ou Lingway).

Diffuser l'information à la bonne personne, au bon moment

Mais le logiciel ne fait pas tout, une vision méthodologique pour l'accompagner s'avère impérative. « Il faut organiser et planifier la recherche, précise Charles Pahlawan. Une PME seule peut rencontrer des difficultés à déterminer sa méthodologie. Ses dirigeants ne doivent pas hésiter à se faire aider. » Beaucoup de signaux faibles sont identifiables sur le « web invisible », au travers de plates-formes spécialisées comme Lexisnexis, Factiva, Dun and Bradstreet, Infogref, etc.

Une fois cette collecte d'informations effectuée, leur tri, la partie la plus importante du travail, reste à faire. Des solutions comme Digimind ou Ami Software proposent déjà de réaliser un premier traitement automatique, en fonction de scénarios définis par le veilleur. Sachant que la tâche s'achèvera toujours manuellement. Car l'organisation des résultats, qui constitue l'étape suivante, reste, elle, entièrement humaine. Elle s'appuiera éventuellement sur des outils de cartographie (Analyst's Notebook, Pikko Software, et Mindmanager) qui offrent une aide visuelle à l'analyse.

Mais toutes ces données obtenues restent sans valeur si elles ne sont pas diffusées correctement. « Savoir les transmettre dans l'entreprise à la bonne personne, au bon moment, est un facteur de gain incontestable », assure Paul-Vincent Valtat, directeur de la sécurité chez Ports de Paris, et administrateur de l'Amrae (Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise). Une information peut connaître des fonctions différentes selon les destinataires. Elle se révélera stratégique pour une direction générale. Par exemple, si cette dernière souhaite se développer à l'étranger, elle recherchera de nom-

L'AVIS DE L'EXPERT



Gilles Bugada,
responsable intelligence économique chez Sofrecom, groupe France Télécom

La mission de mon équipe consiste en la gestion et la production de connaissances.

Nous couvrons le domaine, de la veille concurrentielle jusqu'au conseil stratégique. Notre objectif : informer les dirigeants sur l'univers dans lequel ils évoluent pour ensuite outiller le décisionnel. Nous utilisons Digimind, qui agit comme un robot de surveillance et qui, une fois l'information recueillie, la valide, la commente et la partage.

Le modèle collaboratif constitue une dimension complémentaire à cette approche. Il est acquis, aujourd'hui, que l'intelligence économique doit être structurée autour d'un outil commun (par exemple, Intelligence Plaza). On touche ici à la dimension sociale du réseau en entreprise.

breux renseignements : quels sont les acteurs sur place ? Vaut-il mieux racheter ? Créer un joint-venture ? L'information peut aussi découler d'une veille concurrentielle réalisée pour le compte d'une direction commerciale, d'un repérage de tendances pour une direction marketing, voire de la recherche de brevets pour un département scientifique. Les veilleurs ont à leur disposition de nombreux moyens de diffusion, tels que les newsletters, les bases de données avec accès sécurisé ou les plates-formes collaboratives de type Bluekiwi, capables de mettre en place de tels processus. Alors, pourquoi ne pas imaginer une intelligence collective qui serait le fruit d'une organisation en réseau de sociétés différentes, ou même concurrentes ? « En Italie, les banques et les entreprises s'inscrivent dans une telle démarche : elles échangent en effet leurs informations. En France, cela démarre doucement, en Bretagne notamment. Mais personne ne cherche vraiment à créer ses réseaux », regrette Christian Harbulot. ■

STÉPHANE BELLEC

2 QUESTIONS À...

Philippe Le Naour,

responsable intelligence économique chez Air France

Quel est votre champ d'action ?

Nous intervenons au niveau stratégique, pour le compte de la direction marketing et réseau. Nous signalons tout ce qui peut représenter une opportunité ou une menace pour notre offre, qui se décline autour du programme des vols, de leur prix, en escale ou en vol. Nous avons, par conséquent, beaucoup plus recours à l'aspect offensif de l'intelligence économique.

Les benchmarks, notamment, nous aident à mieux situer notre performance face à celle de nos concurrents.

Quels moyens utilisez-vous ?

La veille internet et des abonnements spécialisés. On utilise des outils gratuits, tels les agrégateurs de flux RSS. Une matinée de travail de quatre collaborateurs suffit pour collecter et corréler les informations nécessaires.

