

mars  
2005

**Guide pratique :  
intelligence  
économique  
et PME**

# Accompagner l'entrepreneur

**MEDEF**

55, avenue Bosquet  
75007 Paris  
Tél. : 01 53 59 19 19  
Fax : 01 45 51 20 44  
[www.medef.fr](http://www.medef.fr)

Contacts :  
GPA Entrepreneurs,  
Valérie Corman et Éric Ingargiola



# Sommaire

## Intelligence économique

### Chapitre 1

#### Avant de s'engager

Savoir définir ses enjeux pour identifier ses besoins	6
Analyser ses moyens	7

### Chapitre 2

#### Collecter l'information

Mobiliser l'ensemble des collaborateurs	10
Exploiter toutes les ressources légales	11

### Chapitre 3

#### Traiter l'information

Confier cette tâche à un expert	14
Une chaîne précise d'opérations	14
Transformer l'information brute en connaissance	15

### Chapitre 4

#### Diffuser et protéger l'information

Comment diffuser ?	16
Des outils	16
Protéger l'information	16

### Chapitre 5

#### Deux exemples pratiques d'intelligence économique

Evaluer une menace concurrentielle	18
Identifier les vrais enjeux de l'entreprise	19

### Chapitre 6

#### Pour aller plus loin

Dirigeants, vous n'êtes pas seuls	20
-----------------------------------	----

Bibliographie	21
---------------	----

**Crises, accélération des mutations économiques et sociales, globalisation. Le monde est de plus en plus complexe. Le dirigeant d'entreprise rencontre des difficultés croissantes pour garder le cap. Ses traditionnels instruments de navigation deviennent obsolètes. Entre tempête et brouillard, la maîtrise de l'information devient un enjeu stratégique pour éviter les écueils.**

Parmi les solutions qui s'offrent à lui, l'intelligence économique peut l'aider efficacement à réduire l'incertitude qu'il vit au quotidien. Elle lui permet de disposer d'une information fiable et interprétable directement. Sa capacité à décider et à concrétiser rapidement ses décisions s'en trouve renforcée. Il lui devient plus facile d'anticiper.

De plus en plus de dirigeants de PME ont compris l'intérêt de mettre en œuvre une telle démarche dans leur entreprise. Savoir chercher l'information, la traiter et la diffuser n'est pas réservé aux seules grandes entreprises, ni à celles qui exportent. En permettant à tous les dirigeants une maîtrise renforcée de l'information, l'intelligence économique les aide à définir puis à conduire une stratégie.

Engager une démarche d'intelligence économique est plus simple qu'on ne le croit. Cela demande de la curiosité, de la méthode et une ouverture raisonnée sur l'extérieur. Des qualités que l'on retrouve chez tout entrepreneur.

L'ambition de ce guide est d'accompagner le chef d'entreprise dans une première expérience de veille, c'est-à-dire de collecte et d'analyse de l'information. La maîtrise de ce processus est essentielle. Elle constitue le premier pas tangible d'une démarche d'intelligence économique, loin de tout concept fumeux ou de fantasme d'espionnage.

Aucune recette n'est proposée : il s'agit simplement d'une invitation à s'engager dans une démarche, adopter un état d'esprit qui permettra et donnera le goût d'aller plus loin.

**Jean-Eudes Tesson,**  
Président du groupe de projet  
intelligence économique et PME

**Pierre Fonlupt,**  
Président  
du GPA Entrepreneur

Disposer de la bonne information, au bon moment afin de pouvoir prendre la bonne décision, suppose la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans l'entreprise : collecter l'information dont on a besoin, la transformer en connaissance, la valoriser et en assurer une diffusion réfléchie.

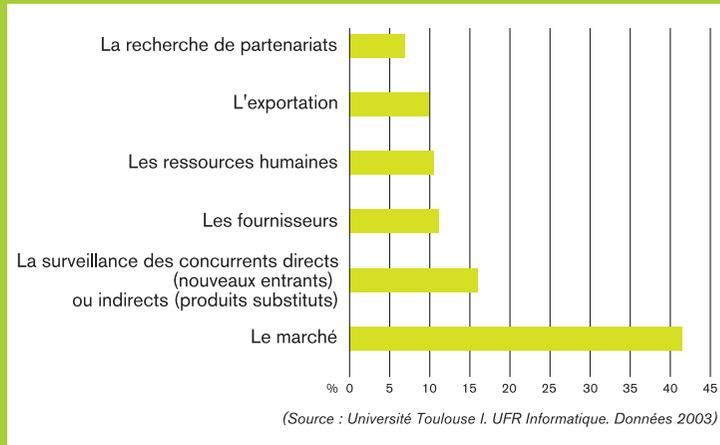
### **Savoir définir ses enjeux pour identifier ses besoins**

