



L'intelligence économique et les PME

le dispositif du réseau consulaire


Ludovic Bour

Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie

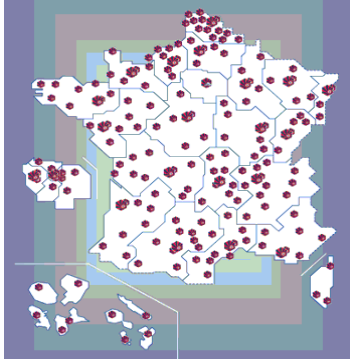


INSTITUT NATIONAL DES HAUTES ÉTUDES DE SÉCURITÉ

27 janvier 2010



Présentation du réseau des CCI




Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI



Présentation du réseau des CCI

- **Le réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie en France**
 - une tête de réseau : ACFCI
 - 21 Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie CRCI
 - 148 CCI
- **ACFCI**
 - établissement fédérateur et animateur du réseau
 - fonctionne comme un centre de ressources pour l'ensemble des acteurs du réseau
 - représente les intérêts des membres du réseau auprès de l'Etat
- **Un réseau au service des entreprises :**
 - environ 10.000 collaborateurs au contact des entreprises
 - un maillage du territoire pour :
 - assurer l'information des entreprises
 - les aider dans leur développement
- **Un réseau d'appui sans équivalent**


Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI



Plan

- **Enquêtes sur les pratiques des PME**
- **Culture**
- **Organisation**
- **Stimulation**
- **Le plan stratégique des CCI**

Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI




Enquêtes sur les pratiques

Etude de l'IHEDN – *Intelligence économique et stratégique – Economica 2000*

Etat de l'IE en France

1200 entreprises (+ 200 salariés)


5 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFI



Enquêtes sur les pratiques

- Résultats :
 - 70 % des entreprises sont mobilisées
 - 51 % la pratiquent, 18 % en ont l'intention
 - Grande taille, fortement exportatrices, face à forte concurrence mondiale ou nationale l'IE est perçue comme une source d'apprentissage organisationnel
- Enseignements :
 - Fondements professionnels de l'IE = analyse stratégique d'entreprise
 - Lien entre sécurité des systèmes d'information et IE


6 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFI



Enquêtes sur les pratiques

- Pratiques vécues comme offensives :
 - Lobbying et influence (30 %)
 - Interception d'informations secrètes (14 %)
 - Débauchage de cadres (11 %)
 - Infiltration de personnes (6 %)
 - Intrusion informatique (4 %)
- Organisation interne :
 - Direction générale, acteur clé de l'IE (60 %)
 - 7 % des responsables pensent que leurs salariés sont formés à l'IE

7 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFI



Enquêtes sur les pratiques

Pratique de veille et d'intelligence économique dans les PME

Enquête réalisée auprès de PME d'une région (avril 2009)

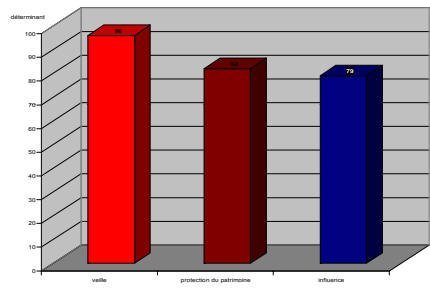
8 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFI

Enquêtes sur les pratiques

- Appréciation portée sur la fonction IE dans l'entreprise
 - le concept reste flou ...
 - ... mais évolution positive par rapport aux précédentes enquêtes
 - corrélation entre la taille de l'entreprise et la structuration de l'activité d'IE
 - plus l'entreprise est grande, plus la perception sur sa capacité à effectuer une démarche d'IE est grande
 - cette perception d'avoir une activité d'IE structurée est plus ou moins forte en fonction des secteurs d'activité

9
Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFI

Enquêtes sur les pratiques

- Evaluation de l'importance accordée par pratiques
 

Pratique	Importance (détournement)
veille	96
protection du patrimoine	82
influence	79

