



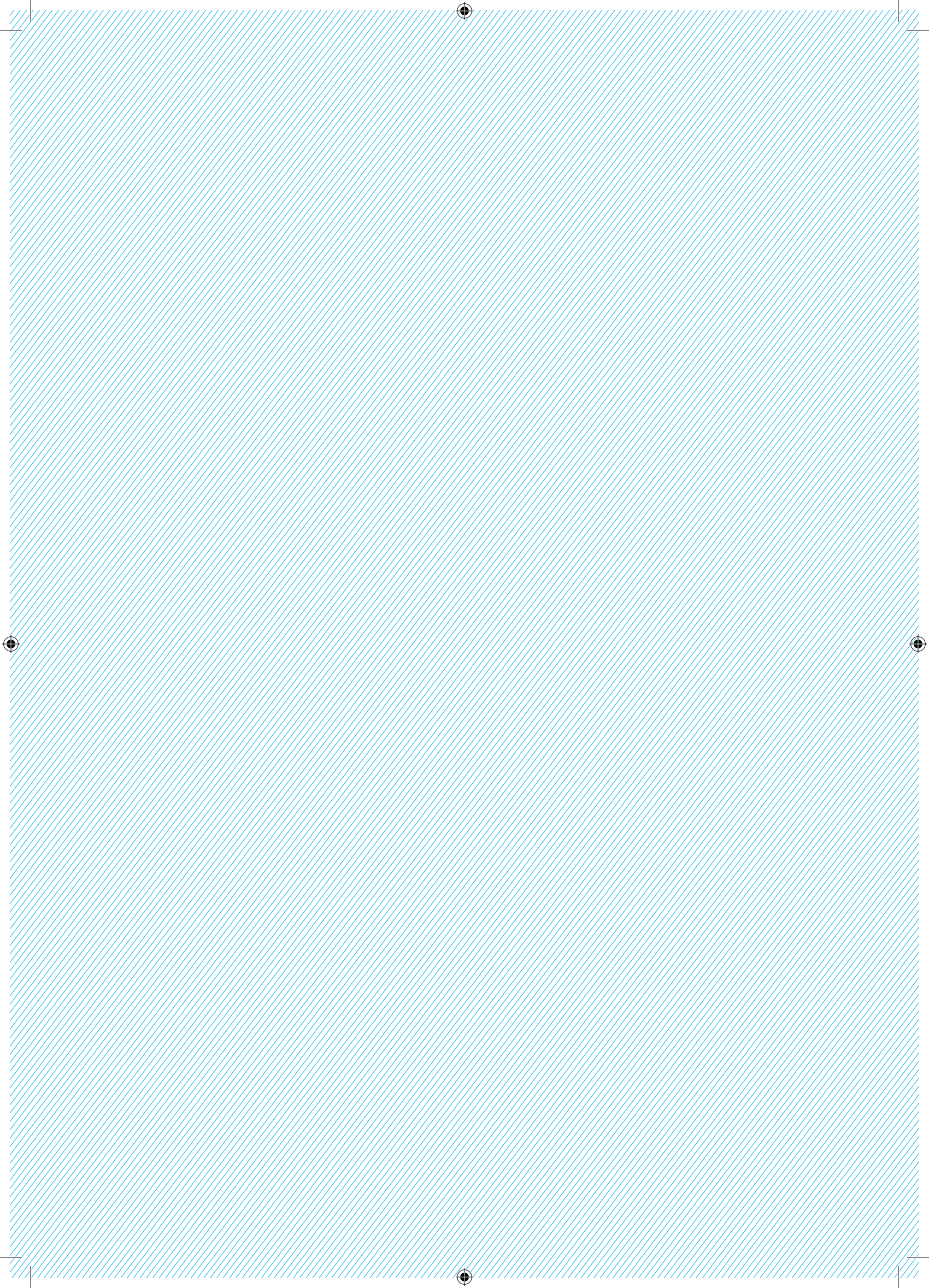
Guide de l'Intelligence Économique au service des TPE-PME

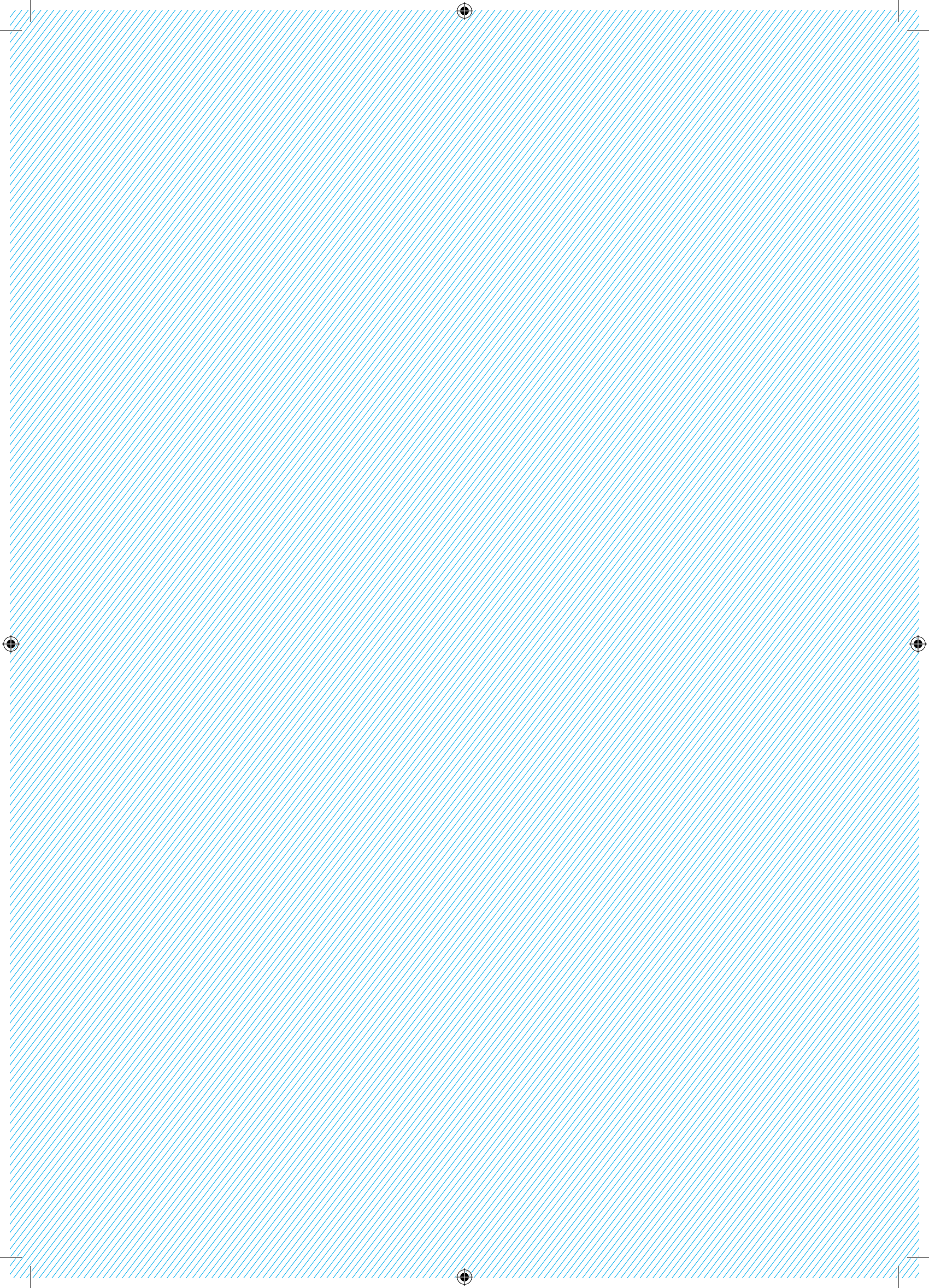
CP CAF

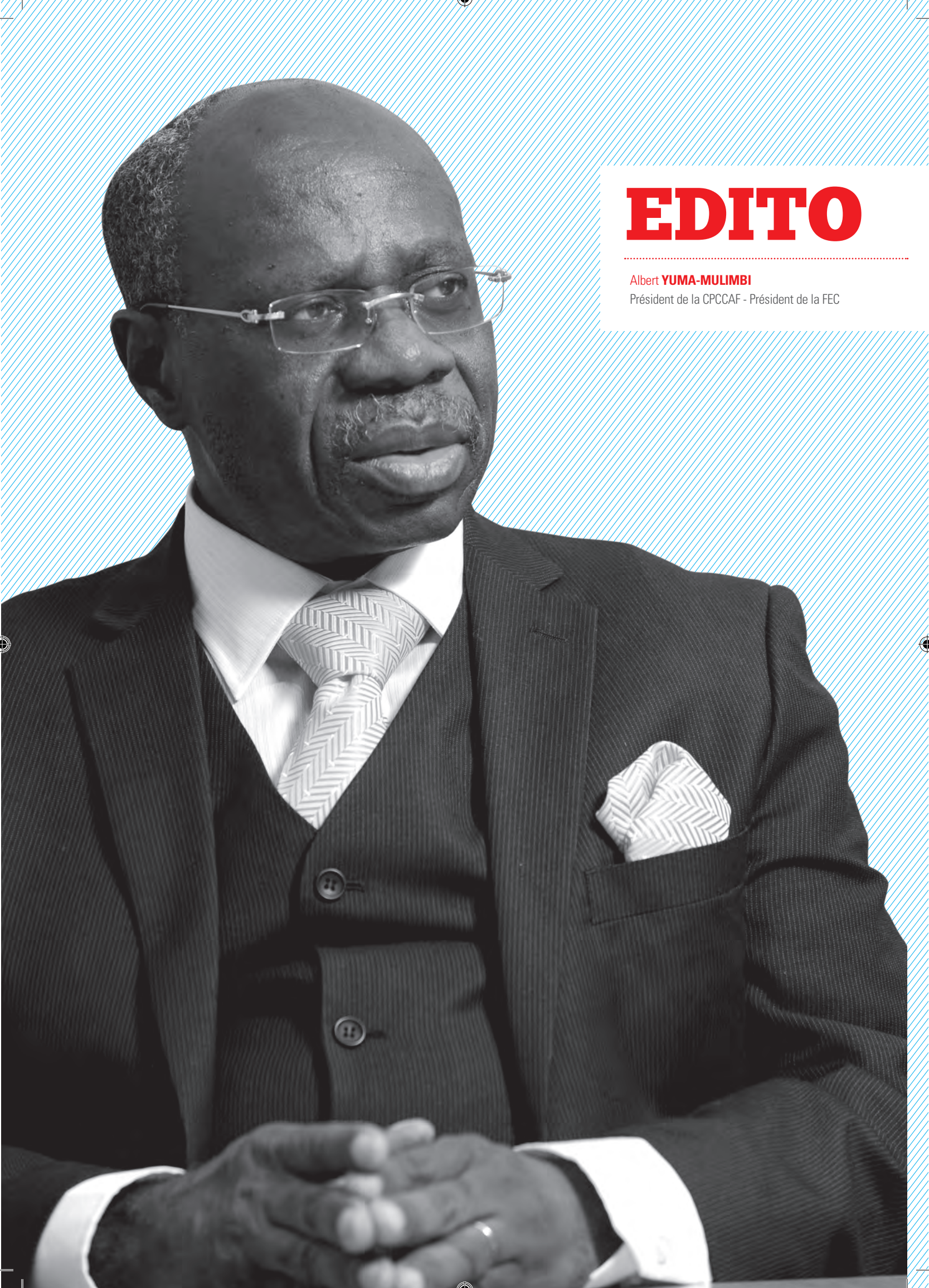
Conférence
Permanente des
Chambres Consulaires
Africaines et Francophones



Centre du
Commerce
International





A black and white portrait of Albert Yuma-Mulimbi, a middle-aged Black man with glasses, a mustache, and a receding hairline. He is wearing a dark pinstriped suit jacket over a matching vest, a white dress shirt, and a light-colored tie with a dark herringbone pattern. A matching patterned pocket square is visible in his jacket. His hands are clasped in front of him. The background is a light blue with a fine, diagonal line pattern.

EDITO

Albert **YUMA-MULIMBI**

Président de la CPCCAF - Président de la FEC

Il est toujours utile de revenir aux fondamentaux.

De quoi s'agit-il ? L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution de l'information utile aux acteurs économiques en vue de son exploitation stratégique.

De quelle manière ? Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts.

Dans quelle optique ? L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre la stratégie et les tactiques nécessaires à l'amélioration de sa position dans son environnement concurrentiel.

Rapport Martre :
Intelligence économique et stratégie des entreprises,
du Commissariat Général du Plan (1994), qui reste la référence
en intelligence économique

L'intelligence économique permet de produire de l'information de qualité, de l'information utile pour prendre des décisions. En fin de compte, dans les affaires, il s'agit toujours d'essayer de prendre la bonne décision ou d'éviter d'en prendre de trop mauvaises. Mais prendre une décision, quelle qu'elle soit, implique compréhension et anticipation de l'environnement économique, travail en synergie et volonté d'innovation. Ces éléments constituent les fondements de l'intelligence économique et sont nécessaires à toute entreprise commerciale confrontée à l'évolution de son environnement.

Malheureusement, l'intelligence économique se heurte souvent à une certaine réserve, pour ne pas

dire méfiance, des opérateurs économiques de petite taille, qui imaginent qu'il s'agit de notions trop conceptuelles, trop complexes, en un mot réservées à d'autres entreprises que les leurs.

Cette croyance est fausse et dommageable pour les TPE/PME.

L'intelligence économique profite à toutes les entreprises qui prennent la peine de consacrer une partie de leur temps à mettre en place des procédures un peu formalisées liées à l'observation de leur activité au sens large. Si les principes de l'IE, qui sont décrits dans ce guide pratique, sont mis en œuvre, l'entreprise élargira naturellement son champ potentiel d'action, l'ouvrira à la comparaison d'autres pratiques commerciales et d'innovation, et pourra bénéficier d'opportunités de développement, dont on sait combien elles sont nombreuses en Afrique actuellement.

Tel est l'intérêt de cette nouvelle publication de la Conférence Permanente des Chambres Consulaires Africaines et Francophones, rédigée avec l'appui du Centre du Commerce International (ITC) : inspirer et inciter les chefs d'entreprises directement ou par l'intermédiaire de leurs représentants des chambres consulaires, à mettre en place des dispositifs d'intelligence économique.

Si cette brochure atteint son objectif, nous aurons fait œuvre utile en faveur du développement du secteur privé africain, car l'intelligence économique pour l'entrepreneur n'est pas qu'un outil économique, elle est une clef de compréhension du monde dans lequel il évolue.