Il est illusoire de vouloir tout savoir sur tout. Il est donc nécessaire d'identifier ce qui est véritablement important pour l'entreprise. « Est-il plus judicieux pour moi de connaître mes clients ou mes concurrents ? », « Quelles sont les opportunités de développement de ma société ? ». Ces questions n'entraînent pas les mêmes besoins en information. Une expression claire des besoins permettra d'orienter plus facilement les phases de collecte et de traitement. Il s'agira ensuite de se concentrer sur UN enjeu unique.

Cette phase préparatoire de définition des enjeux et des besoins relève avant tout de la direction générale. Mais d'autres collaborateurs peuvent être également concernés, selon les réflexions stratégiques de l'entreprise et son évolution.

**« Quelles sont les opportunités de développement de mon entreprise ? »**

## Les besoins des dirigeants de PME en Intelligence Économique



## Analyser ses moyens

Second temps dans la phase préparatoire à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique : l'analyse de l'existant. Il s'agit de s'intéresser aux moyens disponibles dans l'entreprise susceptibles d'aider le dirigeant à collecter, analyser et utiliser l'information. Existe-t-il

un centre de documentation dans l'entreprise ? L'outil informatique sert-il à la recherche, au classement ou au stockage de l'information ? Quels sont les différents contributeurs ? Sont-ils plus enclins à rechercher, trier, lire ou diffuser l'information ?

## Des exemples d'enjeux stratégiques

### ■ Commerciaux

- Surveiller des clients
- Surveiller des segments de marché
- Rechercher des opportunités de développement
- Détecter des opportunités à l'international

### ■ Marketing

- Approfondir les tendances de son marché
- Connaître un concurrent
- Comparer des pratiques

### ■ Technologique

- Développer ses connaissances techniques
- Surveiller des évolutions technologiques
- Identifier des opportunités industrielles

### ■ Juridique

- Surveiller le débat réglementaire
- Maîtriser la réglementation existante
- Connaître l'environnement juridique des concurrents ou des clients étrangers

### ■ Social

- Anticiper le marché de l'emploi
- Détecter des compétences

### ■ Financier

- Surveiller des partenaires financiers
- Mieux comprendre ses actionnaires
- Cibler des acquisitions

### ■ Achat

- Surveiller un fournisseur stratégique
- Détecter de nouveaux prestataires

### ■ Sociétal

- Suivre un débat de société
- Comprendre le comportement des consommateurs

### ■ Innovation

- Générer des idées
- Faire bouger ses équipes
- Identifier des nouveaux thèmes de développement

## Et pour vous ?

Quels sont vos enjeux stratégiques ?

Avez-vous analysé vos forces ?

Vos faiblesses ?

Les opportunités ou les menaces pour votre entreprise ?

La collecte de l'information est essentielle dans le processus de veille stratégique. Elle permet d'acquérir la matière première qui permettra de répondre aux besoins en information définis durant la phase préparatoire. C'est cette matière première, qui après validation, recoupement et enrichissement, permettra d'augmenter le savoir de l'entreprise.

## Mobiliser l'ensemble des collaborateurs

Tout le personnel de l'entreprise est concerné car chaque salarié est un maillon de la chaîne de l'information.

**La collecte de l'information est une activité continue.**

Sur des champs de surveillance prioritaires, certaines personnes peuvent être des acteurs privilégiés (ex. standardiste, commercial, chauffeur, etc). Les partenaires privilégiés de l'entreprise (sous-traitants, distributeurs, coursiers, transporteurs, etc) ne doivent pas non plus être négligés.

La collecte de l'information est une activité continue. Elle doit correspondre à une attitude. Un projet ponctuel sera très mobilisateur. Mais la mise en place d'une ressource à caractère perma-

nent (par exemple une adresse électronique dédiée à la remontée des informations) est nécessaire pour entretenir cet état d'esprit.