Préparer les futurs managers à la veille stratégique

Mais les choses bougent. Pour tenter de faire évoluer les mentalités, l'université Paris-Dauphine, sous l'impulsion du délégué interministériel Olivier Buquen (lire p. 31), a inauguré, mi-février, la première chaire d'intelligence économique française. « Notre objectif n'est pas de former des experts mais bien de préparer les managers de demain à prendre en compte l'ensemble de ces activités. Des formations, des sensibilisations auront pour but de les éveiller à leur utilité, de les aider à en mesurer les enjeux », explique Stéphanie Dameron, fraîchement nommée directrice de la chaire. Les technologies

SÉCURITÉ

L'intelligence économique, ange gardien du business

Les entreprises ont encore des difficultés à positionner l'intelligence économique dans leur stratégie. Les outils technologiques sont pourtant au point, mais le problème serait plutôt d'ordre culturel.

L'intelligence économique est souvent considérée à tort comme de l'espionnage industriel. Elle rassemble une palette de méthodes censées aider une société à collecter légalement toutes les informations nécessaires à son développement économique, en interne ou à l'extérieur de l'établissement. « A la différence de ce que l'on observe chez nos voisins allemands ou italiens, l'intelligence économique n'a toujours pas pris la place qui lui revient dans le monde de l'entreprise », déplore Christian Harbulot, directeur de l'École de guerre économique (EGE). Et pourtant, ceux qui la pratiquent n'hésitent pas à en parler comme d'un outil de maîtrise de l'information, indispensable pour améliorer les performances ainsi que la compétitivité face, notamment, à une concurrence exacerbée.

de l'information jouent alors un rôle fondamental, que la stratégie soit considérée comme offensive ou défensive. « C'est primordial », reconnaît Laurent Lebois, directeur des opérations du groupe Synergie, cabinet spécialisé dans l'analyse de risques. Pour illustrer son propos, il évoque ainsi l'existence de logiciels programmés pour détecter des tentatives de fraudes internes. « L'éditeur ACL propose, par exemple, une solution qui se greffe à un ERP de type SAP. Le logiciel se charge d'analyser des flux monétaires et s'assure qu'un compte bancaire de collaborateur n'a pas remplacé celui du fournisseur concerné. » Il s'agit là d'une démarche défensive qui doit, selon Laurent Lebois, « être impérativement impulsée par la direction générale. Tout passe, en



L'organisation des résultats de la veille reste entière

ment dépendante des hommes.

effet, par une mise à plat complète du fonctionnement de l'entreprise : les pratiques commerciales et administratives et les ressources humaines. » L'intelligence économique a également pour mission de prévenir une attaque visant à nuire à la réputation de la société. Pour ce faire, celle-ci utilisera des moyens plutôt offensifs, se traduisant généralement par une veille mas-

sive menée à l'extérieur, comme une surveillance rapprochée des forums ou des réseaux sociaux.

Les technologies de l'information se révèlent fondamentales, que la stratégie soit offensive ou défensive

Reste que, pour qu'une veille soit efficace, l'entreprise a tout d'abord la charge de circonscrire les informations dont elle a besoin. Cette première étape est « malheureusement négligée par beaucoup d'établissements », remarque Charles Pahlawan, directeur adjoint de l'EGE. On oublie en effet trop souvent qu'un grand nombre de données recherchées (environ 40 %) est déjà disponible en interne. Il s'agit donc, pour le comité de direction, de parvenir à extraire, à l'issue d'une consultation menée en interne, les axes de développement stratégiques dans ce domaine et, à partir de cet état des lieux, de réaliser une consolidation du patrimoine informationnel existant. Passée cette première étape de diagnostic, l'entreprise sera en mesure de sélectionner un logiciel qui l'aidera à dé-

marrer sa collecte. L'éventail est large, le marché proposant des solutions gratuites, comme Google Adwords, ou payantes. Dans ce dernier cas, le prix oscille en fonction du produit : il peut atteindre une centaine d'euros (Websitewatcher), moins de 5 000 euros (KB Crawl), ou encore une centaine de milliers d'euros (Digimind ou Ami Software). D'autres outils, plus thématiques, traduisent une requête en plusieurs langues (Temis ou Lingway).

Diffuser l'information à la bonne personne, au bon moment

Mais le logiciel ne fait pas tout, une vision méthodologique pour l'accompagner s'avère impérative. « Il faut organiser et planifier la recherche, précise Charles Pahlawan. Une PME seule peut rencontrer des difficultés à déterminer sa méthodologie. Ses dirigeants ne doivent pas hésiter à se faire aider. » Beaucoup de signaux faibles sont identifiables sur le « web invisible », au travers de plates-formes spécialisées comme Lexisnexis, Factiva, Dun and Bradstreet, Infogref, etc.