SOMMAIRE

intelligence collective : une introduction

Philippe Clerc

page 8

intelligence collective

Céline Bouquereau

page 14

veille

Céline Bouquereau

page 15

intelligence collective

Philippe Clerc

page 16

influence

Pierre-Yves Debligny

page 17

influence

Gaspard Delassus

page 18

intelligence collective

Alpha Diallo

page 19

veille

Henri Dou

page 20

influence

Georges Fischer

page 21

formation

Anne Marie Le Bévillon

page 22

veille

Benoît **Maille**

page **23**

veille

Mounir **Rochdi**

page **24**

intelligence collective

Zilé **Soilihi**

page **25**

veille

Aimée **Somda Samake**

page **26**

influence

Alain **Teissier**

page **27**

intelligence collective

Yann **Tissot** & Anne-Sophie **Kalis**

page **28**

annexes

Thibault **Renard**

page **29**

annexes

Agnès **Bricard** & Patrick **Bordas**

page **31**

bibliographie

page **33**

remerciements

page **35**

1

Enjeux et piliers de l'intelligence économique aujourd'hui

Les acteurs économiques, privés et publics, sont aujourd'hui confrontés dans leurs activités à trois changements majeurs. La mondialisation de l'économie, tout d'abord, bouleverse la division internationale du travail et ouvre tous les marchés aux risques de l'hyper concurrence. La révolution numérique, ensuite, modifie en profondeur les organisations, les modes de travail, le rôle de l'information et de la connaissance et les modèles d'affaires. Enfin, la prédominance des normes juridiques, techniques et des bonnes pratiques dans la régulation des rapports de force économiques conditionne toujours plus largement l'accès aux marchés.

Les entreprises, leurs réseaux, et les organismes qui accompagnent leur développement (au premier chef les Chambres consulaires), sont sommés d'entrer dans un processus de transformation de leurs organisations, de leurs services et de leurs stratégies pour répondre à ces défis. La capacité à mobiliser l'information et la connaissance devient alors un avantage compétitif déterminant. Elle est au cœur de la démarche d'intelligence économique. De quoi s'agit-il ?

Pour l'entreprise sur ses marchés et pour une chambre consulaire sur son territoire comme à l'international, l'intelligence économique (IE) consiste dans la maîtrise de l'information économique, commerciale, concurrentielle, technique, juridique, sociétale, politique, au service de la stratégie

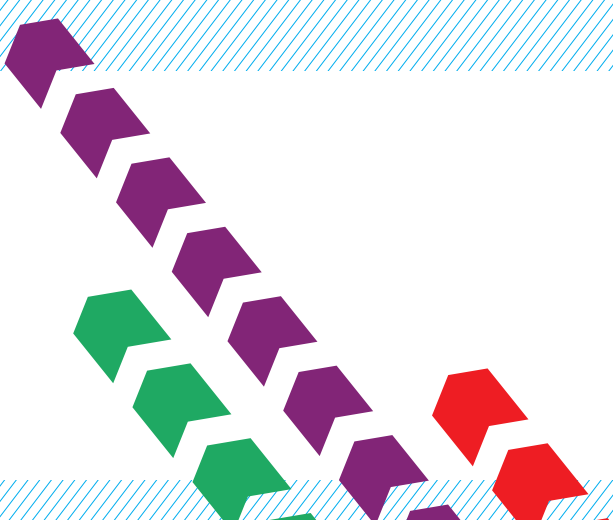
de conquête voulue et pilotée par leurs décideurs.

L'intelligence économique repose sur trois piliers interdépendants :

□ Le premier, **la veille**, consiste dans la mobilisation de méthodes et d'outils de surveillance destinés à détecter et analyser les informations et les événements pertinents relatifs à l'activité des marchés et des parties prenantes qui les animent : occasions d'affaires, menaces, risques, clients, concurrents, fournisseurs, sous-traitants, ONG, organisations de normalisation, administrations, politiques. Concernant les Chambres consulaires plus particulièrement, outre leurs propres veilles, elles ont pour mission de développer des services de veille produits, marchés, normatives, techniques, pour leurs ressortissants.

□ Le second pilier, **l'influence** : l'entreprise, comme les Chambres consulaires, met en œuvre des stratégies d'influence destinées à orienter l'action des acteurs du marché et du territoire, les rivalités concurrentielles et la coopération en faveur de ses intérêts individuels et collectifs.

□ **La sécurité économique** enfin : l'entreprise est confrontée sur ses marchés à l'intelligence économique de ses concurrents. Elle doit intégrer à sa stratégie un processus de sécurité économique comprenant la surveillance et la protection



des savoir-faire et des techniques clés de l'entreprise, ainsi que la sécurité de ses systèmes d'information et de ses données clés (fichiers, plans, stratégie marketing et commerciale). Les Chambres consulaires peuvent jouer ici un rôle d'accompagnement vigilant, essentiel.

Au fond, la démarche d'intelligence économique déploie trois fonctions : la détection des occasions et des menaces ; la maîtrise du patrimoine scientifique, technique et commercial de l'entreprise ; l'élaboration de stratégies d'influence.



2

Les prérequis nécessaires à la mise en œuvre de la démarche d'intelligence économique dans les PME et les TPE

L'approche que nous proposons ici

n'écarte aucune catégorie d'entreprises, indépendamment de leurs tailles, secteurs d'activité, marchés, technologies et surtout nous définissons l'entreprise, comme une entreprise en réseau, intégrant ses partenaires, prestataires, sous-traitants, publics, privés. Nous positionnons la maîtrise de l'intelligence économique comme déterminant de la viabilité de l'entreprise, de sa stratégie et de son management. Cela suppose donc que l'intelligence économique soit articulée avec les autres fonctions de l'entreprise, innovation, finances, production, marketing, commerciale, ressources humaines.

Il convient pour le chef d'entreprise de définir les actions qui favoriseront le développement de son activité tout en réduisant sa prise de risque. Ces actions sont autant d'orientations pour les Chambres consulaires qui les accompagnent qui doivent concevoir les services notamment de veille, répondant aux besoins de leurs ressortissants.

Aussi pour les Chambres consulaires, l'intelligence économique leur permet-elle de remplir leur responsabilité et ainsi,

 **De proposer** aux chefs d'entreprises

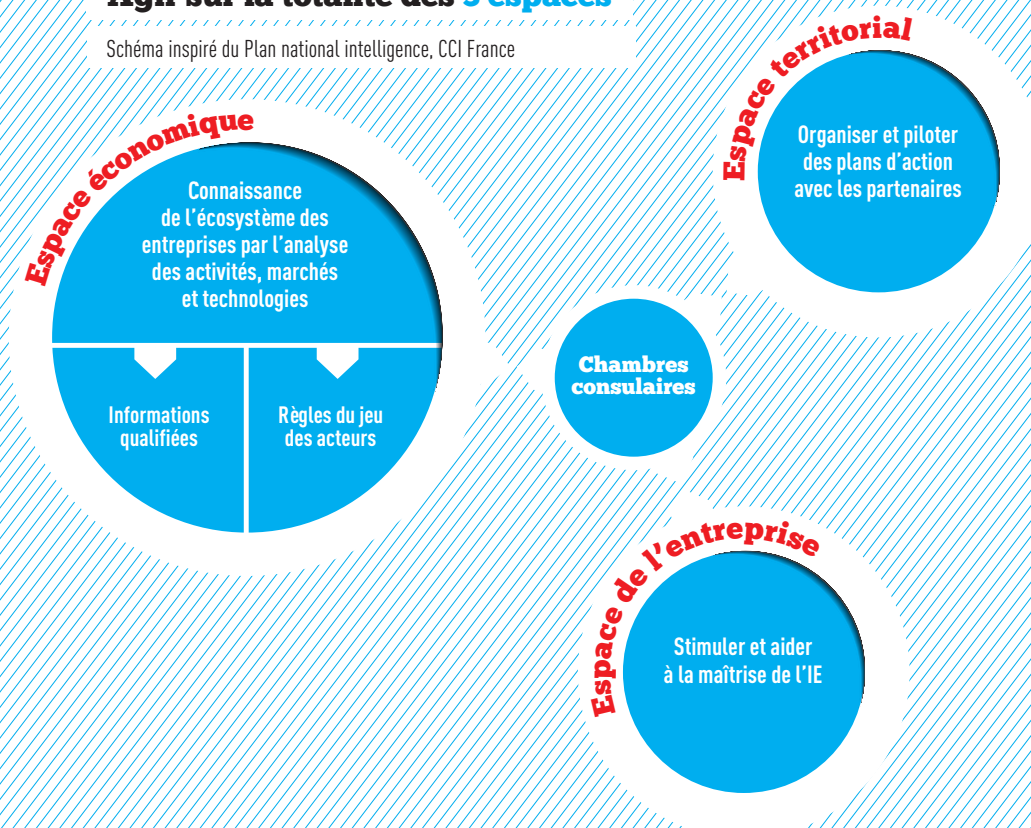
des clés de compréhension leur permettant de saisir les évolutions en cours qui impactent l'activité de l'entreprise et son écosystème.

- ❑ **De fournir** une connaissance des règles du jeu des acteurs qui façonnent leur activité, leur écosystème, leurs marchés (concurrents, Etat, administration, groupes de pression, organisations internationales, instances de normalisation...).
- ❑ **De soutenir** la mise en œuvre d'une démarche stratégique adaptée aux caractéristiques et aux enjeux de développement des entreprises ressortissantes.

La finalité est claire : il s'agit d'agir sur l'écosystème et l'environnement des entreprises pour mieux l'influencer et faire gagner l'entreprise.

Agir sur la totalité des 3 espaces

Schéma inspiré du Plan national intelligence, CCI France



Cela étant précisé, la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique dans l'entreprise nécessite la prise en compte de prérequis fondamentaux.

Une stratégie claire

« *Il n'y a pas de bon vent pour celui qui ne sait où il va* » écrit Sénèque. Définir l'ambition pour l'entreprise (positionnement en part de marché, en capacité d'innovation, internationalisation...) est essentiel avant de choisir le chemin et les moyens pour y arriver (stratégie). Ainsi par exemple, le chef d'entreprise peut-il choisir de définir des stratégies de différenciation, de niche et de diversification grâce à la pratique de l'intelligence économique.

La différenciation consiste à échapper à une concurrence directe par les prix et les coûts en produisant une offre spécifique, une offre innovante en associant par exemple un/des services à un produits.

La stratégie de niche (ou concentration) consiste dans l'application d'une stratégie sur un groupe de clients, ou sur un segment particulier de la gamme des produits, ou sur un marché géographique précis. Elle nécessite une connaissance pointue du marché à segmenter. Le système d'IE de l'entreprise est donc crucial et la PME devra particulièrement soigner sa veille commerciale et marketing.

La diversification consiste à s'engager dans des activités nouvelles en s'éloignant de sa base de production et/ou de sa base commerciale.

Cela entraîne un changement de métier pour l'entreprise qui doit utiliser de nouvelles technologies, et/ou de nouvelles matières premières, et/ou de nouveaux réseaux commerciaux, et/ou qui s'adresse à de nouveaux clients.

Des collaborateurs formés.

Dans une petite PME, la démarche d'intelligence économique est animée et gérée par le dirigeant, parfois avec un collaborateur en charge du commercial ou de la technique.

Or, nous constatons en France un phénomène déjà en cours aux Etats-Unis : la fin de l'expert en IE et la pratique par le plus grand nombre. Chacun dans sa fonction devra progressivement intégrer des compétences de veille, d'analyse et de protection de l'information.

C'est en fait un modèle dans lequel rentre facilement la PME pour son plus grand bénéfice. Les compétences en IE sont distribuées dans les différentes fonctions et animées par le dirigeant. Il convient alors de former les collaborateurs aux compétences (les chambres consulaires françaises ont d'ailleurs créé des référentiels de compétences en IE).

Des principes d'organisation

Faut-il nommer un animateur/coordonateur de l'intelligence économique dans l'entreprise ? Faut-il faute de moyens et de compétences externaliser la fonction IE ? Comment structurer la fonction de façon transversale ? Comment organiser des réunions d'experts pour mieux analyser les risques et les opportunités ? Comment gérer des réseaux d'intelligence collective ?

Le réseau est un moyen de pallier le manque de ressources des PME et les TPE pour organiser des veilles et trouver l'information utile. Les réseaux personnels et professionnels sont également un moyen de diffuser l'information, dans le cadre de pratiques d'influence. Les enquêtes montrent que les PME qui pratiquent l'intelligence compétitive utilisent plus leurs réseaux que les autres PME.

Des supports et des méthodes

Les supports et les méthodes servent aux PME à cartographier l'information et analyser les situations. En particulier les méthodes d'analyse telles que les matrices SWOT (Forces, faiblesses, opportunités, menaces), l'identification des Domaines d'activités stratégiques (DAS) sont bien

adaptées aux PME car elles sont faciles d'utilisation et produisent des résultats utiles. Les experts qui animent des grappes d'entreprises ou des filières regroupant des PME/TPE utilisent toujours davantage les chaînes de valeur pour cartographier les savoir-faire stratégiques et identifier ceux nécessaires à la création de niches ou d'innovation.

L'utilisation des méthodes et plus généralement les pratiques de veille requièrent la mise en place d'une démarche (charte) éthique. La légalité des actions est en effet indispensable. Une étude en France a montré que les patrons de PME pratiquant l'intelligence économique étaient particulièrement soucieux de cette légalité. Elle s'impose à l'international sous l'angle des politiques de « conformité » : responsabilité sociale de l'entreprise et de la lutte anti-corruption.

Des techniques

La mise en œuvre de l'intelligence compétitive nécessite la maîtrise d'un grand nombre de techniques concernant le recueil de l'information et l'organisation de l'analyse dans l'entreprise (réseaux d'experts), la sécurité de l'information et la détection de menaces et d'opportunités, l'influence.

Concernant la veille, l'entreprise mettra en place des techniques de surveillance des tendances de marchés croisant le marketing et le recueil informel d'information avec la surveillance de conversations sur les réseaux sociaux et les chats

Des logiciels et une base de connaissance active

Le marché offre de plus en plus de logiciels gratuits adaptés aux PME/TPE pour le recueil, la cartographie de connaissances

et d'informations, le partage d'information sur des espaces collaboratifs. Par ailleurs la PME doit se doter d'une mémoire vive regroupant les connaissances et les informations à valeur ajoutée sur son activité. Cela permet de lutter contre la non-diffusion d'une majorité d'information pourtant essentielle à différentes fonctions commerciales, productive, en ressources humaines au sein des entreprises ...

Conclusion

L'intelligence économique constitue un ensemble de techniques et de méthodes qui est tout à fait adapté à l'entreprise petite et moyenne. Elle peut se mettre en place progressivement à partir de techniques de veille simples sur un nombre de cibles limitées, mais choisies selon l'intérêt stratégique de l'entreprise et de ses groupes clients.

Une évolution importante doit être notée dans les pratiques d'entreprise. La réponse au défi de la mondialisation rend de plus en plus difficile la compréhension des marchés et poussent les PME à collaborer et partager leurs capacités d'intelligence des situations technologiques et d'affaires, ce que les observateurs nomment l'intelligence collaborative ou collective.

Philippe CLERC

Conseiller expert en Intelligence économique internationale,
CCI France

veille

influence

intelligence
économique

formation

sécurité
économique

Le « Pack IE », un service de veille mutualisée pour les entreprises du pôle Arve Industries

Céline Bouquereau

Chargée d'études et de veille économique, Responsable Intelligence Economique du Pôle Arve Industries, Chambre de métiers et d'artisanat de Haute-Savoie

PROBLEMATIQUE

Le pôle de compétitivité Arve Industries fédère les énergies afin de faire évoluer des entreprises de la sous-traitance industrielle vers de nouvelles formes organisationnelles et de nouveaux marchés.

Le pôle est un outil de marketing territorial qui valorise les savoir-faire d'un ensemble d'entreprises d'excellence industrielle à l'international et favorise les synergies entre les acteurs publics et privés.