La collecte doit porter sur des sujets de veille précis. Le recueil d'information devra être structuré. Il conviendra de poser précisément le sujet, de déterminer au préalable les sources d'information les plus pertinentes, de répartir la collecte par contributeur et de déterminer les délais.

**Attention ! Ne pas oublier de prévoir un budget pour l'opération.**

Car l'accès à des bases de données peut être parfois payant et on ne peut ignorer le coût horaire du temps passé par un salarié à rechercher une information.

## Exploiter toutes les ressources légales

L'information accessible à tous représente une source non-négligeable. C'est le cas de la plupart des sources documentaires : rapports annuels, articles de presse, documents publicitaires mais aussi brevets, livres, et banques de données.

Un des premiers réflexes à acquérir est de consulter sa fédération ou son organisation professionnelle. Elles proposent souvent une mine de renseignements. Certaines ont mis en place une véritable stratégie d'intelligence économique et proposent à leurs adhérents des informations en temps réel sur leur domaine d'activité.

Parmi les sources traditionnelles, il ne faut pas non plus oublier les contacts personnels avec les clients, les fournisseurs, sans omettre les structures d'appui (conseillers du commerce extérieurs, CCI, UBIFRANCE, etc), les MEDEF territoriaux ou les propres réseaux du dirigeant (associations, clubs, engagements civiques...).

**Attention !** Les milliards de pages indexées par les principaux moteurs de recherches sur le web visible ne représentent que 5 % de l'internet.

La recherche d'informations sur le web fait partie du quotidien de nombreuses entreprises dans le cadre de leur activité de veille.

Le web invisible, inaccessible aux moteurs classiques de recherche, propose une multitude de bases de données gratuites ou payantes, d'études ou de bibliothèques. Leur exploitation nécessite un véritable savoir-faire, voire des outils particuliers pour automatiser les recherches et structurer les résultats.

L'information de qualité a souvent un prix. Cependant, il convient de ne pas en surestimer la valeur sous prétexte qu'on a dû l'acheter. De la même façon, avant d'envisager l'achat d'une information, il convient de vérifier qu'elle n'est pas déjà disponible dans l'entreprise.

# Conseils pour optimiser votre veille sur internet

**Partenaires, prospects et concurrents s'affichent sur le Web. Il existe des outils gratuits qui peuvent aider n'importe quelle entreprise à mettre en place des dispositifs de veille simples mais efficaces.**

### Surveiller ses concurrents et son marché

#### Sites et listes de diffusion des concurrents

Les concurrents affichent leur stratégie et l'actualité de leur entreprise sur leur site.

A ne pas manquer : la rubrique "communiqué de presse", les pages "Actualité" et éventuellement les news boursières de l'entreprise.

#### Sites boursiers

Les sites boursiers permettent de compléter ces informations avec des données et des analyses sectorielles quotidiennement mises à jour. Certains d'entre eux vous proposent de recevoir des alertes par courriel dès qu'un changement intervient sur une information précise.

#### Recherches enregistrées et métamoteurs

Il existe des logiciels ou des sites web interrogeant plusieurs annuaires et moteurs de façon simultanée et en synthétisant les réponses. Certains vous autorisent même à les

enregistrer et vous alertent lors d'éventuelles mises à jour. Ne l'oubliez pas !

#### Portails sectoriels

Certains secteurs d'activités sont déjà engagés dans une démarche d'intelligence économique. Ils offrent à leurs adhérents des revues de presse gratuites, des données sectorielles actualisées ou même des sélections de brevets français ou internationaux. Interrogez votre organisation professionnelle.

#### Étudier ses clients et prospects

##### Communautés et sites d'avis

Autres sources d'informations à ne pas négliger : les sites communautaires qui regroupent les clients de tels ou tels produits. Ils possèdent généralement des forums à travers lesquels il est facile d'observer le comportement d'une cible de consommateurs. Et de recueillir leurs avis.

Soyez donc prudent dans l'analyse que vous pourrez faire des données extraites.

**Attention !**  
 Vos concurrents peuvent intervenir sur les forums que vous surveillez. Tenez-en compte.

#### Contrôler son image de marque

##### Revue de presse en ligne

Grâce aux moteurs de recherche vous avez la possibilité de savoir en quelques clics ce que l'on dit sur votre entreprise. Un abonnement à des revues de presse en ligne vous permettra également d'économiser du temps et de l'argent.