10
Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFI

Enquêtes sur les pratiques

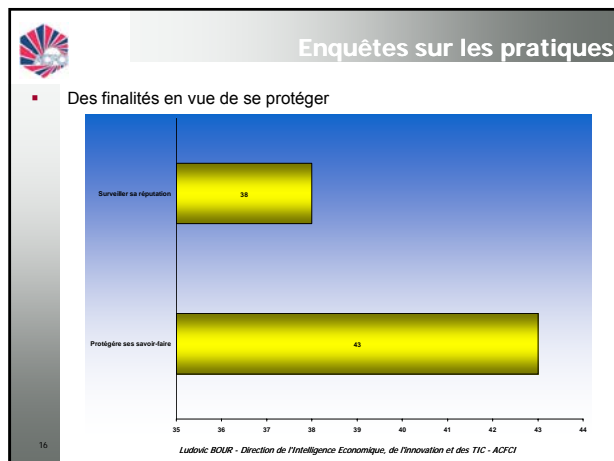
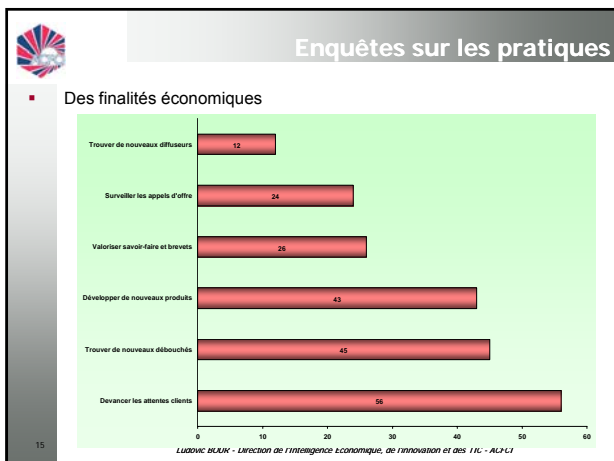
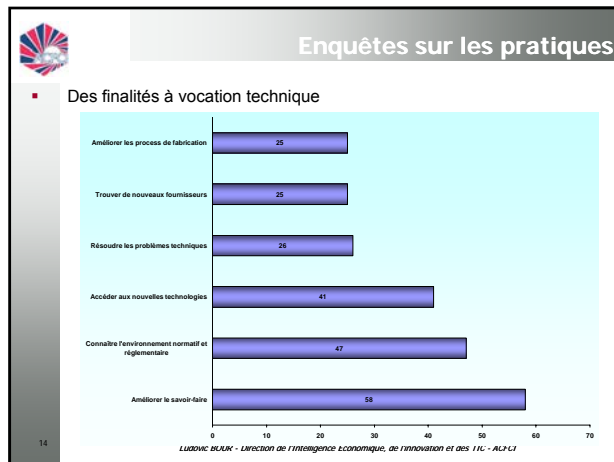
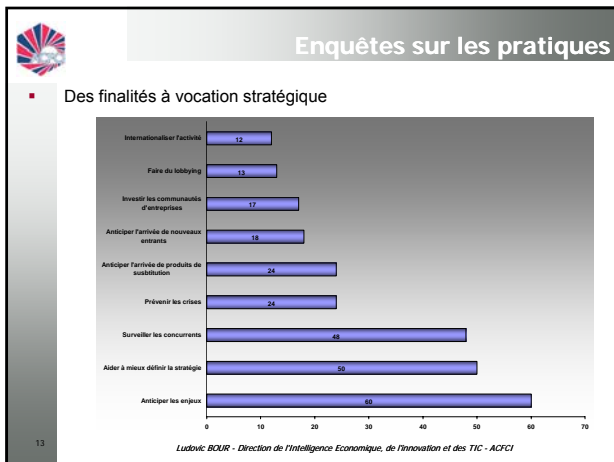
- Evaluation du niveau de maîtrise des pratiques envisagées
 - la veille stratégique est le segment le mieux maîtrisé avec une évolution positive du ressenti (en 2006, un tiers des PME estime avoir une veille organisée et structurée)
 - Dans 9 cas sur 10 l'activité de veille est jugée perfectible
 - les techniques et outils de protection du patrimoine informationnel ne sont maîtrisés que dans un cas sur deux
 - Les techniques d'influence (lobbying) sont peu maîtrisées

11
Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFI

Enquêtes sur les pratiques

- Les finalités de la démarche d'intelligence économique :
 - anticiper les enjeux pour mieux s'adapter
 - être en capacité de mieux définir la stratégie de l'entreprise
 - mieux connaître la réglementation (ne pas se laisser surprendre ; avantage commercial)
 - mieux cerner les attentes clients
 - surveiller le marché (concurrents, nouveaux entrants, produits de substitution, etc...)
 - besoin exprimé plus fréquemment dans les grandes entreprises