Nous avons élaboré une démarche au cœur de la stratégie du pôle Arve industries, depuis 2007, exemplaire dans le réseau des pôles de compétitivité. En effet, le pôle tend à renforcer la compétitivité des entreprises de décolletage et doit marquer l'entrée de la profession dans une nouvelle ère de développement de grande ampleur.

Un des enjeux stratégiques est la conquête de marché à l'international. La surveillance des marchés à fort potentiel et des technologies de pointe, leur analyse stratégique permet de définir des stratégies de conquêtes de marché pour aider les entreprises à « chasser en meute » et à être offensives sur les marchés de l'international.

REPONSE APPOREE

Les Acteurs

Forte de 12 années d'expériences, dont 7 ans auprès du pôle de compétitivité Arve Industries en matière de veille stratégique et d'une expertise fine sur la filière sous-traitance industrielle, la CMA de la Haute-Savoie a su développer des actions d'Intelligence Economique. Dans le cadre du pôle Arve Industries, l'OSST (Observatoire Stratégique de la Sous-Traitance) et la CMA de la Haute-Savoie forment, depuis 2007, le POOL IE et sont, depuis 2013, co-pilotes du programme Intelligence Economique du pôle Arve Industries.

Les Outils

Dans ce programme IE, nous avons développé une offre de veille structurée, un service de veille mutualisée au service des entreprises membres du pôle Arve Industries, le « Pack IE ». En bref, le service de veille PACK IE, c'est :

- Une e-lettre mensuelle : le Flash Industr'IE où les destinataires reçoivent les faits marquants du mois sur les marchés ainsi que les rapports de veille disponibles
- Un portail de veille prospective et marché où ils retrouvent l'information en temps réel
- Un portail de veille stratégique et technologique où l'information est capitalisée
- Des conférences d'experts : les Meeting Industr'IE
- Une application Smartphone et tablette diffusant gratuitement des informations marchés, ainsi que les événements et l'agenda du pôle disponible sur iPhone et Android

Objectif : permettre aux entreprises d'anticiper les évolutions de leur secteur, comprendre leur environnement, adapter leur offre, innover et se positionner sur de nouveaux marchés. Des démarches indispensables pour répondre aux nouvelles exigences des donneurs d'ordre et investir de nouveaux marchés.

LES RESULTATS

Depuis 2010, ce sont près de 300 entreprises qui bénéficient des livrables de veille avec une satisfaction toujours grandissante. En 2013, 87,7% des utilisateurs du dispositif sont satisfaits des lettres de veille et de l'information proposée. Des chefs d'entreprises nous confient :

« Ces informations nous ont permis de confirmer les orientations prises tant au niveau technique que commercial et de valider les choix faits par notre société. Pour suivre les informations et évolutions de ces marchés, il nous manquait une communication régulière au niveau de la veille. La mise en place du « Pack IE » faite par le pôle nous permet de faire une analyse rapide des nouvelles informations sur les marchés et technologies, sur la concurrence mondiale et sur les brevets liés à notre secteur d'activité ».

« J'ai trouvé ce dispositif innovant par rapport à tout ce qui existait. Un des intérêts principaux est de recevoir l'information directement sur son mail. La veille sectorielle permet de nous informer sur les évolutions techniques et les besoins futurs dans les secteurs que nous avons ciblés afin d'ajuster notre stratégie commerciale. Cet outil est efficace pour un dirigeant de TPE qui n'a pas forcément le temps de chercher les informations dont il a besoin, par ses propres moyens. »

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

Mettre en place un tel dispositif n'est pas chose aisée. Comme souvent avec la veille et l'intelligence économique, il faut convaincre. Le service a évolué depuis ses débuts et a pris de l'ampleur, notamment grâce à la complémentarité des compétences des partenaires, l'OSST et la CMA 74. Il faut se renouveler et toujours proposer de nouvelles évolutions pour répondre aux besoins des utilisateurs et apporter un service à forte valeur ajoutée. Et n'oublions pas la part importante de la communication, il est essentiel de communiquer auprès des adhérents pour rappeler qu'ils ont accès à ce service, beaucoup oublient de l'utiliser en invoquant le manque de temps. Nous constatons que les formats push (mail, notifications pour l'application mobile) et atelier/conférence sont les types de diffusion de l'information les plus efficaces.

Dispositif Avisé, Agir par la Veille et l'Information Stratégique et Economique

Céline Bouquereau

Chargée d'études et de veille économique, Responsable Intelligence Economique du Pôle Arve Industries, Chambre de métiers et d'artisanat de Haute-Savoie

PROBLEMATIQUE

Depuis septembre 2011, le réseau des CMA de Rhône-Alpes, en s'appuyant sur l'expertise de la CMA de la Haute-Savoie, a mis en place un dispositif de veille stratégique qui permet aux élus et techniciens du réseau des CMA de Rhône-Alpes et aux artisans de la région de disposer d'informations à valeur ajoutée, afin de faciliter leur prise de décision et l'adaptation à leur environnement.

REPONSE APPOTEE

Les Acteurs

Ce dispositif se base sur l'expertise de la CMA de la Haute-Savoie et sur son équipe Veille composée de 4 chargés de veille et d'une responsable, pilote du projet Avisé. L'équipe travaille en collaboration avec un agent de la CRMA.

Les Outils

Un outil professionnel de veille a été acquis et est paramétré afin de faciliter au quotidien le travail de collecte, traitement et diffusion de l'information. Une base documentaire mutualisée est également disponible et permet aux agents des 8 CMA d'accéder aux archives des livrables d'informations.

Les thématiques de veille :

- Conjoncture et actualités économiques
- Les filières artisanales : alimentaire, bâtiment, fabrication, services, sports, sous-traitance,...
- Les tendances de consommation, les perspectives de développement, les opportunités de marchés...
- Les bonnes pratiques et expériences remarquables
- L'e-réputation du réseau et des CMA
- Les fonds européens et les marchés publics

Les outils de diffusion d'informations :

- 9 notes trimestrielles de conjoncture (Région et 8 départements), rédigées à partir d'une enquête réalisée auprès d'un panel représentatif de 4 500 artisans rhônalpins.
- Un panorama annuel de l'artisanat au niveau de la région
- Un portail d'information en ligne Tendances Avisé, en libre accès (http://www.netvibes.com/tendances_avise#Accueil)
- Des Bulletins de veille hebdomadaires et mensuels pour le réseau des CMA de Rhône-Alpes (700 destinataires)
- Des lettres d'informations aux entreprises
- Un portail de veille thématique sur la filière sous-traitance industrielle, en libre accès (<http://www.netvibes.com/avise-sti#Accueil>)
- Des ateliers de sensibilisation sur l'usage des réseaux sociaux pour les entreprises et sur la veille concurrentielle
- Des études documentaires
- Une application Smartphone diffusant gratuitement les informations Avisé et l'actualité des 8 CMA

LES RESULTATS

Notre enquête de satisfaction et d'utilisation réalisée en décembre 2013, démontre une satisfaction globale de nos outils et des informations diffusées. Le panel de conjoncture est jugé assez pertinent et très pertinent pour 93% des utilisateurs. Les livrables de veille économique sont jugés satisfaisant et très satisfaisant pour 64 à 91% selon les livrables et utile et très utile pour 70 à 81%.

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

Ces sont les livrables diffusés en push qui ont une plus grande fréquence d'utilisation. De plus, nous constatons une meilleure appropriation des lettres d'information lorsque celles-ci concernent une filière pour laquelle nous avons des conseillers spécialisés dans nos CMA. Dans ce cas, ils peuvent agir comme des ambassadeurs. C'est pourquoi la communication auprès des techniciens du réseau des CMA est essentielle pour atteindre nos entreprises artisanales. Globalement, l'expérience est très satisfaisante et fort de ce succès, le dispositif est reconduit pour 3 années.

Création et animation d'une plateforme franco-canadienne de veille stratégique partagée

Philippe Clerc

Conseiller expert en Intelligence économique internationale, CCI France

PROBLEMATIQUE

Au cours de l'année 2009-2010, la Chambre d'agriculture, de commerce, d'industrie, de métiers et de l'artisanat Saint-Pierre et Miquelon (CACIMA) se restructure et redéfinit sa stratégie de développement, pour ses entreprises, et pour l'écosystème de Saint-Pierre et Miquelon. Ses Elus en concertation avec le préfet et le président du Conseil territorial affichent une volonté claire de relancer la dynamique économique de l'Archipel par une meilleure intégration dans sa grande région « stratégique » à savoir les Provinces atlantiques du Canada (Nouveau-Brunswick, Nouvelle Ecosse, Ile-du-Prince-Edouard, Terre-Neuve-et-Labrador). Comment la démarche d'intelligence économique et ses outils conçus comme un accélérateur de coopération ont permis à la CACIMA, avec l'appui de CCI France et de la CCIFE (CCI française au Canada), de redynamiser les relations économiques et culturelles avec les Provinces Atlantiques canadiennes représentées par l'Agence gouvernementale canadienne en charge de leur promotion ?

REPONSE APPOREE

En partant des deux atouts de Saint-Pierre et Miquelon que sont à la fois son appartenance au territoire français et à l'Europe et sa participation institutionnelle à la coopération Franco-canadienne - la CACIMA co-préside le sous-comité des relations économiques franco-canadien, la CACIMA et CCI France ont organisé sur l'Archipel et au Canada deux Rencontres franco-canadiennes (2011 et 2013) réunissant des décideurs, des acteurs économiques et sociaux et des experts de l'IE et des secteurs d'activités communs des deux pays. Objectif : revisiter les documents relatifs à la stratégie de développement de l'Archipel, en déterminer les axes prioritaires de coopérations grâce à une démarche d'intelligence économique partagée et concevoir une plateforme de veille stratégique destinée à repérer des occasions d'affaires et à éclairer les choix de coopération

Les Acteurs

La CACIMA (France) et l'APECA (Canada) sont les deux partenaires clés qui portent la vision, l'ambition, la volonté d'aboutir. L'APECA et la préfecture de Saint-Pierre et Miquelon acceptent de financer le projet. La CACIMA et l'APECA embauchent chacun un veilleur. CCI France apporte son expérience à la fois des coopérations internationales de ce type (Caraïbe, Bassin méditerranéen, Océan Indien, Chine, Chili) et sa connaissance de l'expertise du réseau des CCI en veille et IE. Elle met la CACIMA en contact avec l'observatoire économique de Touraine et son directeur. La CCIFE (Canada) apporte son soutien logistique et sa relation de confiance avec l'APECA et son directeur. Les experts IE des deux pays rassemblés à l'occasion des deux Rencontres appuient et orientent la démarche.

Les Outils

La dynamique s'organise autour d'un observatoire en réseau dont les objectifs sont d'observer pour promouvoir et accompagner, afin de faciliter et développer des nouvelles occasions d'affaires pour le territoire de l'Archipel, entre la Canada et la France à travers l'Archipel. L'observatoire est constitué par un observatoire territorial produisant des veilles locales (in zone Provinces Atlantiques) et nationales en lien de partage avec l'observatoire Canada Atlantiques (veilles provinciales et fédérales), mais aussi des CCI de la métropole (plateforme franco-canadienne).

LES RESULTATS

Les livrables produits par l'observatoire franco-canadien consistent en 9 profils sectoriels publiés de mars à décembre 2014 : matériaux composites, accord de libre-échange Canada/Union Européenne, tourisme « slow » et expérientiel, agro-alimentaire et agriculture, infrastructures portuaires (Test auprès des utilisateurs), construction navale, pêche et aquaculture, industrie linguistique (traduction), mines ou aéronautique.

L'Archipel retrouve une position stratégique reconnue dans la zone clé des Provinces Atlantiques canadiennes. L'APECA considère désormais l'Archipel comme une tête de pont vers le marché français et européen.

Le site de l'APECA, partenaire du projet publie le 14 février 2014 un communiqué qui confirme le succès et le premier résultat: « Un nouvel Observatoire d'information économique destiné à améliorer la collaboration entre le Canada atlantique et Saint-Pierre et Miquelon publie aujourd'hui son premier bulletin d'information. Les entreprises des deux régions y trouveront des renseignements qui permettront de soutenir la croissance économique et de fournir un accès direct vers la France et l'Europe pour les entrepreneurs du Canada atlantique. »

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

Ce projet réussi dans sa phase conception, ingénierie et premier livrable comporte plusieurs enseignements du point de vue de la CACIMA et de la France :

- Les concepteurs français ont eu la sagesse de conforter les capacités de veille et d'intelligence du territoire (observatoire territorial) pour aborder la coopération et le projet de veille partagée avec le Canada (Observatoire d'information économique) ;
- L'observatoire d'information économique franco-canadien montre qu'il est possible, voire nécessaire aujourd'hui, de partager des capacités d'intelligence économique avec un concurrent (Canada vis-à-vis de la France) ;
- Le fonctionnement en réseau est essentiel, afin de mobiliser le maximum de compétences (réseau des CCI métropole, Europe, CCIFE...) ;
- Un projet fédérateur de ce type nécessite une préparation politique importante pour garantir l'appui des institutions (similitude avec le projet RIC -UEMOA, Burkina Faso, Togo, Mali).

Développer l'intelligence stratégique en PME : et si le succès dépendait de la posture de l'accompagnateur ? Retour d'expérience des Conseillers en IS de la SPI (Liège – Belgique)

Pierre-Yves Debligny

Conseiller en Intelligence stratégique, Développement socio-économique,
SPI Agence de Développement pour la province de Liège

PROBLEMATIQUE

Alors que dans le monde francophone, on parle d'intelligence économique depuis 20 ans, et bien que celle-ci se repose sur 3 piliers de pratiques vieilles comme le monde (collecte d'information, protection du capital immatériel, lobby et influence), il semble évident que la mayonnaise ne prend pas dans les PME. Surtout dans les plus petites d'entre-elles. On doit bien constater que l'intelligence économique reste encore l'apanage de spécialistes qui communiquent entre eux et oublient de s'adresser vraiment au monde de la PME. Ce qui explique que les dirigeants des petites entreprises n'adhèrent que modérément au jargon et au cadre théorique proposé par les experts.

REPONSE APPOREE

Il est possible d'intéresser les patrons de PME et de les inscrire dans une dynamique d'intelligence stratégique qui délivre des résultats tangibles et positifs pour autant que l'on fasse l'effort d'adapter son discours et ses stratégies de communication. Plus particulièrement, il s'agira ici d'évoquer l'expérience des conseillers en intelligence stratégique de la SPI et de combattre trois idées reçues qui font obstacle au développement de l'IS en PME :

- les recettes du passé seront celles de demain
- faire de l'IS mène à « l'infobésité » et entraîne un surcroît de travail
- faire de la veille, c'est déjà faire de l'intelligence stratégique

Les Acteurs

La mission de la SPI, agence de développement économique, est de contribuer à la création d'emplois et de valeur sur le territoire de la province de Liège (Belgique). Elle abrite une équipe de 3 conseillers en intelligence stratégique, qui mène des actions dans le cadre du programme IS coordonné par l'ASE (Agence de Stimulation Economique) et financé par la Région wallonne et des fonds FEDER, dans l'objectif d'aider les entreprises wallonnes à s'approprier et à implémenter les outils et méthodes d'IS. Ce programme ambitieux de développer les pratiques d'IS en Wallonie par la sensibilisation des patrons de PME et en leur proposant des ateliers pratiques et des accompagnements individualisés.