## La visite d'un salon professionnel : ça se prépare !

Un salon peut se révéler extrêmement riche en terme d'informations. Leur recueil et leur analyse peuvent se faire simplement avec un minimum de méthode.

### ■ Avant le salon

Il est nécessaire de recenser ses besoins en informations. En d'autres termes, de se poser les bonnes questions pour obtenir de bonnes réponses ! Qu'est-ce qui est le plus important actuellement pour mon entreprise ? Quels sont les renseignements dont j'ai besoin ? Sous quelles formes (plaquette, échantillon, etc) ? Chez quels exposants puis-je me les procurer ? A quel collaborateur sera confiée la collecte ? Le préparer et lui confier une fiche de renseignements à compléter.

### ■ Pendant le salon

En plus des moyens « traditionnels » tels que le papier et le crayon, ne pas oublier les appareils photos équipant de plus en plus de téléphones portables, voire des caméscopes. Gardez à l'esprit que vos concurrents souhaitent tout comme vous recueillir des informations ! Sachez donc rester discret.

### ■ Après le salon

L'analyse des données sera facilitée par une séance de debriefing à laquelle participeront les collaborateurs directement concernés.

# Chapitre 3 Traiter l'information

Une fois la collecte de l'information effectuée, il s'agit de la transformer en savoir. Les informations recueillies sont souvent fragmentaires. C'est l'intelligence humaine et l'expérience qui vont permettre de leur donner du sens.

## Confier cette tâche à un expert

**En interne**, le traitement de l'information doit être confié à des personnes ayant une expertise dans le domaine de l'enjeu stratégique considéré. Il est conseillé de choisir un collaborateur ayant une bonne maîtrise de l'anglais pour ne pas être contraint de faire l'impasse sur certaines informations collectées.

**En externe**, l'entreprise peut faire appel à des prestataires (consultants spécialisés, conseils habituels de l'entreprise, services de l'administration). Il convient de bien différencier le veilleur (qui a collecté l'information) de la personne en charge de son traitement. Car traiter l'information, c'est l'intégrer dans une chaîne bien précise d'opérations : le tri, la validation, l'évaluation et l'analyse.

L'objectif de la phase d'analyse, dans un processus d'intelligence économique, est de fournir aux décideurs des informations pertinentes. Ils souhaitent qu'on leur présente des analyses ciblées, des arguments, des recommandations... plutôt qu'un gros volume d'informations non analysées. Une veille de qualité n'augmente pas nécessairement le volume d'information.

Si l'analyse est une étape importante du processus d'intelligence économique, elle est aussi la plus délicate. En règle générale, le processus d'analyse de l'information se présente sous deux phases : sa validation et son utilisation pour produire des connaissances.

## Une chaîne précise d'opérations

La première démarche de validation consiste à s'assurer de la pertinence et de la véracité des données. Ces dernières sont pertinentes quand elles concordent avec les besoins d'information et elles présentent de la valeur quand elles sont validées. En

**La première démarche de validation consiste à s'assurer de la pertinence et de la véracité des données.**

matière de validation de l'information, les meilleures méthodes sont les suivantes :

- identification de la source originale de l'information et vérification de sa crédibilité ;
- contrôle de la procédure utilisée pour obtenir des données statistiques ;
- recherche de sources différentes pour la même information et comparaison des données obtenues ;

## Transformer l'information brute en connaissance

Au départ, l'information brute provient de plusieurs sources formelles et informelles. Lors de cette première étape, l'information doit être organisée, indexée et stockée. À ce stade, l'opinion d'experts peut apporter de la valeur ajoutée.

La seconde étape consiste à traiter cette information brute afin d'en produire une information intermédiaire diffusible.

C'est le coeur de l'intelligence économique. Les résultats de l'analyse de l'information créée permettent de prendre des décisions. Cette étape délivre des informations avancées ou connaissan-

- croisement de l'information auprès d'experts externes.

Il peut être également utile de créer des "profils d'intérêts", c'est-à-dire des descriptions des besoins d'information des différents décisionnaires de l'entreprise. Il est indispensable que les besoins soient bien compris de la personne qui est chargée du processus d'intelligence économique.

ces, et s'enrichit utilement de la contribution d'experts internes ou externes.