12
Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFI



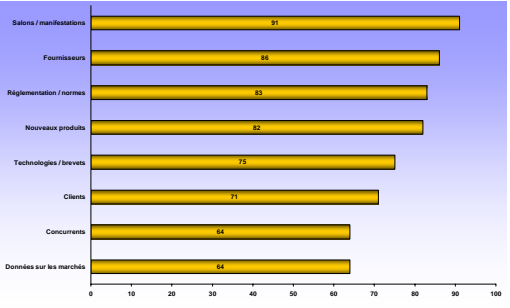
Enquêtes sur les pratiques

- L'organisation de la veille
 - le dirigeant est au centre de l'activité de veille de la PME dans plus de 40 % des cas
 - l'activité de veille est organisée autour d'une personne ressource ou d'une équipe dans 12 % des cas
 - la fonction de veille peut-être externalisée dans 54 % des cas
 - dans ce cas 90 % des PME qui ont externalisé sont prêtes à recommencer

17 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI

Enquêtes sur les pratiques

- L'information recherchée

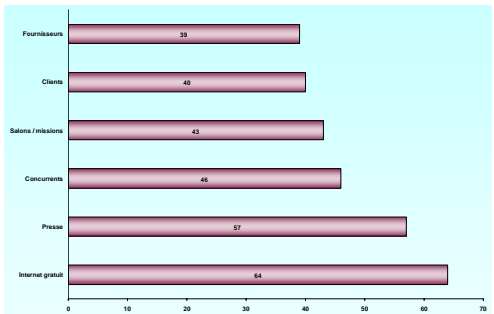


Information recherchée	Pourcentage (%)
Sabots / manifestations	91
Fournisseurs	88
Réglementation / normes	83
Nouveaux produits	82
Technologies / brevets	75
Clients	71
Concurrents	64
Données sur les marchés	64

18 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI

Enquêtes sur les pratiques

- Les sources d'information utilisées :



Source d'information	Pourcentage (%)
Fournisseurs	39
Clients	40
Sabots / manifestations	43
Concurrents	46
Presse	57
Internet gratuit	64

19 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI


Enquêtes sur les pratiques

- Les sources d'information utilisées évoluent :
 - presse (90 %)
 - internet (82 %)
 - retours collaborateurs (73 %)
 - organisations professionnelles (69 %)
 - (données collectées en 2006)
 - avec une difficulté à se procurer l'information notamment de marché
 - pour quel client (dans l'entreprise) ?
 - la direction générale, la R&D, la production, le commercial / marketing

20 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI

Enquêtes sur les pratiques

- **Tendance : recours croissant à internet pour effectuer des recherches**
 - ⇒ Internet perçu comme facteur structurant de la fonction veille
 - mais induit un phénomène de **surabondance informationnelle**



Risque de défaillance informationnelle

21 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI

Enquêtes sur les pratiques

- **Les difficultés de la veille :**
 - structurer la fonction de veille :
 - définir les axes de veille et de surveillance
 - identifier les sources
 - déployer les méthodes et les outils adaptés
 - exploiter l'information :
 - tri, analyse pour la prise de décision : difficulté à passer de la collecte à l'analyse
 - mobiliser les collaborateurs :
 - problème d'organisation, mais aussi de déficit de compétences pour la veille
- **Les freins à une pratique de veille organisée :**
 - temps disponible
 - manque de moyens
 - organisation non structurée pour la veille (question de la stratégie) : développer la transversalité
 - choix des outils

22 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI

Enquêtes sur les pratiques


- **La protection de l'information :**
 - une entreprise sur deux a formalisé des règles et procédures de sécurité informationnelle
 - cette prise de conscience récente est renforcée par la tertiarisation des activités
 - la formalisation de ces règles croît avec la taille de l'entreprise
- **2 entreprises sur 3 estiment ne pas avoir été victime d'un détournement d'information au cours des 2 années passées**
- **Les principaux risques informationnels sont :**
 - le débauchage de personnel
 - la divulgation d'une rumeur

23 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI

Culture de l'information

OU IL EST QUESTION DE CULTURE ...


24 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI



Culture de l'information

- Absence de culture de l'anticipation
→ court terme du carnet de commande avec l'impossibilité de se projeter
- Un périmètre commercial géographique restreint
→ le dirigeant ne s'interroge pas sur les interventions de son environnement économique et de ses mutations
- Un positionnement de sous-traitant
→ la stratégie est incarnée par la commande du donneur d'ordre
- Faible marge de manœuvre dans les choix stratégiques face à un actionariat externe (groupe étranger ...)