Les Outils

Considérant que les outils et les méthodes de l'intelligence stratégique doivent venir en soutien de la stratégie de l'entreprise, l'équipe de la SPI a défini une stratégie et s'est livrée à divers exercices d'IS, similaires à ceux qu'elle propose à ses clients pour les amener à se poser des questions, et y répondre : quelles sont les attentes des chefs d'entreprises ? en quoi l'IS est-elle importante pour eux ? quelle est la véritable valeur de l'IS à leurs yeux ? quels sont les freins ? ... Deux outils principalement feront l'objet du propos, outils qui ont permis de redéfinir tant l'offre de services à destination des PME que le discours à adresser aux chefs d'entreprises :

- la carte d'empathie, qui permet de rentrer dans les chaussures de sa cible pour comprendre ses attentes, ses motivations, ses craintes...
- le modèle d'affaires (Business Model Canvas) qui permet notamment d'identifier des faiblesses d'une situation et d'envisager remises en cause et actions correctives

LES RESULTATS

Un premier bénéfice de ce travail a été la mise en place d'une dynamique d'innovation, qui a amené l'équipe IS de la SPI à revisiter les outils, les méthodes et les objectifs de la démarche IS et à les réinterpréter et les proposer à leurs clients. Les résultats obtenus confirment le bien-fondé de la démarche tant pour la SPI que pour les PME de la province. Alors que de nombreux acteurs du secteur rechignent à s'adresser aux PME en termes « d'intelligence stratégique » et vont à leur rencontre avec d'autres thématiques (l'IS étant alors plus ou moins subtilement introduite dans le discours), les conseillers en IS de la SPI sont capables de remplir des salles sur base d'un programme clairement orienté en intelligence stratégique. En conséquence, les efforts à déployer pour recruter les PME participant aux cycles d'ateliers et aux accompagnements en sont considérablement réduits. Du côté des entreprises, on enregistre aussi de nombreuses satisfactions. Leurs patrons témoignent bien volontiers, et spontanément, des acquis et des bénéfices des accompagnements dont ils ont bénéficié, qu'ils expriment comme une meilleure compréhension de leurs marchés et de leurs concurrents, des gains de temps, de qualité et de sérénité lors de la prise de décisions...

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

Les leçons de cette expérience, que l'on retrouve tant à la SPI qu'auprès des entreprises accompagnées, nous apprennent que :

- Les recettes du passé ne restent valables que tant que l'environnement ne change pas ; l'IS, avec ses méthodes et ses outils, permet de surveiller et d'analyser l'environnement et ses évolutions pour les prendre en compte et transformer les recettes du passé en recettes du futur.
- La première fonction de l'intelligence stratégique n'est pas de répondre aux questions et aux besoins des chefs d'entreprise, elle est d'aider le chef d'entreprise à identifier les bonnes questions, pertinentes, précises et dans le bon timing, pour ensuite les traiter ; dans cette posture on réduit considérablement le besoin en information et on sait comment exploiter les informations récoltées, ce qui rend la démarche efficace et « rentable ».
- La veille est un important outil d'intelligence économique mais pour autant elle n'est pas incontournable : toutes les actions de veille ne sont pas d'intelligence stratégique et la démarche d'intelligence stratégique peut exister sans veille ; la veille stratégique n'est utile et ne fait partie de la démarche IS que si elle apporte des informations qui aident le chef d'entreprise à répondre à des questions et définir et mettre en œuvre sa stratégie.

Mauritius Trade Easy : mise en place d'un trade information portal pour l'île Maurice

Gaspard Delassus

Directeur des Projets, Export Entreprises SA

PROBLEMATIQUE

Le Ministère mauricien des Affaires Etrangères, de l'Intégration Régionale et du Commerce International a décidé la mise en place d'un TRADE INFORMATION PORTAL afin de créer l'environnement nécessaire à l'ouverture international du pays et favoriser ses échanges internationaux.

Ce « single stop point », disponible sous la forme d'un site Internet, a pour vocation principale de fournir toutes les informations réglementaires et les procédures pour importer et exporter depuis ou à destination de l'île Maurice : lois, réglementations, permis, licences, accords préférentiels, droits de douanes, taxes, normes, etc.

Il a aussi pour objectif de participer au développement régional et international des entreprises mauriciennes et d'accueillir les entreprises étrangères souhaitant investir et/ou commercer avec l'île Maurice.

Ce projet poursuit donc les objectifs suivants :

- Recenser toutes les réglementations et procédures mauriciennes ;
- Concevoir et développer une expérience web conviviale permettant d'obtenir pour un produit défini par son HS CODE toutes ses données réglementaires et législatives ;
- Proposer des outils d'intelligence économique sur la connaissance des pays et des marchés internationaux ;
- Accueillir les entreprises étrangères et faciliter leurs investissements ou échanges commerciaux avec l'île Maurice ;
- Mettre en place des processus pour mettre à jour les informations proposées par le portail.

REPONSE APPORTEE

Les Acteurs

EXPORT ENTREPRISES, www.export-entreprises.com, spécialiste en systèmes d'information sur le commerce international, a été sélectionnée pour mener l'ingénierie, le développement et la maintenance du TRADE PORTAL.

EXPORT ENTREPRISES s'est entourée d'un partenaire local, COMPNET, afin de recenser auprès de l'ensemble des parties prenantes au projet les informations et dispositifs à publier au sein du Trade Portal : les différents Ministères, The Mauritius Chamber of Commerce and Industry, Board of Investments, Enterprises Mauritius, Mauritius Standards Bureau, etc.

Les Outils

Le portail Internet a été développé sur la base des technologies et bases de données développées par EXPORT ENTREPRISES sur lesquelles ont été agrégés l'ensemble des réglementations et dispositifs émis par les parties prenantes du projet : textes réglementaires, procédures, templates, formulaires, agenda, actualités, publications, etc.

Des moteurs de recherche et des interfaces conviviales permettent aux utilisateurs de trouver immédiatement toutes les réponses à leurs besoins. Des alertes peuvent aussi être activées pour être informé en temps réel des changements de réglementations ou de nouvelles opportunités commerciales sur ses marchés d'intérêts.

Une plate-forme d'administration dotée de fonctionnalité de CMS et CRM permet au Ministère de publier et de mettre à jour en temps réel les évolutions réglementaires.

LES RESULTATS

Mise en ligne du portail www.mauritiustrade.mu le 6 août 2013 après moins de 6 mois de développement.

Il propose de façon intuitive une collection exclusive de plus de 50 bases de données et ressources pour faciliter et dynamiser les échanges internationaux de l'île Maurice : bases de données réglementaires, calculateurs douaniers, catalogue d'accords commerciaux, 186 profils pays, 25 000 études de marché, outils de veille sectorielle, bases de données de flux import/export, bases de données d'importateurs et de fournisseurs, outils d'aide à la décision, appels d'offre, flux d'actualités, agenda, etc.

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

Avec moins d'un an d'exploitation du portail www.mauritiustrade.mu, il est encore trop tôt pour en tirer des enseignements, mais les premières performances rencontrées sont très positives : +1400 utilisateurs/mois, +1000 recherches réglementaires traitées/mois, +500 services d'intelligence économique consommés/mois, etc.

Nos préconisations sur ce type d'outil :

- Concevoir le portail en se mettant systématiquement à la place d'une entreprise à la recherche de réponses à ses besoins : « vulgariser » l'information, proposer des interfaces intuitives et conviviales, proposer des moteurs de recherche, des systèmes d'alertes, proposer une navigation personnalisée, etc.
- Mettre en place des processus pour systématiquement proposer une information à jour : recrutement d'un animateur pour s'assurer auprès des parties prenantes que chaque évolution réglementaire ou législative soit bien publiée au sein du Trade Portal.
- Intégrer pleinement le portail au sein de son écosystème : mettre en place une politique précise de liens croisés avec les sites Internet des parties prenantes, proposer des renvois sur les bons interlocuteurs, etc.
- Prévoir un business model à moyen/long terme : favoriser l'entrée de sponsors comme des banques ou des prestataires de commerce international en année n+1 et n+2.

intelligence collective

Un dispositif territorialisé de co-développement et d'accompagnement :
la communauté de pratique 'Intelligence stratégique d'entreprise'

Alpha Diallo

Directeur de l'agence Help Management

Dispositif de communautés de pratique Intelligence stratégique d'entreprise lancé en 2004 au sein du Pôle Productique Rhône-Alpes et porté actuellement par l'Agence Régionale de Développement et d'Innovation (ARDI) Rhône-Alpes en collaboration étroite avec Alpha DIALLO de l'agence conseil Help Management. La conjugaison du savoir-faire et des missions d'une agence territoriale et d'une agence privée.

PROBLEMATIQUE

En 2004, les professionnels de la veille en entreprises peuvent déjà assez aisément accéder à des conférences, des formations ou des événements de tous types dans les domaines de la veille et de l'intelligence économique. Cependant, et paradoxalement, malgré une offre en conseil, formation, événementiel et application logicielle assez variée et diversifiée, il n'est pas toujours évident de partager réellement entre praticiens sur la qualité de celle-ci, d'échanger des pratiques ou expériences de façon ouverte et en continu. En effet, l'offre logicielle se diversifie sans réels comparatifs « objectifs » d'aide à l'acquisition. Les discours ne sont pas toujours lisibles entre ceux qui cherchent à promouvoir les activités de veille sans réels leviers de mise en œuvre et ceux qui cherchent à vendre des solutions ou des prestations. Par ailleurs, les fonctions support internes aux entreprises se confrontent à des problématiques de positionnement, de valorisation de leurs activités, d'évolution des attentes des usagers sous l'impulsion de services web accessibles à tous et qui se déploient à grande vitesse.

REPONSE APPOREE

La communauté de pratique 'veille' a été créée afin de développer des échanges entre professionnels praticiens des fonctions veille, information et documentation au sein d'entreprises et organisations du territoire rhône-alpin. Elle se compose de professionnels issus d'entreprises industrielles, de services, d'organismes de formation ou de recherche, voire même d'agences publiques. Les échanges ont pour but le développement des savoir-faire individuels et de leurs organisations par le partage en collectif de retours d'expérience, d'exposés sur des sujets d'expertise ou la résolution de problème par l'étude de cas. Une co-animation est assurée en binôme par une chargée de mission de l'Agence Régionale de Développement et de l'Innovation et le consultant externe mettant son savoir-faire pour accompagner un apprentissage en collectif. La communauté de pratique est devenue un espace territorialisé complémentaire d'autres entités associatives, communautaires ou socio-professionnelles traitant de sujets métier proches ou similaires : évolution des techniques de veille et d'information économique et outils ; usages ou intégration d'applications logicielles en la matière ; conception ou optimisation de services et systèmes d'information ; évolution des pratiques, compétences et identités professionnelles ; etc.

Les activités, leur mode de structuration et d'animation, ainsi que les approches proposées aux membres participant ont toujours eu des caractéristiques spécifiques par rapport à d'autres espaces ou lieux d'échanges. Il y a clairement une dimension distinctive, allant au-delà des aspects relationnels et interpersonnels ; cette dernière a permis à la dynamique de perdurer et de conserver tout son intérêt pour des membres historiques formant aujourd'hui un « noyau dur ».

L'originalité de cette communauté peut se caractériser ainsi :

- forte implication des membres dans l'élaboration du programme des travaux ;
- animation souple privilégiant au maximum l'expression de tous dans un climat de confiance ;
- apport d'éléments de réflexion et d'expertise développés par les membres ainsi que d'approches « nouvelles » selon un regard critique et constructif (concernant les pratiques professionnelles propres au métier, le management et l'organisation des activités...).

LES RESULTATS

Après différents essais de modes de fonctionnement de la communauté de pratique, ajustés avec les membres, une formalisation, a minima, a été stabilisée. Une typologie des activités a également été définie : présentation de sujets ou d'activités professionnelles (ex : le fonctionnement d'un dispositif partagé d'exploitation de brevets entre marketing et R&D ; retour d'expérience sur des projets (ex : déploiement d'une application ; mise en place d'un workshop sur le paysage compétitif) ; études de cas (ex : repositionnement d'un département ; conduite d'une enquête d'amélioration des services). Chaque type d'activité a son propre format et des modalités de réalisation spécifiques. Les différents supports et livrables sont capitalisés sur une plateforme en toute confidentialité. Globalement il est assez aisé d'identifier des sujets et les membres s'investissent pour réaliser des présentations revues avec l'aide des animateurs. La communauté se réunit quatre fois par an sur une journée entière. Ce format et cette fréquence semblent acceptables pour tous. Les absences sont discutées et les éventuelles « sorties » négociées après discussions, à l'instar des « entrées ».

L'ambition n'a jamais été de développer ce dispositif à outrance. Il y a cependant un minimum de participants requis : il est compris « naturellement » entre 12 et 15, ce qui est raisonnable pour une animation privilégiant la prise de parole et la participation de chacun. Les nouvelles candidatures sont souvent parvenues par remplacement suite à des mobilités, ou par relations des membres proposant de nouveaux entrants. Le principe de cooptation a toujours été respecté ainsi que l'acceptation à l'unanimité.

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

La communauté de praticiens de la veille des origines s'est orientée progressivement vers le champ plus large de l'intelligence stratégique. Après quelques années de fonctionnement, l'expérimentation initiale permet de formuler des enseignements, voire même d'envisager des transpositions afin de répondre à des enjeux d'implication des entreprises dans les dispositifs d'accompagnement :

- les participants ont pu faciliter l'évolution de leur fonction, la mise en place de projets structurants pour leurs organisations, et le développement de leurs savoir-faire en s'appuyant sur une veille mutualisée, le suivi de leurs expériences dans le temps et les échanges avec leurs pairs selon des principes de bienveillance, de partage et d'entraide ;
- la communauté est devenue un réseau solidaire inter-entreprises et un observatoire discret et dynamique de la maturité des entreprises en matière de veille. Elle a permis de capitaliser sur de nombreux cas concrets au-delà de discours publics teintés d'intérêts divers ;
- l'expérience de cette communauté de pratique inspire actuellement une réflexion concernant la mise en place d'une ingénierie d'action collective impliquant directement des interlocuteurs d'entreprises. C'est ce dernier point qui fait actuellement l'objet du plus grand intérêt. En effet, ce dispositif a permis de constater à quel point la mobilisation, bien conçue, de professionnels d'entreprise permet aux organisations intermédiaires de mettre en œuvre une ingénierie d'accompagnement réellement adaptée aux attentes des acteurs de terrain.

Cameroun : Développement d'un centre d'information technologique stratégique

Henri Dou

Professeur émérite, consultant international en Intelligence économique et innovation. Matheo Software, CIWORLDWIDE.org

PROBLEMATIQUE

Favoriser l'innovation et la création de produits à forte valeur ajoutée

Il existe au Cameroun des centres de recherche ayant pour but de valoriser des produits naturels. Nous exposons ici le cas de l'IRAD (Institut de Recherche Agricole pour le Développement). L'analyse qui a été faite ainsi que la solution proposée l'ont été dans le cadre d'une mission organisée sur place par l'OMPI (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle). Si ces centres, par eux-mêmes, se développent au plan scientifique, ils restent néanmoins coupés du monde industriel et donc de la commercialisation ou de la création à partir de leurs études de produits commerciaux à forte valeur ajoutée. En outre, avec les connaissances et l'expertise acquises, leur champ d'action est actuellement limité à quelques produits. Il est donc fondamental d'apporter à ces centres un système d'information stratégique qui ouvrira le champ d'application de leurs compétences à de nouveaux produits. Nous avons choisi pour résoudre ce problème une solution rationnelle et peu onéreuse : l'APA, l'Analyse Automatique des Brevets. Cette analyse permet de visualiser les applications et les produits déjà développés à partir des ressources naturelles du Cameroun, et ainsi de développer une innovation locale (extraction et matière première, produits élaborés tels que les produits cosmétiques, etc.).