Une fois cette collecte d'informations effectuée, leur tri, la partie la plus importante du travail, reste à faire. Des solutions comme Digimind ou Ami Software proposent déjà de réaliser un premier traitement automatique, en fonction de scénarios définis par le veilleur. Sachant que la tâche s'achèvera toujours manuellement. Car l'organisation des résultats, qui constitue l'étape suivante, reste, elle, entièrement humaine. Elle s'appuiera éventuellement sur des outils de cartographie (Analyst's Notebook, Pikko Software, et Mindmanager) qui offrent une aide visuelle à l'analyse.

Mais toutes ces données obtenues restent sans valeur si elles ne sont pas diffusées correctement. « Savoir les transmettre dans l'entreprise à la bonne personne, au bon moment, est un facteur de gain incontestable », assure Paul-Vincent Valtat, directeur de la sécurité chez Ports de Paris, et administrateur de l'Amrae (Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise). Une information peut connaître des fonctions différentes selon les destinataires. Elle se révélera stratégique pour une direction générale. Par exemple, si cette dernière souhaite se développer à l'étranger, elle recherchera de nom-

L'AVIS DE L'EXPERT



Gilles Bugada,
responsable intelligence économique chez Sofrecom, groupe France Télécom

La mission de mon équipe consiste en la gestion et la production de connaissances.

Nous couvrons le domaine, de la veille concurrentielle jusqu'au conseil stratégique. Notre objectif : informer les dirigeants sur l'univers dans lequel ils évoluent pour ensuite outiller le décisionnel. Nous utilisons Digimind, qui agit comme un robot de surveillance et qui, une fois l'information recueillie, la valide, la commente et la partage.

Le modèle collaboratif constitue une dimension complémentaire à cette approche. Il est acquis, aujourd'hui, que l'intelligence économique doit être structurée autour d'un outil commun (par exemple, Intelligence Plaza). On touche ici à la dimension sociale du réseau en entreprise.

breux renseignements : quels sont les acteurs sur place ? Vaut-il mieux rechercher ? Créer un joint-venture ? L'information peut aussi découler d'une veille concurrentielle réalisée pour le compte d'une direction commerciale, d'un repérage de tendances pour une direction marketing, voire de la recherche de brevets pour un département scientifique. Les veilleurs ont à leur disposition de nombreux moyens de diffusion, tels que les newsletters, les bases de données avec accès sécurisé ou les plates-formes collaboratives de type Bluekiwi, capables de mettre en place de tels processus.

Alors, pourquoi ne pas imaginer une intelligence collective qui serait le fruit d'une organisation en réseau de sociétés différentes, ou même concurrentes ? « En Italie, les banques et les entreprises s'inscrivent dans une telle démarche : elles échangent en effet leurs informations. En France, cela démarre doucement, en Bretagne notamment. Mais personne ne cherche vraiment à créer ses réseaux », regrette Christian Harbulot. ■ STÉPHANE BELLEC

Préparer les futurs managers à la veille stratégique

Mais les choses bougent. Pour tenter de faire évoluer les mentalités, l'université Paris-Dauphine, sous l'impulsion du délégué interministériel Olivier Buquen (lire p. 31), a inauguré, mi-février, la première chaire d'intelligence économique française. « Notre objectif n'est pas de former des experts mais bien de préparer les managers de demain à prendre en compte l'ensemble de ces activités. Des formations, des sensibilisations auront pour but de les éveiller à leur utilité, de les aider à en mesurer les enjeux », explique Stéphanie Dameron, fraîchement nommée directrice de la chaire. Les technologies

2 QUESTIONS À...

Philippe Le Naour,

responsable intelligence économique chez Air France

Quel est votre champ d'action ?

Nous intervenons au niveau stratégique, pour le compte de la direction marketing et réseau. Nous signalons tout ce qui peut représenter une opportunité ou une menace pour notre offre, qui se décline autour du programme des vols, de leur prix, en escale ou en vol. Nous avons, par conséquent, beaucoup plus recours à l'aspect offensif de l'intelligence économique.

Les benchmarks, notamment, nous aident à mieux situer notre performance face à celle de nos concurrents.

Quels moyens utilisez-vous ?

La veille internet et des abonnements spécialisés. On utilise des outils gratuits, tels les agrégateurs de flux RSS. Une matinée de travail de quatre collaborateurs suffit pour collecter et corréler les informations nécessaires.