Il existe aujourd'hui sur le marché des outils informatiques pour automatiser une partie ou l'ensemble de ces opérations. Pour l'acquisition et l'utilisation de tels outils, il est recommandé de recourir à un expert en solutions logicielles. Cependant, dans le cadre d'une première expérience de veille, il est tout à fait possible de mener ces différentes opérations sans outil spécifique. La bonne maîtrise du tableur d'une suite bureautique est souvent plus efficace que la sous-exploitation d'une solution logicielle dédiée à la veille.

**Attention ! C'est au cours de la troisième étape que le maximum de valeur est dégagé.**

La diffusion de l'information dans l'entreprise est nécessaire pour apporter des réponses aux besoins des décideurs. Mais elle doit être réfléchie car trop d'information tue l'information. Le réflexe d'une large diffusion pour favoriser les échanges au sein de l'entreprise doit donc être contrôlé. Définir une politique de sécurité, c'est se prémunir contre des risques financiers conséquents.

## Comment diffuser ?

Il est nécessaire d'instaurer un minimum de règles pour aider l'information à circuler et entretenir une culture de l'informa-

tion dans l'entreprise. Le dirigeant ne doit pas omettre de cultiver un feed-back régulier pour motiver ses collaborateurs.

## Des outils

Des outils simples peuvent être utilisés pour la diffusion de l'information : revue de presse de l'entreprise ou journal interne par exemple. Autre pratique souvent payante : systématiser les comptes rendus de visites. L'intranet de l'entreprise peut aussi être sollicité.

**Attention ! L'élaboration de la phase de diffusion de l'information doit intégrer impérativement une réflexion sur la gestion de la confidentialité.**

## Protéger l'information

Pourquoi protéger l'information ? Véritable richesse pour l'entreprise, l'information à une valeur marchande. La protection de l'information est essentielle pour l'entreprise car la veille existe aussi chez les concurrents. Rien ne sert de faire de la veille si on ne maîtrise pas les fuites d'informations sensibles. À l'ère de l'informatique et des réseaux,

les intrusions ne sont pas que physiques.

Ne pas définir une politique de sécurité, c'est s'exposer à des risques financiers importants, voire à la faillite de l'entreprise.

Se protéger efficacement revient à mettre en œuvre un ensemble de bon-

## Sécurité : les bonnes pratiques

- Contrôle des entrées et sorties des personnes étrangères à l'entreprise
- Sensibilisation du personnel aux risques encourus (ex. perte de marché)
- Utilisation des outils de la propriété industrielle
- Retrait des feuilles de paper-board après une réunion
- Restriction de l'utilisation des téléphones portables dans l'entreprise

nes pratiques, que l'on appelle une « politique de sécurité », indispensable pour réduire ces risques. Une politique de sécurité n'est valable dans le temps que si elle est évaluée régulièrement contre les nouvelles menaces et les changements d'organisation de l'entreprise. Cependant, compte tenu de la diversité des risques et des systèmes d'information, il n'y a pas de solution toute faite, mais autant de réponses que d'entreprises :

- Votre entreprise stocke sur ses systèmes des données confidentielles et stratégiques pour son développement ?
- Vos salariés peuvent consulter ces données ?
- Vos salariés disposent de leur propre connexion Internet par modem tout en étant connectés sur votre réseau ?
- Vous échangez, via Internet, des données importantes avec vos clients ou prospects (par exemple gestion de commande, de stock, ou appel d'offres dématérialisés) en utilisant

des moyens de communication modernes (mèls, site web, connexions extranet) ou vous faites du commerce en ligne ?

- Vos collaborateurs sont équipés de moyens mobiles de présentation et de communication (portables, assistants, tablettes, téléphones mobiles intelligents) ?
- Vous avez plusieurs établissements connectés ?

**Vous avez répondu OUI**, à au moins une de ces questions : votre entreprise est exposée à des problèmes de sécurité.

**Le MEDEF peut vous aider : un guide de sensibilisation à la sécurisation du système d'information et du patrimoine informationnel de l'entreprise est disponible en ligne sur [www.medef.fr](http://www.medef.fr).**

Deux exemples pratiques

Chapitre 5

## Cas pratique n°1 Évaluer une menace concurrentielle

### Contexte

Entreprise de 350 personnes de matériel informatique. Trois acteurs se partagent le marché sur un créneau spécifique. De nombreuses consanguinités.

### Problématique

Un nouvel entrant dont le fondateur est un ancien salarié de l'une des deux autres entreprises.