REPONSE APPOREE

L'Analyse Automatique des Brevets, catalyseur de l'innovation et du développement

Les Acteurs

les chercheurs de l'IRAD. Nous avons longuement discuté avec ces derniers pour déterminer dans quelle mesure ils envisageaient d'exploiter leurs compétences actuelles en les appliquant à des champs nouveaux, liés aux ressources naturelles du Cameroun. Nous avons remarqué au laboratoire divers produits développés à partir du cacao : whisky et alcool de cacao, engrais potassiques, etc. Un diagramme affiché indiquait bien des applications, mais la connaissance de ces domaines n'était pas actualisée et la possibilité de s'insérer dans ces niches nouvelles était quasiment nulle. Nous avons donc choisi ce produit de base, et avons développé à partir de celui-ci la manière de savoir, dans ce domaine : qui fait quoi, avec qui, où, quand et comment. Pour atteindre cet objectif nous avons utilisé les facilités offertes par l'application Matheo Patent.

Les Outils

la base mondiale de l'Office Européen des Brevets, le logiciel Matheo Patent qui permet de réaliser à partir de l'interrogation de la base mondiale une ou des bases locales qui seront analysées statistiquement, une liaison Internet, un ordinateur PC. L'accès à la base mondiale des brevets est gratuit, ce qui permet de réaliser autant d'analyses que l'on souhaite, et de télécharger autant de brevets que nécessaire. L'abonnement au logiciel Matheo Patent n'est pas onéreux. On réalise une recherche sur le terme cacao présent dans le titre du brevet. On télécharge ainsi 1301 brevets. Ces notices peuvent être visualisées une à une ou analysées automatiquement (entreprise, inventeur, technologie, date de priorité, numéro de brevet, pays, dessin).

LES RESULTATS

Ils conduisent à une cartographie détaillée des applications, des acteurs, de l'évolution du domaine dans le temps (brevets dans le domaine public), des technologies utilisées. En outre, les expressions utilisées dans les titres et les résumés peuvent être sélectionnées, ce qui constitue un support important pour l'innovation. Ainsi, 1273 brevets concernent la chimie, 125 l'ingénierie, 23 les instruments, 3 l'ingénierie électrique. On constate aussi que dans le secteur chimie les applications cosmétiques – 18 brevets traitent de la cosmétique. L'analyse de ces derniers conduit à la connaissance des applications, des entreprises dont 7 entreprises françaises, des pays déposants (donc possibilité de développement local, de partenariats, etc.). D'autres thèmes peuvent être sélectionnés et analysés de la même façon.

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

Tous les pays en développement possèdent (sauf rares exceptions) des ressources locales qui peuvent être valorisées. Que ce soit via des travaux universitaires, ou d'instituts de recherche ou d'industries locales, les informations technologiques sont la clé de cette valorisation. Disponible gratuitement, elles éclairent les projets de manière différente en montrant ce qui peut être fait, en offrant des possibilités de contacts et de partenariats, en sous-tendant soit une production locale nouvelle soit une amélioration des standards de cueillette et de transformation. La connaissance des informations fournies par les brevets ouvre aussi le champ de l'application directe (brevets dans le domaine public) ou du développement d'innovations et d'idées nouvelles. Ces informations constituent aussi un lien direct entre l'industrie et la recherche et favorisent le développement de « clusters » locaux. Il serait souhaitable que des centres nationaux ou régionaux équipés d'un logiciel de recueil et d'analyse de l'information brevet soient développés. En outre, pour favoriser le développement de l'accès à cette information (mais sans traitement statistique), la société Matheo Software met gratuitement à la disposition des utilisateurs de smartphones et tablettes android un accès aux brevets mondiaux via l'application « matheo patent lite ».

Intelligence économique et chaîne de valeur mondiale

Georges Fischer

Directeur de la délégation Réseaux et partenariats, DGA AIE, CCI Paris Ile-de-France

PROBLEMATIQUE

L'intelligence économique est trop souvent considérée comme un outil « passif » de défense contre les attaques et intrusions ou « actif » de surveillance et de benchmark des concurrents. On tend toutefois à oublier qu'avec le développement de l'Internet, il s'agit aussi de s'approprier un outil pro-actif, offensif, qui permet d'assurer ou renforcer l'activité et/ou la notoriété hors ses frontières, voire sur un marché mondial.

De manière quasi-caricaturale, on pourrait presque dire que ne pas être sur Internet, c'est ne pas exister ; la capacité d'être trouvé et l'image que l'on véhicule deviennent dès lors des facteurs essentiels et indispensables.

La présence sur le web est « égalitaire » dans son principe, puisqu'il suffit d'un site pour être immédiatement visible et accessible de partout ; mais, comme chez Orwell, « certains sont plus égaux que d'autres ». Cela soulève évidemment de nouvelles questions et confronte à de nouveaux enjeux : comment être reconnaissable dans un espace surencombré et majoritairement anglophone ? comment inspirer confiance quand on est une PME, notamment d'un pays du Sud ? comment gérer son image, entre en dire trop (et donc se rendre vulnérable) et pas assez (au risque de rater des opportunités) ?

REPOSEE APPOTEE

Les Acteurs

L'émergence de la problématique évoquée ci-dessus a permis aux Chambres de commerce et d'industrie de prendre conscience qu'il y avait pour elles une opportunité d'occuper un positionnement très particulier : créer un espace numérique mondial de confiance, permettant aux PME du monde entier de profiter pleinement des opportunités du cyber-marché mondial.

Les CCI bénéficiaient en effet d'un triple avantage quasi unique sur le marché : une marque mondialement connue, un contenu très spécifique de cette marque (focalisé, neutre, rassurant) et l'existence d'un réseau mondial sachant travailler ensemble et permettant ainsi de « penser globalement, agir localement ».

Ce fut l'origine du projet Worldchambers, mené conjointement par ICC/WCF et la CCI de Paris.

Les Outils

Le lancement du projet s'est appuyé sur la mise en œuvre de deux prérequis :

- la réalisation d'un portail unique pour tout le réseau mondial des CCI, condition essentielle pour être capable d'apporter aux entreprises le lieu de visibilité dont elles ne peuvent pas disposer par elles-mêmes ;
- la mise en place des outils de vérification et de confiance indispensables pour permettre aux PME de disposer de chances égales sur un marché global où elles manquent de notoriété et de reconnaissance.

LES RESULTATS

Après plus de dix ans d'efforts, les résultats sont tangibles :

- la plate-forme Worldchambers est effectivement aujourd'hui le portail unique du réseau mondial des CCI sur le net ;
- sa capacité d'attractivité spontanée est prouvée par les quelques 200 000 visites/mois, émanant uniquement d'entreprises intéressées par le commerce international, provenant du monde entier ;
- deux outils indispensables ont été réalisés. D'une part, ChamberTrust, la banque de données des entreprises vérifiées par le réseau des CCI disponible désormais dans une vingtaine de pays : c'est un moyen pour les entreprises d'obtenir de la visibilité mais aussi de disposer de plus de chances d'être présélectionnées grâce à la validation de leurs données objectives par une Chambre de commerce. D'autre part, Chamber-eVault, le coffre-fort électronique, en voie de lancement, dont l'objectif est de conserver les éléments de preuve en cas de litige.

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

La réalisation de ce projet a tout d'abord confirmé l'importance du facteur temps. S'agissant d'un domaine nouveau, portant des concepts avec lesquels ni les CCI, ni les entreprises n'étaient familiarisées, la capacité de durer, la résilience dans l'accompagnement et la capacité à convaincre se sont avérées des facteurs clé de réussite.

Mais, surtout, l'évolution du projet a permis d'explorer deux nouvelles voies en termes de services aux entreprises :

- les outils peuvent être proposés tels quels aux entreprises qui savent les maîtriser ; mais, un très grand nombre parmi elles ont des besoins de formation et de compréhension. Le rôle de l'Internet en tant qu'outil d'approche commerciale, son intégration dans la démarche d'intelligence économique, la gestion de l'image et de l'e-réputation... voilà une série de services que les chambres peuvent délivrer ;
- l'anglais est sans conteste la langue du commerce international. Mais, la création de cet espace global dédié à la confiance a fait émerger le besoin d'y découper un sous-ensemble qui serait limité à ceux qui se sentent plus à l'aise en traitant leurs affaires en français. L'espace numérique francophone des affaires, intégrant l'ensemble des francophones du monde, y compris ceux des pays non francophones, voilà l'objectif assigné à Worldchambers.

Anticiper sur les besoins en compétence des entreprises : comment préparer la mise en place de nouvelles formations qui correspondront à ces besoins à moyen terme ?

Anne Marie Le Bévillon

Directrice marketing de la Mission formation de la CCI Paris Ile de France
(22 écoles, 27 000 élèves, 10 000 apprentis)

PROBLEMATIQUE

Les entreprises sont dans un temps immédiat. Elles ont des besoins en compétence qui sont en constante évolution, mais elles ne peuvent exprimer précisément la nature des compétences auxquels ces besoins renvoient qu'au moment où ces compétences leur font défaut. De leur côté, les écoles sont dans un temps long. Ainsi, le temps nécessaire pour mettre en place une nouvelle formation et proposer des profils formés, est-il d'au minimum 3 ans. Les écoles doivent, de ce fait, pouvoir anticiper ces évolutions en amont de leur concrétisation sur le marché de l'emploi. Les études de perception, la veille, l'analyse des données économiques, sociales et culturelles permettent de dégager les grandes tendances structurelles d'évolution et, ainsi, de faire évoluer les cursus de formation.

REPONSE APPOREE

L'Observatoire de la formation, de l'emploi et des métiers (OFEM) a réalisé cette année une enquête auprès d'un échantillon représentatif des entreprises d'Ile de France (1000 entreprises) dont l'objectif était triple : évaluer les perceptions des évolutions de leurs besoins en compétence par les entreprises, mesurer leurs pratiques et faire émerger leurs représentations de l'évolution de leurs besoins dans les cinq ans qui viennent. Les éléments de réponse apportés par l'enquête ont ensuite été croisés avec les données de la veille que l'OFEM réalise, notamment, sur les innovations liées à la 3ème révolution industrielle numérique et informatique ainsi que celles des études menées pour le compte des écoles sur leurs domaines spécifiques (industrie, restauration/hôtellerie, numérique, éco-activités (bâtiment, énergie) etc.).

Les Acteurs

La mission de la SPI, agence de développement économique, est de contribuer à la création d'emplois et de valeur sur le territoire de la province de Liège (Belgique). Elle abrite une équipe de 3 conseillers en intelligence stratégique, qui mène des actions dans le cadre du programme IS coordonné par l'ASE (Agence de Stimulation Economique) et financé par la Région wallonne et des fonds FEDER, dans l'objectif d'aider les entreprises wallonnes à s'approprier et à implémenter les outils et méthodes d'IS. Ce programme ambitionne de développer les pratiques d'IS en Wallonie par la sensibilisation des patrons de PME et en leur proposant des ateliers pratiques et des accompagnements individualisés.

Les Outils

L'OFEM est une structure légère (4 collaborateurs) pilotée par la Direction marketing et développement de la mission enseignement, recherche, formation de la CCI Paris Ile de France. En 2013, l'observatoire a produit 23 études dans son domaine. Une fois produites, les études sont ensuite présentées aux acteurs concernés (direction générale, écoles, partenaires) et, pour en accroître l'exploitation opérationnelle, les équipes de la Direction marketing prennent le relais pour accompagner les acteurs opérationnels dans la mise en œuvre des transformations qu'elles recommandent.

LES RESULTATS

- L'enquête sur les besoins en compétence des entreprises d'Ile de France a permis de dégager des résultats très riches. Les résultats essentiels sont les suivants :
- Les besoins en compétence sont très différents selon que l'on est une grande entreprise, une moyenne entreprise ou une petite entreprise et ce sur des fonctions pourtant éventuellement similaires (de type fonction commerciale, par exemple).
 - La demande d'expertises de plus en plus pointues et, en même temps, de compétences très transverses (management pour les grandes entreprises et savoir être pour les petites) est forte.
 - Une forme de défiance vis-à-vis des établissements de formation/enseignement dans leurs capacités à former les jeunes est présente.
 - L'apprentissage est valorisé sur le plan de l'idée mais encore faible dans la pratique (sauf les grandes entreprises). Le principal frein est « le rythme de l'alternance ».
 - Sur les 5 ans qui viennent on voit émerger des signaux faibles qui impactent fortement le modèle traditionnel de l'enseignement en France : le poids du diplôme va baisser, des formations dispensées par des professionnels ou des entreprises (marques) vont avoir la même légitimité que celles dispensées par les structures classiques, l'enseignement et la formation en ligne (MOOC, e-learning etc.) vont se développer massivement.

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

- Cette enquête a été présentée à l'ensemble des écoles de la CCI Région Paris Ile-de-France. Elle alimente des groupes de travail sur :
- La transformation numérique des enseignements ;
 - La réflexion marketing sur la création de produits de formation continue associant les modules en ligne et les sessions en présentiel ;
 - Une réflexion sur la question de la formation au « savoir être » : culture générale, comportemental, aptitudes relationnelles ;
 - Une réflexion sur la création de cursus de formation initiale en dehors des référentiels traditionnels des diplômes (éducation nationale et Titres consulaires).

Le temps de la veille

Benoît Maille

Chef de projet Appui, DGA Appui Entreprises, CCI Paris Ile-de-France

PROBLEMATIQUE

Sur mandat de l'ITC, la CCI Paris Ile-de-France est intervenue récemment à deux reprises pour mettre en place des veilles dans des agences nationales de promotion des exportations : à l'Asepex (Sénégal) en 2012-2013, pour le compte de la filière mangue, et à l'OPSR-TEPA (Sainte Lucie) début 2014, pour les entreprises du secteur des condiments et des sauces. L'objectif était de faciliter et d'accélérer le développement des exportations sur des marchés cibles en permettant une meilleure compréhension de la chaîne de valeur de ces produits à l'échelle nationale et internationale. Ces veilles visaient particulièrement les opportunités de développement et les risques émergents pouvant influencer sur l'activité des exportateurs concernés. L'enjeu était double : mettre en place une démarche de veille au sein d'équipes non spécialisées en IE et rendre ses résultats accessibles et utilisables pour les PME. Tout cela avec des sources d'information et des outils exclusivement gratuits. Dernière contrainte : le cadre temporel de ces missions étant limité, il fallait que, sur place, les équipes deviennent rapidement autonomes dans l'exploitation des dispositifs de veille, leur maintenance et leur développement.