25 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI



Culture de l'information

- Profil psychologique
 - l'ego du dirigeant qui ne pratique pas la remise en cause de son intuition, de ses rites décisionnels et ne confronte pas sa perception des enjeux avec la réalité de son marché
 - la culture de l'oral, favorisée par la proximité des collaborateurs avec leur patron ne contribue pas à formaliser les besoins et à définir des plans d'actions structurés en terme de recherche, de traitement et d'exploitation des informations nécessaires au processus de décision
 - la certitude de disposer d'un savoir faire inimitable et d'être incontournable pour leurs clients


26 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI



L'organisation

OU IL EST QUESTION D'ORGANISATION ...

27 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI



L'organisation

- Le manque de personnels à mobiliser :
 - quand le dirigeant est un des rares qui a des contacts avec l'extérieur et qu'il coiffe les fonctions commerciales, achat, RH, finances ...
 - la difficulté à mobiliser et déployer un réseau de capteurs d'information au sein de son environnement économique
 - pour ne pas lire le marché exclusivement à travers les yeux et les propos de leurs donneurs d'ordres
 - mais pour se bâtir leur propre conviction

28 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI

La stimulation

OU IL EST QUESTION DE STIMULATION ...

29 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFI

La stimulation

- Les intervenants des CCI, des agences de développement, des centres techniques qui effectuent des visites fréquentes (appui aux projets et soutien à la résolution de problématiques)
 - et doivent assurer une « alerte précoce » auprès de services d'intelligence économique
 - pour intervenir le plus en amont possible dans les projets de développement, d'alliances, de sécurité et en vérifier la fiabilité

30 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFI

La stimulation

→ pour révéler non pas les besoins (explicites) mais les attentes (tacites) des dirigeants et leur permettre de se projeter à moyen terme et de discerner des sujets stratégiques clés à activer dans un processus d'IE :

- clarification de leur positionnement marché
- impact des agissements d'acteurs sur leurs affaires
- redistributions potentielles des cartes sur leur marché
- pôles d'influences qui interagissent sur les orientations des donneurs d'ordre
- impact des interventions réglementaires et de l'affaiblissement des barrières d'entrées facilitant le jeu de nouveaux entrants, incidence des produits de substitution

Détecter les thèmes clés, pour lesquels une méconnaissance de leur incidence à moyen terme pourrait être problématique pour l'entreprise

31 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFI


La stimulation

- Réduire le flux informationnel générateur de bruit
 - inciter les entreprises à développer leur réseau de sources informelles auprès de leurs partenaires, déployer le réseau relationnel des collaborateurs clés, pour ne pas se contenter des sources formalisées accessibles par toute autre entreprise
 - développer la pratique d'interprétation des informations au sein de groupes d'échanges

disposer du schéma « collecte – tri – analyse - interprétation croisée - donner du sens aux indicateurs »

pour optimiser le processus décisionnel

32 Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFI



La stimulation

- **Les nouvelles organisations ou la coproduction d'intelligence**
 - implique les entreprises, les organisations professionnelles, l'Etat, les collectivités territoriales, les centres ressources ...
 - ... et les CCI qui participent à de véritables « réseaux de valeur »
- **L'élaboration des modes opératoires pour la coproduction d'intelligence**
 - accompagner la PME pour l'aider à formaliser ses axes de croissance
 - transférer les méthodes pour la capture de signaux faibles et la collecte de sources formalisées
 - privilégier le savoir faire des PME à analyser/interpréter les données
 - mettre en place des plateformes collaboratives d'intelligence économique pour des réseaux de PME

Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI



Contacts dans le réseau

- **Au niveau national :**
 - ⇒ **ACFCI** (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie)
 - Direction de l'Intelligence Economique, de l'innovation et des TIC
- **Au niveau régional :**
 - ⇒ **CRCI** (Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie)
 - Les ARIST (Agences Régionales d'Information Stratégique et Technologique)
- **Au niveau local :**
 - ⇒ **CCI** (Chambres de Commerce et d'Industrie)

L'annuaire du réseau : <http://www.acfci.cci.fr/annuaire/annuaire.htm>

Ludovic BOUR - Direction de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et des TIC - ACFCI