Interrogation sur les menaces générées par ce nouvel acteur.

### Démarche

Recherche d'informations pour évaluer la menace et prendre position.

A partir de la problématique centrale, 25 sources pertinentes d'information par rapport aux questions posées :

- 50 % de sources internes à l'entreprise,
- 50% de sources externes principalement de sources Internet et presse.

Ces sources ont fourni 230 informations brutes identifiées sur 6 semaines de recherche :

- Seules 18% des informations sont issues de l'externe (presse et Internet)
- 82% proviennent de l'interne.

## Éviter les pièges

- L'impression de savoir-faire.
- Les ressources internes négligées au profit des promesses de l'externe.
- Concentrer ses efforts dans la recherche de solutions technologiques : un investissement important dans un intranet ne fera pas la qualité du système de veille.
- Décréter que la veille n'est l'affaire de quelques-uns. On parle souvent de « cellule de veille ». Ce qui peut laisser entendre que la veille ne concerne qu'une partie des collaborateurs. Au contraire, la mise en place d'une démarche d'intelligence économique fait appel à tout le personnel de l'entreprise.
- Ne pas valoriser les efforts de veille : au même titre que la vente, la production ou les autres fonctions opérationnelles de l'entreprise, la veille doit pouvoir être mesurée.
- Oublier de mettre en place des indicateurs.
- Se contenter de réaliser une veille passive. L'efficacité du système de veille doit être mesuré dans sa capacité à influencer des décisions managériales, remettre en cause des idées reçues, renforcer des analyses, etc.

## Cas pratique n°2 Identifier les vrais enjeux de l'entreprise

### Contexte :

Équipementier automobile de 150 personnes. Une information qui circule bien parmi les sept cadres dirigeants mais qui est mal maîtrisée : des initiatives personnelles très nombreuses et non coordonnées, etc. Un manque d'implication des personnes dans la collecte et le traitement d'informations. Une gestion de la confidentialité mal maîtrisée. Des fuites d'informations.

### Problématique :

Quels sont les réels enjeux de l'entreprise en termes d'intelligence économique ?

### Démarche :

Identification de 5 axes de surveillance. Recentrage des priorités sur la surveillance des clients et non des concurrents.

- Création de la fonction animation, à travers une assistante déjà en place au sein de l'entreprise.
- Choix des sources en adéquation avec les besoins : mobilisation des réseaux relationnels.
- Gestion de la diffusion, de la capitalisation et de la confidentialité : élaboration de procédures internes, sensibilisations des cadres et agent de maîtrise et protection de certaines informations.
- Mise en place d'indicateurs d'évaluation de l'intelligence économique : tableau de bord intégrant les valeurs ajoutées identifiées par les cadres de direction.

## Externaliser ou traiter en interne ? A vous de choisir

### Pourquoi la veille stratégique doit être traitée en interne ?

- Un enjeu stratégique
- Impossible de tout apprendre d'un prestataire
- Expertise et connaissance sectorielles
- Qui connaît le métier mieux que vous ?
- Accès à des informations informelles
- Qui accède au relationnel de l'entreprise ?
- Qui traite l'information des commerciaux ? des clients ? des fournisseurs ?

### Pourquoi la veille stratégique doit être externalisée ?

- Des compétences indispensables mais peu stratégiques
- Surfer sur le Web ?
- Interroger 400 titres de presse ?
- Parler 20 langues étrangères ?
- Organiser un processus de veille ?
- Des technologies incontournables mais coûteuses
- Logiciels + matériel + maintenance + usage
- Une approche discrète de certaines sources : difficile mais si pertinente
- Traiter les salons ? Consulter des experts ?
- Une vision externe.

Pour aller  
plus loin

Chapitre 6

## Dirigeants, vous n'êtes pas seuls

Des experts peuvent répondre à toutes vos questions ou même vous fournir une aide opérationnelle sur votre projet de veille.

N'hésitez pas à consulter votre CCI. Certaines d'entre elles sont très actives sur le thème de l'intelligence économique : organisation d'ateliers thématiques, aide au diagnostic ou coordination avec les acteurs publics territoriaux. N'oubliez pas également que les Agences Régionales d'Information Stratégique et Technologique (ARIST) de certaines CCI proposent aux PME l'analyse de leurs projets face à l'environnement technologique et concurrentiel.