REPONSE APPOREE

Les Acteurs

Ces missions s'inscrivaient dans un cadre plus large (dont la veille était l'une des composantes) ; elles faisaient suite à une étude d'opportunité et à un examen du contexte informationnel menés par l'ITC et des consultants indépendants. L'ARIST Paris Ile-de-France, agence spécialisée de la CCI Paris Ile-de-France, fut chargée d'implanter le dispositif de veille dans les agences de promotion des exportations mentionnées ci-dessus. Celles-ci devaient exploiter le dispositif, d'abord pour leur propre compte, puis pour celui des entreprises nationales de la filière, souvent assez hétérogènes (opérateurs de la filière, de l'amont jusqu'à l'aval ; TPE et grandes entreprises). Le financement de ces projets était assuré par des bailleurs internationaux.

Les Outils

Le dispositif de veille proposé s'appuyait sur des outils adaptés à des non spécialistes de l'IE, outils en ligne et multilingues (une agence bénéficiaire est francophone, l'autre anglophone). Un agrégateur de flux RSS permettait de centraliser la collecte d'information en provenance de près de 150 sources actives nationales, régionales et internationales couvrant principalement l'information marketing et stratégique et secondairement l'information réglementaire ou technologique. Afin de surveiller l'essentiel du web visible et invisible, des outils complémentaires venaient s'ajouter au dispositif (outils de surveillance et de traitement de flux RSS...). L'ensemble de ces outils étaient intégrés dans une méthodologie prenant en compte tous les aspects de la veille (définition des sujets de veille, exploitation quotidienne du dispositif, analyse des informations, production et diffusion de livrables).

LES RESULTATS

Après avoir développé la plateforme de veille, l'ARIST Paris Ile-de-France a transféré aux agences clientes le savoir-faire nécessaire à son exploitation et sa gestion. Le processus de veille vint alimenter une base de connaissances à la disposition des agences. Celles-ci l'utilisèrent pour produire des livrables à destination des entreprises des filières concernées et qui sont directement accessibles sur leur portail internet. Pour tenir compte des besoins hétérogènes des entreprises nationales, ces livrables ont été proposés sous plusieurs formes. Les entreprises qui disposent de leurs propres moyens d'analyse peuvent surveiller la filière grâce à un fil d'actualités consultable en direct ou via un lecteur de flux RSS. Pour celles qui ne disposent pas de ces ressources, des fiches pays (marchés cibles ou pays concurrents) et des études facilitent la compréhension des évolutions de la filière et l'accès au marché.

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

Bien qu'ils comportent des contraintes, les sources et outils gratuits furent suffisants pour mettre en place un dispositif de veille performant. Les aspects techniques sont rarement bloquants. Comme pour beaucoup d'autres projets, la réussite de ces veilles reposa essentiellement sur des facteurs humains. Ces projets ont montré que les équipes chargées de la veille n'ont pas besoin nécessairement d'être composées de spécialistes IE : un binôme associant un profil TIC et un profil marketing peut tout à fait convenir, l'essentiel étant de cumuler des compétences à la fois techniques et d'analyse et de manifester un réel intérêt pour l'activité de veille. Il demeure que des compétences linguistiques variées sont essentielles dans le cadre d'une veille internationale (au minimum : français, anglais et espagnol ; en fonction des marchés surveillés). Mais l'élément critique s'est révélé dans le facteur temps : un dispositif de veille se met en place en plusieurs semaines, l'expérience des veilleurs s'acquiert en plusieurs mois, la contribution significative de ce type de veille à une démarche d'exportation peut prendre plusieurs années. Pour des raisons internes, la diffusion de la veille sur la mangue a été suspendue après quelques mois. Quant à la veille sur les condiments et sauces, elle se développe d'une façon prometteuse mais aurait grandement bénéficié d'une période d'accompagnement plus longue.

Mise en place d'une Cellule de Veille Stratégique Coton au sein du Point Focal Régional Coton de la Commission de l'UEMOA.

Mounir Rochdi

Consultant International en Intelligence Economique,
Centre du commerce international (ITC)

PROBLEMATIQUE

Le secteur du coton assure des revenus à des millions de personnes en Afrique, notamment à celles vivant dans les régions rurales, et il est une importante source de recettes en devises. Les efforts du Centre du commerce international (ITC) dans ce secteur visent à faire de l'Afrique un acteur prépondérant du commerce mondial du coton.

Le projet de développement d'une cellule de veille sur la chaîne de valeur du coton s'inscrit dans le programme d'Appui à la Consolidation du Cadre d'Action pour le Partenariat UE-Afrique sur le Coton. En effet, la non application par certains pays producteurs de coton des règles commerciales multilatérales de l'Organisation Mondiale du Commerce a entraîné des pertes de recettes d'exportation sur le coton. Cela a aussi exposé le coton africain à des distorsions du marché international entraînant une déprime structurelle des cours du coton.

Afin d'améliorer la compétitivité du coton UEMOA, trois objectifs stratégiques ont été décidés :

1. Améliorer la productivité des filières coton-textile de la zone UEMOA,
2. Améliorer la qualité du coton dans la zone UEMOA,
3. Soutenir le développement et la promotion du coton et des textiles de la zone UEMOA sur les marchés régional et international.

C'est ainsi que l'UEMOA et le Centre du commerce international (ITC) ont décidé en septembre 2013, la mise en place d'une cellule de veille stratégique pour renforcer la compétitivité de la filière coton-textile de la région Ouest Africaine.

REPONSE APPOREE

Les Acteurs

La réussite d'une cellule de Veille Stratégique repose principalement sur les compétences humaines d'abord et sur l'adhésion des différents acteurs concernés ensuite. Un veilleur ne travaille jamais seul et doit animer un réseau informationnel qualifié et valide. Le choix de la structure qui sera en charge de la veille est donc très important. Il doit se faire dès les premières étapes du projet. Dans le cas de la cellule de veille Coton, le point Focal Régional Coton (PFRC) de la Commission était le mieux placé pour assurer cette mission. Afin de garantir une continuité de service, un autre service a été désigné pour assurer la veille en cas d'absence du PFRC. Ce choix était orienté par les résultats de l'étude des besoins préalablement menée au sein de la commission de l'UEMOA et qui a révélé des compétences internes utiles à la veille.

Les Outils

Dans le cas de la Veille Coton, l'accent a été mis sur les méthodes de recherche et de veille avant de traiter des outils eux-mêmes. En effet il faut maîtriser la démarche de la recherche d'information avant toute action. Ensuite les outils de recherches ont été analysés avec les veilleurs. Du moteur de recherche au moteur cartographique, chaque outil possède ses propres fonctionnalités. Après la recherche d'information, les techniques de surveillance ont été abordées lors des formations. Un intérêt particulier a été porté sur l'un des outils de surveillance les plus répandus chez les veilleurs.

LES RESULTATS

Quatre types de sources d'information sont désormais utilisés dans la veille coton : les sources humaines à travers les points focaux nationaux dans les pays membres de l'UEMOA, les échanges avec les institutions publiques des différents Etats membres, les conférences, foires et salons auxquels participe le PFRC et enfin les sources d'information en ligne spécialisées dans le Coton.

La veille est devenue une activité quotidienne. Les informations sélectionnées sont diffusées aux travers de trois types de livrables. Le premier est un bulletin d'information mensuel diffusé aux opérateurs économiques de la sous-région travaillant dans le coton, aux institutions publiques, aux points focaux nationaux et à des organismes internationaux partenaires. Le deuxième livrable est sous forme d'alertes envoyées à une liste de destinataires plus réduite. Ces alertes concernent des informations qui peuvent avoir un impact fort sur la filière du coton. Le dernier livrable est un portail d'information spécialisé sur le coton de la région UEMOA (www.coton-uemoa.org).

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

Le PFRC de la Commission de l'UEMOA a évolué très rapidement dans la mise œuvre de la cellule de Veille Coton même si l'activité de veille était nouvelle. Il faut noter cependant qu'il avait une appétence particulière pour l'analyse et le traitement de l'information.

La cellule de veille a permis au PFRC d'élargir ses champs d'action tout en lui permettant d'assurer les autres activités dont il était en charge. Cette dernière lui a permis de diffuser en interne des informations ciblées qu'il n'identifiait pas auparavant.

Le portail d'information a pour objectif de jouer un rôle d'influence positive en ligne au profit du coton africain en général. Cet outil permet ainsi de montrer les avantages concurrentiels du coton africain par rapport à d'autres continents : récolte à la main, une fibre plus résistante, une participation à la stabilité économique, etc.

Pour la mise en place de ce type de dispositif, il faut toujours travailler en tenant compte de l'environnement dans lequel évolue le veilleur qui sera en charge de la cellule. Cela permet de mieux comprendre ses contraintes et mettre en place les solutions adéquates.

Enfin il faut toujours garder à l'esprit qu'il n'existe pas de schéma classique de veille ou de modèle par défaut. Chaque système de veille doit impérativement s'adapter à un contexte socio-économique et socio-culturel afin de mieux répondre aux besoins des utilisateurs finaux.

intelligence collective

Programme Performance PME Intelligence Economique

Zilé Soilihi

Directeur Innovation et Croissance, CCI Marseille Provence

PROBLEMATIQUE

La maîtrise de l'information, pour qui veut entreprendre et rester compétitif, est une donnée incontournable. Cette vérité qui est assénée depuis fort longtemps par différents acteurs, dont les CCI, a encore du mal à faire partie de la stratégie et des opérations des TPE/PME.

Malgré une concurrence polymorphe, l'arrivée des nouveaux modes de communication et d'intrusion, on constate que les TPE/PME sont toujours aussi peu attentives aux mouvements de leurs concurrents, exploitent peu les attentes de leurs partenaires et leurs clients, et présentent des faiblesses dans la sécurisation de leurs données, de leur réputation et de leur image.

REPONSE APPOREE

Pour répondre à cette problématique, le réseau Consulaire PACA a lancé le programme Performance PME Intelligence Economique, avec un objectif simple : accompagner six cents TPE/PME à l'adoption des réflexes premiers de l'intelligence économique.

Les Acteurs

Performance PME Intelligence Economique est un programme régional soutenu, impliquant les 5 CCI de PACA, et soutenu financièrement par l'Etat à travers le Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire. Les entreprises visées par ce programme sont les PME et TPE de PACA.

Les Outils

Ce programme comprend :

- un pré-diagnostic permettant d'apprécier au sein des PME leur maîtrise de l'Intelligence Economique
- Des ateliers de sensibilisation aux méthodes et outils de l'IE
- Des accompagnements individuels et collectifs en vue de transférer les pratiques efficaces de l'IE sur les thèmes de la Veille et de la Sécurité des systèmes d'information avec comme exemples de points traités :
 - Intégrer un outil d'intelligence économique (veille, gestion des connaissances, travail collaboratif ...)
 - Structurer une démarche de collecte d'information
 - Structurer une démarche de traitement de diffusion et de capitalisation de l'information
 - Mettre en place des outils d'analyse et d'aide à la décision
 - Fiabiliser et sécuriser les informations sensibles

L'ensemble de ces actions étaient réalisées par une dizaine d'experts du réseau consulaire PACA formés et qualifiés à « Intelligence Economique ». Plusieurs outils ont été développés dans le cadre de ce programme, comme :

- Un questionnaire en ligne ou « autodiagnostic »
- Un outil de pré-diagnostic

LES RESULTATS

Plus de 600 entreprises de PACA ont été touchées par ce programme.

La CCIMP a réalisé à elle seule sur son territoire dans le cadre de ce programme plus de :

- 50 pré-diagnostic individuels
- 5 conférences ayant réuni plus de 200 entreprises
- 10 accompagnements individuels sur les thèmes principaux que sont la veille et la sécurité des Systèmes d'information.

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

De manière très synthétique, les leçons de ce programme peuvent être résumées ainsi :

- Bien que conscientes à la fois des enjeux de la mondialisation et de la concurrence mais également des conséquences critiques que pourrait engendrer une perte ou une méconnaissance de certaines informations dans le maintien de leurs activités, les entreprises PME et TPE n'identifient pas encore l'intelligence économique comme un véritable levier de compétitivité et n'ont donc pas développé un système adapté d'IE au sein de leur organisation.
- Un des axes principalement identifiés par les entreprises en termes d'intelligence économique est la sécurité des systèmes d'information, se résumant pour beaucoup par la sécurité des systèmes informatiques mais, là encore, même sur cet axe, beaucoup de choses sont méconnues et ne sont pas traitées.
- L'intelligence économique est perçue par les PME et TPE comme une démarche « intellectuelle » et peu pragmatique. Il faut donc éviter les approches théoriques. Pour résumer, il faut accompagner vers une pratique de l'IE sans (pratiquement) parler d'IE. Pour la TPE/PME, l'IE doit être encapsulée dans des besoins business pour être audible et susciter une véritable appropriation. Il est tout aussi important de valoriser les « Success Stories de l'IE ». C'est en adoptant ces attitudes somme toute de bon sens que l'on pourra sur le long terme changer la donne et inciter le dirigeant de la TPE/PME à une pratique efficace et adaptée des méthodes de l'intelligence économique.

Les grappes d'entreprises au Burkina Faso

Aimée Somda Samake

Directrice générale adjointe, Chambre de commerce et d'industrie du Burkina Faso

PROBLEMATIQUE

Au Burkina Faso, la production d'huile est le fait, d'une part, de deux grandes unités installées à Bobo-Dioulasso (la SN CITEC et la SOFIB) d'une capacité de traitement de 150 000 tonnes de graines de coton par an et, d'autre part, d'une centaine d'unités semi-industrielles dont 78 sont membres des deux principaux Groupements d'intérêt économique (GIE), que sont le Groupement des Transformateurs de Produits Oléagineux du Burkina (GTPOB) avec 44 membres dont 35 installés à Bobo-Dioulasso, et la CPPOD avec 34 membres dont 17 installés à Bobo-Dioulasso.

Malgré ses potentialités, le secteur fait face à un certain nombre problèmes, de contraintes qui l'empêchent de jouer le rôle qu'on attend de lui. Conscient de cet état des lieux et en vue de dynamiser la compétitivité des PME/PMI en légère perte de vitesse face aux effets de la mondialisation et à la forte pression de la concurrence, le gouvernement du Burkina à travers le Comité national de pilotage des pôles de croissance (CNPPC) s'est engagé à lancer une grappe pilote dans le domaine de l'huilerie à Bobo.

L'approche grappe d'entreprises a pour but d'accélérer le développement économique local en créant, autour du secteur de l'huilerie à Bobo-Dioulasso, une synergie qui vise la compétitivité de ce secteur et partant de la localité.

REPONSE APPOREE

Les Acteurs

Dans la démarche de promotion de la grappe huilerie de Bobo-Dioulasso, il s'est agi principalement de coordonner les synergies et la coopération au sein de la filière d'activité au niveau de Bobo-Dioulasso, entre les entreprises et tous les éléments de leur environnement local (services privés, services publics, autorités, partenaires de tout genre).

Dans sa phase expérimentale, la grappe huilerie de Bobo-Dioulasso mobilise autour de son projet 49 entreprises du secteur de la transformation des produits oléagineux et 54 autres structures et organisations partenaires, aussi bien du public que du privé.

Les Outils

Au Burkina Faso, la démarche expérimentale de mise en place de la grappe huilerie de Bobo-Dioulasso s'est faite sur la base d'un plan d'action en cinq objectifs :

- Formaliser la création la grappe des huileries
- Renforcer les capacités des acteurs de la grappe huilerie
- Promouvoir et assurer la visibilité des actions de la grappe
- Renforcer les capacités de réflexion et d'aide à la décision des entreprises de la grappe
- Permettre aux entreprises de la grappe d'avoir une bonne maîtrise de leurs coûts par la mutualisation des moyens de production

Chaque objectif est mis en œuvre par des actions clairement définies sur la période 2014-2017.

LES RESULTATS

Le projet d'opérationnalisation de la grappe huilerie a démarré en mars 2014 avec les actions de sensibilisation, de formation des acteurs et de formalisation de la charte de la grappe. Il est difficile à ce jour d'évaluer les résultats atteints, le processus étant dans sa phase d'initialisation et de sensibilisation des acteurs impliqués.

On note cependant un fort engouement de tous les acteurs impliqués, depuis le sommet de l'Etat, avec une forte demande d'intégration d'acteurs non membres du projet initial. A ce jour, toutes les entreprises membres du projet revoient leur structuration afin d'intégrer la démarche grappe dans leur fonctionnement au quotidien. Le budget d'opérationnalisation de la grappe sur les trois premières années est évalué à cinq milliards de francs CFA (environ 7 622 450€). Tout le budget n'est pas acquis et la recherche de financement se poursuit. Des partenaires techniques et financiers sont aussi intéressés par la démarche dans d'autres secteurs.

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

Mettre en place un tel dispositif n'est pas chose aisée. Comme souvent avec la veille et l'intelligence économique, il faut convaincre. Le service a évolué depuis ses débuts et a pris de l'ampleur, notamment grâce à la complémentarité des compétences des partenaires, l'OSST et la CMA 74. Il faut se renouveler et toujours proposer de nouvelles évolutions pour répondre aux besoins des utilisateurs et apporter un service à forte valeur ajoutée. Et n'oublions pas la part importante de la communication, il est essentiel de communiquer auprès des adhérents pour rappeler qu'ils ont accès à ce service, beaucoup oublient de l'utiliser en invoquant le manque de temps. Nous constatons que les formats push (mail, notifications pour l'application mobile) et atelier/conférence sont les types de diffusion de l'information les plus efficaces.

Une mutation industrielle sous contrainte sociétale

Alain Teissier

Consultant

PROBLEMATIQUE

Le secteur de la plasturgie est considéré parfois à tort comme une industrie traditionnelle. Ce secteur a connu dans son activité extrusion et production de sacs « plastiques sortie de caisse » une crise existentielle due à l'apparition d'une nouvelle demande sociétale en faveur des éco-produits. En France, cette activité est essentiellement concentrée dans un bassin d'emplois rural qui, au moment de la crise, impactait environ 80 PMI et 3000 emplois.

Certaines institutions et les mouvements écologistes militaient pour l'interdiction pure et simple de ce type d'emballage. Ils considéraient en effet que l'impact environnemental lié à la déperdition constituait un dommage grave et inacceptable pour l'environnement.

REPONSE APPOREE

Rappelons que le polyéthylène constituait la matière première de ces sacs « sortie de caisse ». Leur très faible épaisseur conférait une haute valeur technique au produit qui, selon certaines estimations, avait par ailleurs une valeur complémentaire pouvant correspondre à une utilisation à 80% comme usage final en sac poubelle. Une possible interdiction de commercialisation par les pouvoirs publics et l'engagement de certaines enseignes commerciales de ne plus distribuer les sacs pour ne pas compromettre leur image, faisaient courir un risque que les industriels du secteur n'avaient pas suffisamment anticipé. Dans l'urgence, à la suite d'une initiative de la CCI locale et des pouvoirs publics soucieux d'éviter une crise économique et sociale, plusieurs actions étaient alors entreprises :

- regrouper les entreprises concernées, même concurrentes, pour formuler une réponse concertée et collective,
- retenir et apporter une solution commune à la question de l'impact environnemental dû à la dispersion des sacs dans la nature. Ce qui a été fait en orientant les recherches sur une solution d'éco-produit.

Il fut donc décidé de confier à un laboratoire de recherche spécialisé dans le vieillissement des polymères la mise au point d'un matériau à base de polyéthylène dégradable avec une durée de vie maîtrisée. Le financement de cette phase de Recherche et Développement a été assuré par les industriels et complété par une aide financière des pouvoirs publics.

LES RESULTATS

Le résultat de ces travaux a finalement permis de mettre au point un matériau bio assimilable à durée de vie maîtrisée (mais non biodégradable au sens normatif). Nonobstant le résultat positif de cet effort d'innovation, les grandes enseignes, pour des raisons commerciales et d'image qui leur sont propres, ont continué à restreindre fortement la distribution gratuite de sacs pour, en parallèle et pour certaines d'entre elles, les faire payer aux consommateurs. Par contre, aucune interdiction brutale de l'usage de sacs n'est intervenue. L'effort collectif de communication et de marketing a pu en complément éviter une nouvelle dégradation de la perception négative que véhiculait cette production. Ainsi, dans une crise apaisée, un temps d'adaptation était donné pour une nouvelle mutation de cette industrie.

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

Fort de cette expérience, après une période difficile qui a vu regroupements d'entreprises et stratégies de diversification, le secteur a conservé son potentiel dans la production de sacs pour multiples usages. Il s'est notamment diversifié vers des filières techniques hospitalières ou agroalimentaires et vers la filière agricole. L'élévation du coût de la matière première l'a également conduit à entreprendre une importante politique de recyclage des matières premières.

Ce qu'il faut retenir :

- L'absence d'anticipation à une nouvelle demande sociétale non articulée autour d'une vision de long terme qui a créé des menaces et l'obligation d'actions dans l'urgence.
- Un diagnostic collectivement partagé avec l'appui d'un organisme consulaire associé aux pouvoirs publics qui a ouvert des opportunités, une prospective pour le territoire concerné et qui a ainsi pu créer un futur. Enfin, le caractère collectif des réponses apportées, tant sur le plan opérationnel que financier, a été la clé de sortie d'une situation contrainte par une évolution de marché à l'origine d'une nouvelle demande sociétale.

intelligence collective

Theme intelligence économique : animation des clubs et réseaux

Yann Tissot & Anne-Sophie Kalis

Responsable Etudes et Prospective.
Chargée de développement, Direction Etudes et Développement Territorial, CCI Toulouse.

PROBLEMATIQUE ¹

En réalisant en 2010 un document stratégique de positionnement des CCI sur les réseaux d'entreprises « Réseaux d'entreprises : une valeur ajoutée pour les entreprises, une nécessité pour les territoires, une priorité pour les CCI », CCI FRANCE, avec l'appui d'un Groupe de Travail National a souhaité faire des réseaux d'entreprises un axe stratégique de la mandature 2011-2015. Plusieurs orientations ont été proposées, parmi lesquelles le renforcement des compétences des animateurs de réseaux d'entreprises, en capitalisant sur les bonnes pratiques et sur les méthodes ayant fait leurs preuves. En effet, impliquées dans près de 2000 réseaux d'entreprises (réseaux filières/sectoriels, réseaux territorialisés, réseaux thématiques...), les CCI accompagnent les entreprises par des services à valeur ajoutée, dans leur mise en réseau, l'incitation à collaborer, à partager de l'information, à accéder à des biens et services à coûts partagés, à mutualiser leurs ressources...

REPONSE APPOREE ²

Les Acteurs

L'intégration de la CCI territoriale dans une gouvernance économique locale, chargée de piloter un axe dédié au réseau, constitue sans doute le meilleur moyen pour garder un lien privilégié avec les réseaux d'entreprises. Mais ceci implique que cette gouvernance soit partagée entre les différents acteurs des réseaux (maîtres d'ouvrage, opérateurs, financeurs...). Il faut donc convaincre les différents partenaires, en particulier les financeurs de conditionner leur engagement à des objectifs partagés. Ceci requiert la mise en place d'un management des réseaux, qui leur permette de communiquer et de faire valoir des synergies. Le positionnement de la CCI territoriale est donc lié à sa capacité à organiser une coordination avec les autres acteurs institutionnels de l'écosystème œuvrant pour le développement économique.

Les Outils

Les plates-formes collaboratives de type Ecobiz offrent aux entreprises la possibilité de partager des compétences, d'échanger des informations, de capitaliser du savoir-faire, de bénéficier de programmes de rencontres et d'accéder à des informations ciblées et qualifiées, qui in fine participent à une dynamique de réseaux. Ces outils permettent des gains de productivité dans la gestion des flux d'informations.

LES RESULTATS

La CCI de Toulouse a lancée en 2010 une stratégie (analyse, faisabilité, feuille de route) d'optimisation de son animation collective en général, et de son animation de ses clubs d'entreprises en particulier. Pour la concrétiser, elle a décidé de s'appuyer sur la plateforme électronique « Midi-Pyrénées ECOBIZ » pour affirmer son positionnement fédérateur des réseaux, proposer aux entreprises une palette plus large d'animations dématérialisées et faire évoluer dans cette optique les compétences de ses collaborateurs. Ouverte en septembre 2013, la plateforme « Midi-Pyrénées ECOBIZ » compte aujourd'hui plus de 300 décideurs inscrits dans 8 communautés différentes (clusters, clubs d'entreprises, groupe projet...) et 6 autres sont en cours d'ouverture. Ces communautés sont animées par une personne identifiée qui supervise les échanges ainsi qu'un réseau d'experts qui apportent du contenu. C'est aussi un moyen de diffuser un contenu qualifié grâce à l'appui du Centre d'Information Economique. Outre la newsletter « Flash Info » réalisée par ce dernier et accessible librement sur le portail d'accueil, une sélection d'articles relatifs aux thématiques de chaque communauté peut être mise à disposition des animateurs directement dans leur espace collaboratif.

LES LECONS DE L'EXPERIENCE

L'apport d'un nouvel outil engendre de profonds changements dans la méthode d'accompagnement collectif que les animateurs doivent appréhender et intégrer progressivement dans leur quotidien. En effet, la plateforme offre une continuité dans la vie des réseaux et dans les échanges inter-entreprises. Aussi, l'animation se veut plus riche et nécessite une certaine réactivité notamment par le potentiel de veille d'information qu'elle permet. Les entreprises doivent aussi s'approprier ce nouvel outil de façon intuitive afin de les inciter à rentrer dans une démarche de collaboration et plus seulement d'information descendante.

Il est donc nécessaire d'accompagner ce changement que ce soit en formant les animateurs ou en facilitant les possibilités de participation des entreprises.

De plus, pour garantir une démarche collaborative de qualité, il est nécessaire de structurer une ligne éditoriale stricte, des conditions d'adhésions précises et un système de contrôle performant.

Enfin, cet outil ne peut se substituer à un accompagnement collectif physique (réunions, conférences, speed-business...) qui va approfondir et concrétiser les échanges amorcés sur la plateforme web.

¹ Source : Création et animation de réseaux d'entreprises, Guide méthodologique à l'usage des CCI, ACFCI – Février 2012

² Source : Les réseaux d'entreprises : une valeur ajoutée pour les entreprises, une nécessité pour les territoires, une priorité pour les CCI – ACFCI – Novembre 2010

La sécurité économique de l'entreprise au quotidien ¹ en 7 règles et 22 réflexes !

La règle d'or :

- Impliquer le management : La sécurité économique d'un établissement ne peut se résumer à des mesures techniques ou organisationnelles ponctuelles. Elle suppose une implication comportementale de tout un chacun à son poste de travail. Pour être pleinement efficace, il est donc indispensable d'accompagner chacune de ces mesures par un management global de la sécurité de l'établissement.
- Protéger juridiquement son établissement : De plus en plus d'acteurs économiques utilisent les failles du droit positif pour acquérir de l'information en toute légalité, même si ce n'est pas en toute loyauté. Protéger juridiquement son établissement permet de repousser les limites des barrières à franchir pour obtenir des informations, sans entrer clairement dans l'illégalité.

Préservez votre capital immatériel :

- Bien identifier l'information stratégique à protéger : Toutes les informations sensibles ne peuvent être protégées de la même façon, au risque de paralyser l'activité de l'établissement. Une analyse précise des risques est un préalable indispensable pour définir celles qui sont véritablement stratégiques et vitales, et ainsi mieux définir les conditions adéquates de leur protection.
- Protéger son savoir et ses idées : Encore trop souvent négligée, la protection du savoir, du savoir-faire et des idées constitue pourtant un investissement souvent déterminant pour le développement et parfois pour la vie de l'entreprise ou de l'organisme de recherche. De nombreux outils juridiques sont pourtant mis à disposition pour protéger le patrimoine intellectuel des personnes physiques et morales.
- Éviter ou gérer la perte d'une compétence-clé : La seule ressource véritablement durable de toute organisation est l'humain. Les compétences-clés ont donc une valeur souvent décisive. Elles sont l'objet de toutes les convoitises exprimées de façon plus ou moins loyale. Leur perte pouvant avoir des conséquences dramatiques, il convient de mettre en place des mesures préventives mais aussi réactives pour limiter l'exposition de l'établissement.

Protégez le lieu de travail :

- Protéger ses locaux : S'il est évident pour tout un chacun de fermer la porte de son domicile, il est tout aussi indispensable de veiller à ce que seules les personnes dûment autorisées entrent et sortent de l'établissement que l'on dirige ou dans lequel on travaille.
- Gérer l'accès au réseau : Le réseau informatique d'un acteur économique est désormais la principale porte d'entrée pour l'accès à l'information. Sa sécurité peut s'avérer vitale pour l'établissement. Mais celle-ci se mesure à l'aune de son maillon le plus faible. Chacun à son poste doit donc être pleinement mobilisé.

- Gérer ses archives et ses rejets : Les archives et les rejets de l'établissement peuvent renseigner des concurrents, ou des acteurs malveillants à la recherche d'informations technique, commerciale et même privée. Il convient d'y accorder une attention particulière.

Contrôlez votre communication :

- Maîtriser sa communication : Une communication non maîtrisée peut entraîner une fuite d'informations stratégiques préjudiciable pour l'établissement. Il est donc toujours nécessaire de bien évaluer la sensibilité des informations qui sont communiquées, que ce soit sur le plan professionnel ou personnel.
- Les réseaux sociaux et la e-réputation : L'utilisation des réseaux sociaux peut être privée et/ou professionnelle. Il faut néanmoins être bien conscient qu'une utilisation considérée comme privée peut, bien souvent, avoir des répercussions professionnelles.
- Recevoir des visiteurs : Un visiteur ne pénètre dans un établissement que grâce à la volonté expresse de celui qui l'accueille. Il est souvent porteur d'opportunités nouvelles pour l'établissement mais peut également constituer une menace. Il doit donc se conformer strictement aux règles qui lui sont imposées.

Sécurisez les outils de vos collaborateurs :

- Protéger son poste de travail : Si les systèmes d'information numérique sont désormais totalement incontournables pour tous les acteurs économiques, l'attention portée à leur sécurité au quotidien par leurs utilisateurs est encore bien insuffisante. Les négligences sur les postes de travail exposent l'établissement à de graves problèmes susceptibles de compromettre son activité.
- Sécuriser les supports amovibles : Le support amovible, s'il permet de transporter facilement des données, peut être compromis par un logiciel malveillant susceptible d'agir sur

¹ / Chacun de ces 22 réflexes est développé dans des fiches pratiques réalisées par la Délégation interministérielle à l'IE en partenariat avec CCI France. Fiches consultables et téléchargeables sur www.intelligence-economique.gouv.fr

la machine ou le réseau auquel il sera connecté. La perte d'un support amovible signifie, par ailleurs, la perte des informations qu'il contient.