La Défense Nationale peut aussi vous aider à travers les cycles de sensibilisation à l'intelligence économique et stratégique proposés par l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale (IHEDN)

Enfin, certaines associations, à l'instar du Cercle d'Intelligence Economique du MEDEF Paris, mettent à la disposition des entreprises des ressources afin de les aider concrètement dans leur développement.

## Bien choisir son consultant en intelligence économique

Vous pouvez choisir de vous faire aider par un consultant. Le nombre de professionnels a augmenté ces dernières années. Votre sélection devra tenir compte de plusieurs points importants. D'abord la capacité d'écoute, de finesse et de reformulation du consultant que vous recevrez. A-t-il réellement compris votre problématique ? A-t-il perçu les prolongements du cas que vous lui exposez ? Si c'est le cas, la poursuite de votre collaboration peut s'envisager. Attention cependant au consultant qui n'hésiterait pas à citer le nom de ses clients pour satisfaire votre souci légitime de recherche de référence : la

notion de confidentialité est importante dans une mission d'intelligence économique. Dévoiler le nom d'un client, c'est déjà dévoiler un élément stratégique considérable.

Certains professionnels de l'intelligence économique ont élaboré un code de bonne conduite à travers lequel ils s'engagent à définir un code éthique et des valeurs communes à leur profession. Ce texte est disponible sur le site [www.veille.net](http://www.veille.net) Vérifiez que le consultant avec lequel vous êtes en négociation l'a adopté. Enfin, demandez à ce qu'une clause de confidentialité figure sur le contrat que vous aurez passé.

- « **Stratégie des PME et Intelligence Economique** », Maryse SALLES, Economica, 2003
- « **L'Intelligence économique** », Alain Bloch, Economica, seconde édition, 1999
- « **Les Pratiques de l'intelligence économique : Huit cas d'entreprises** », Jean Louis LEVET, Economica, mai 2002
- « **L'audit d'intelligence économique** », Bernard BESSON et Jean Claude POSSIN, Dunod, seconde édition, aout 2002
- « **Les PME face au défi de l'intelligence économique** », Laurent HASSID et Nicolas MOINET, DUNOD, 1997
- « **L'intelligence économique** », Bruno Martinet, Yves-Michel MARTI, Ed d'Organisation, février 2001
- « **Maîtriser et pratiquer la veille stratégique** », Laurent HERMEL, AFNOR, 2001
- « **Une classification des besoins en intelligence économique exprimés par les dirigeants de PME** », Saïd HUSSEIN et Maryse SALLES, Université Toulouse I UFR Informatique, Conférence « intelligence économique : recherches et applications », avril 2003
- « **On competition** », Michael E. PORTER, Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998
- « **Bonnes pratiques en matière d'intelligence économique** », Chambre régionale de commerce et d'industrie de Lorraine, Nancy, 2001
- « **The hidden Cost of Buying Information** », Sean SILVERSTONE, Francesca GINO, HBS Working Knowledge, novembre 2004
- « **L'intelligence économique : un nouvel outil de gestion** », Marc AUDIGIER, Gérard COULON et Patrick RASSAT, Maxima, 2004
- « **Top mistakes of new intelligence analysts** », Bruno VANASSE, Humansource.com, octobre 2002
- « **Réaliser sa veille en interne et en externe : avantages et inconvénients** », Jérôme ONADO, Conservatoire National des Arts et Métiers, Institut National des Techniques de la Documentation, octobre 2003
- « **Modèles d'intelligence économique** » B. BESSON, D. FONVIELLE, M. FOUREZ, Economica, 2004
- « **L'intelligence économique** » François JAKOBIAK, Editions Organisation, 2004
- « **Intelligence stratégique sur internet : comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web** » Carlo REVELLI, Dunod, 2000



Découvrez sur [www.medef.fr](http://www.medef.fr) une sélection de liens pour aller plus loin.

Suggestions et commentaires : [webmaster@medef.fr](mailto:webmaster@medef.fr)

## Remerciements

Le groupe de travail « intelligence économique et PME » du GPA Entrepreneur tient à remercier tout spécialement Hervé CHEVALLIER, dirigeant de la société COVIGILANCE spécialisée dans l'ingénierie de veille, pour son aide précieuse dans l'élaboration de ce guide.

Réalisation : encre jaune, Asnières