- **Sécuriser les appareils nomades** : Si les appareils nomades sont appréciés et utiles parce qu'ils simplifient souvent les tâches quotidiennes des acteurs économiques, leur usage expose cependant l'établissement et ses partenaires à des risques nouveaux de perte ou de captation d'informations stratégiques qu'il est nécessaire de bien maîtriser en prenant certaines précautions élémentaires.

Optimisez vos déplacements :

- **Se déplacer au quotidien** : Parce qu'ils sont routiniers et prévisibles, les petits déplacements au quotidien exposent les acteurs économiques à d'importantes vulnérabilités facilitant la perte ou la fuite d'informations sensibles.
- **Se déplacer à l'étranger** : Pour de nombreuses entreprises ou organismes de recherche, voyager est indispensable. Présence, visibilité et démonstration de qualités sur la scène internationale conditionnent, en effet, l'accès à de nouvelles opportunités. Lors de ces déplacements à l'étranger, les personnes sont cependant beaucoup plus vulnérables que dans leur environnement habituel, ce qui n'est pas sans risque pour leur sécurité et celle de l'information qu'ils détiennent.
- **Participer à un salon professionnel** : Si les salons professionnels sont souvent porteurs de nouvelles opportunités professionnelles, ils sont également un point d'attention particulier pour les acteurs économiques les moins loyaux. Pour « exposer sans trop s'exposer » il est donc indispensable de préparer rigoureusement ces événements en intégrant de solides paramètres de sécurité.

Appréhendez l'ensemble des parties prenantes de votre environnement :

- **Sécuriser ses relations commerciales** : La construction de relations commerciales avec des partenaires extérieurs (financeurs, clients, fournisseurs, prestataires, etc.) fait partie de la vie quotidienne de l'établissement. Ces relations constituent néanmoins des actes dont les conséquences peuvent être gravement préjudiciables s'ils ne sont pas réalisés avec la vigilance et la rigueur nécessaires.
- **Sécuriser ses relations avec les investisseurs** : La levée de fonds est une étape importante dans la vie d'une entreprise ou d'un organisme de recherche. Outre savoir se protéger pour éviter une perte de contrôle de la gouvernance, la principale difficulté est de limiter les risques de pertes d'informations stratégiques de l'établissement tout en restant attractif.
- **Sécuriser ses flux de marchandises** : Maîtriser ses flux de marchandises permet de préserver ses atouts industriels tout en participant à la sécurisation de l'ensemble de la chaîne logistique.

- **Maîtriser l'externalisation informatique** : L'externalisation peut parfois permettre de pallier l'absence d'une compétence en interne. L'externalisation informatique (dite aussi « info-gérance ») présente néanmoins des risques pour les données et les systèmes d'information, qu'il convient de connaître et de maîtriser.

- **Accueillir du personnel temporaire** : Un personnel temporaire (stagiaire, intérimaire, prestataire, etc.) concentre ses activités sur un sujet dont les contours sont précisés formellement. N'étant lié à l'établissement que de façon ponctuelle, il représente une vulnérabilité. Il peut être la cible ou l'acteur d'une malveillance. Une attention particulière doit donc être apportée aux conditions d'accès de ces personnels à l'information.

Synthèse effectuée par **Thibault Renard**,
Responsable Intelligence Economique de CCI France

Les alertes professionnelles, un dispositif de veille des experts-comptables au service des entreprises.

*Par Agnès Bricard et Patrick Bordas,
vice-présidents du Conseil supérieur
de l'ordre des experts-comptables*

Créées en 2010 par le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables, les alertes professionnelles devront contribuer à améliorer la compétitivité et le pilotage des PME françaises.

L'outil « alertes professionnelles » est à la disposition des experts-comptables sur le site internet du Conseil supérieur, www.experts-comptables.fr (rubriques Entreprises bases documentaires et Alertes professionnelles), et sur le portail de Groupamaet de sa filiale Gan Assurances, www.wexperandyou.com. Les dirigeants de PME sont invités à contacter leur expert-comptable afin qu'ils puissent ensemble utiliser l'outil.

Le concept d'alertes professionnelles est avant tout un dispositif de veille. Il permet de développer chez le dirigeant d'entreprise une culture d'anticipation en termes aussi bien de prévention que de développement. Les points faibles, et donc à améliorer, mais également les forces d'une entreprise sont clairement détectés, favorisant ainsi son développement pérenne.

Ce dispositif de veille s'appuie sur le plan de comptes applicable à toutes les entreprises pour enregistrer les opérations comptables. Ce dernier ne doit plus être appréhendé comme un outil statique mais comme un outil dynamique de veille intelligent, un outil d'alerte, de pilotage, autrement dit comme un outil décisionnel.

Les alertes professionnelles ont donné lieu au développement d'un outil conçu par le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables, en partenariat avec Groupama. L'outil permet d'identifier les postes du bilan et du compte de résultat correspondant à un risque potentiel pour la pérennité de l'entreprise ou à une opportunité pour son développement.

Les informations requises pour pouvoir utiliser l'outil sont les suivantes : le plan de comptes types, les balances de l'entreprise sur les trois dernières années et son dossier permanent.

Comment l'expert-comptable assure-t-il la veille ?

Dès lors qu'un risque a été identifié ou une opportunité détectée, une alerte est envoyée au chef d'entreprise par l'expert-comptable, accompagnée d'une proposition de plan d'action. En l'absence de risque ou d'opportunité identifiés, aucune action n'est proposée. Si les données sont insuffisamment renseignées dans l'outil, le dossier de l'entreprise doit être complété.

Exemples d'alertes professionnelles adressées par

l'expert-comptable au dirigeant de PME avec une proposition de plan d'action associée :

1^{re} alerte : dégradation du chiffre d'affaires – Nature du risque : remise en cause de la pérennité de l'entreprise. – Objectif du plan d'action : développer le chiffre d'affaires de l'entreprise, notamment par des nouvelles offres, des actions commerciales, la conquête de nouveaux marchés, la mise en place de partenariats...

2^e alerte : dégradation de la rentabilité – Nature du risque : remise en cause de la pérennité de l'entreprise. – Objectif du plan d'action : appréhender la rentabilité de l'entreprise (par clients, par produits, par services...) et l'améliorer (maîtrise des coûts de revient et des marges...).

3^e alerte : absence d'utilisation du crédit impôt recherche – Nature du risque : se priver d'une opportunité de financement liée à l'innovation. – Objectif du plan d'action : évaluer la capacité à bénéficier d'un crédit d'impôt, notamment au regard de la qualification des salariés (ingénieurs, chercheurs).

4^e alerte : insuffisance d'autonomie financière – Nature du risque : blocage de l'accès au crédit. – Objectif du plan d'action : retrouver une autonomie financière à travers la cession d'actifs, le renforcement des fonds propres (loi Dutreil, loi Tépé), une revue de la politique de financement de l'entreprise, l'utilisation des dispositifs publics...

5^e alerte : dégradation du besoin en fonds de roulement (BFR) et de la trésorerie – Nature du risque : apparition d'un blocage de la trésorerie. – Objectif du plan d'action : trouver des solutions à court terme (affacturation, assurance-crédit, négociation de délais de paiement par la CCSE, Oséo financement clients publics, médiation du crédit, mandat ad hoc...).

6^e alerte : isolement du dirigeant dont l'absence compromettrait la pérennité de l'entreprise – Nature du risque : disparition de l'entreprise et difficulté à transmettre. – Objectif du plan d'action : assurer la pérennité de l'entreprise, notamment à travers la formalisation de son savoir-faire, la souscription d'une assurance homme clé...

Les alertes professionnelles sont un exemple concret d'une action d'intelligence économique au profit des PME.

En effet, l'intelligence économique a pour objet de collecter, d'analyser, de diffuser et de protéger l'information économique stratégique. Elle s'organise autour de la veille stratégique, la protection des actifs et l'influence. Elle est un formidable levier pour créer de l'emploi en permettant par exemple à de petites entreprises de s'ouvrir à de nouveaux marchés ainsi qu'à de nouveaux savoir-faire, par la détection d'opportunités nouvelles. Côté risque, c'est aussi un moyen de préserver les emplois actuels et le tissu économique.

Le rôle de l'expert-comptable est l'accompagnement du chef d'entreprise dans le développement de sa PME.

Dès lors que les risques et les opportunités identifiés

annexes

déclenchent une ou plusieurs alertes, la pertinence de ces dernières est validée par l'expert-comptable de l'entreprise. Une fois cette validation effectuée, l'expert-comptable élabore des préconisations sous forme de pistes d'actions qui sont adressées au dirigeant simultanément aux alertes. Dans le cadre d'un rendez-vous sollicité par le chef d'entreprise, l'expert-comptable définit avec son client la meilleure stratégie à adopter.

L'expert-comptable va accompagner la PME dans la mise en place opérationnelle des solutions retenues tout en assurant un suivi de leur impact. La PME est alors dans la situation où, mieux accompagnée, elle accroît ses chances de réussite, étant rappelé que deux PME sur trois sont pérennes cinq ans après leur création dès lors qu'elles sont accompagnées (une sur deux dans le cas contraire).

NATURE DES DIFFICULTÉS	SOLUTIONS CONSEILLÉES PAR L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
Fonds propres insuffisants pour assurer un développement pérenne.	TROUVER DES FONDS PROPRES www.capitalpme.oseo.fr : il s'agit d'une plate-forme d'intermédiation permettant aux PME d'accéder à des investisseurs. Loi Tép, loi Dutreil.
Stagnation ou baisse du chiffre d'affaires, de la marge ou du résultat.	CAP SUR L'EXPORT : DES OUTILS ET DES FINANCEMENTS www.ubifrance.fr - www.coface.fr - www.oseo.fr sur le site du CSOEC, vous trouverez le guide Export à télécharger www.experts-comptables.fr rubrique Export CAP SUR LES MARCHÉS PUBLICS www.reseaucommandepublique.fr : des outils pratiques y sont présentés ainsi que les huit étapes pour répondre à un marché public.
Dégradation de la cotation fournisseurs entraînant un risque de disparition de votre entreprise.	CONSULTER VOTRE NOTATION Sur les sites internet des assureurs-crédits et utiliser les couvertures « CAP » et « CAP + ». www.eulerhermes.fr - www.coface.fr - www.atradius.fr
Refus du banquier de consentir un nouveau crédit ou des facilités de caisse nouvelles et/ou refus de renégociation des emprunts avec un allongement, alors que l'entreprise est à jour de ses obligations fiscales et sociales.	PROCESSUS DE LA MÉDIATION DU CRÉDIT Pour saisir le médiateur du crédit en ligne, rendez-vous sur www.mediateurducredit.fr
Retard dans le paiement des dettes fiscales et des dettes sociales (exclusivement Urssaf et Pôle emploi et cotisations personnelles des travailleurs indépendants.)	DEMANDER DES DÉLAIS À LA CCSF Saisine de la Commission des chefs de services financiers à la direction départementale des finances publiques pour un étalement des dettes avec un délai maximal de 36 mois.
Retard dans le paiement des échéances des emprunts bancaires, des fournisseurs, des bailleurs...	LES PROCÉDURES PRÉVENTIVES : MANDAT AD HOC ET CONCILIATION Prise de rendez-vous auprès de la cellule Prévention au secrétariat du président du tribunal de commerce pour demander l'ouverture d'un mandat ad hoc ou une conciliation (procédures confidentielles).
Les difficultés s'annoncent !	PRENDRE RENDEZ-VOUS AVEC LE CIP DE VOTRE RÉGION www.cip-national.fr

bibliographie

Etudes, guides et fiches pratiques IE – CCI

Intelligence Economique :

« [Vademecum Intelligence économique des CCI de Paris Ile-de-France](#) » Ce guide présente 12 problématiques de l'entreprise pour lesquelles l'I.E. peut apporter une réponse.

« [Osez l'Intelligence économique avec les CCI de Rhône Alpes](#) ». Ce guide de 2013 recense les acteurs publics régionaux qu'il s'agisse de la coordination, de la sensibilisation, de la protection avec un accent particulier sur les formations accessibles en Rhône Alpes

Fiche export [L'intelligence économiques appliquée à l'international](#) par CCI International Normandie

Veille stratégique :

[Guide pratique de la recherche d'informations sur Internet](#) par la CCI de Lyon

[Guides de recherche d'information sur Internet](#) par HEC, école de la CCI Paris Ile de France

Guide [Chefs d'entreprise, gagnez du temps en organisant votre veille sur internet](#) par la CCI de l'Ain

Guide [Découvrez les sources d'information à votre disposition pour organiser votre étude de marché](#) par la CCI de Rennes

Fiche pratique [Comment surveiller son environnement stratégique ?](#) par la CCI Paris Ile de France

Influence :

[Guide du lobbying européen : Réflexes et atouts du lobbyiste européen](#) par la CCI Paris Ile de France

Fiche pratique [Comment mener des actions d'influence ?](#) par la CCI Paris Ile de France

Sécurité Economique:

Pour permettre au chef d'entreprise de découvrir les solutions à sa disposition, des Chambres de Commerce et d'Industrie ont participé à la rédaction du Guide pratique du chef d'entreprise face aux risques numériques.

[Guide de la sécurité économique](#) par la CCI de Vendée

Fiche pratique [Comment sécuriser l'information de l'entreprise ?](#) par la CCI Paris Ile de France

Les dossiers « Intelligence économique internationale » de CCI France / Veille Magazine :

[Géopolitique et Intelligence économique : pour une intelligence du monde](#)

[L'Intelligence économique : une chance pour la Francophonie](#)

[France – Chine : l'exigence des relations](#)

Ouvrages :

« [Guide du Routard de l'Intelligence économique](#) » : Réalisé à l'initiative de la Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique, avec le concours du réseau des CCI de France, cet ouvrage se veut pragmatique et directement exploitable par les chefs d'entreprise qui pourront mettre en œuvre un véritable plan d'actions d'intelligence économique sur la base d'un autodiagnostic adapté aux TPE-PME, d'outils, de formations et d'exemples concrets ainsi que d'un carnet d'adresses utiles. Téléchargeable. http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=428ebf1c-f4dc-4e9b-ad36-76d1c06b7608&groupId=10988

« [Les nouveaux territoires de l'intelligence économique](#) » : A la croisée des développements de l'intelligence économique, entre politiques publiques et stratégies d'entreprises, les praticiens et les experts ont ouvert de « nouveaux territoires ». On parle d'intelligence économique juridique, financière, culturelle, humanitaire, sociale, sportive. CCI France et l'Institut Français de l'IE se sont associés pour tenter une lecture de cette réalité. En savoir plus : <http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/les-nouveaux-territoires-de-l-intelligence-economique-9782916265049>

« [L'intelligence économique au service de l'innovation](#) » : Cet ouvrage constitué de 50 fiches propose des méthodes et des outils directement opérationnels. Il fait suite à une réflexion entreprise par des membres du groupe Technologies Avancées de HEC Alumni. Ensemble, ils proposent une approche pragmatique pour mettre nos entreprises en posture d'innovation permanente. En savoir plus : <http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/l-intelligence-economique-au-service-de-l-innovation-9782212557732>

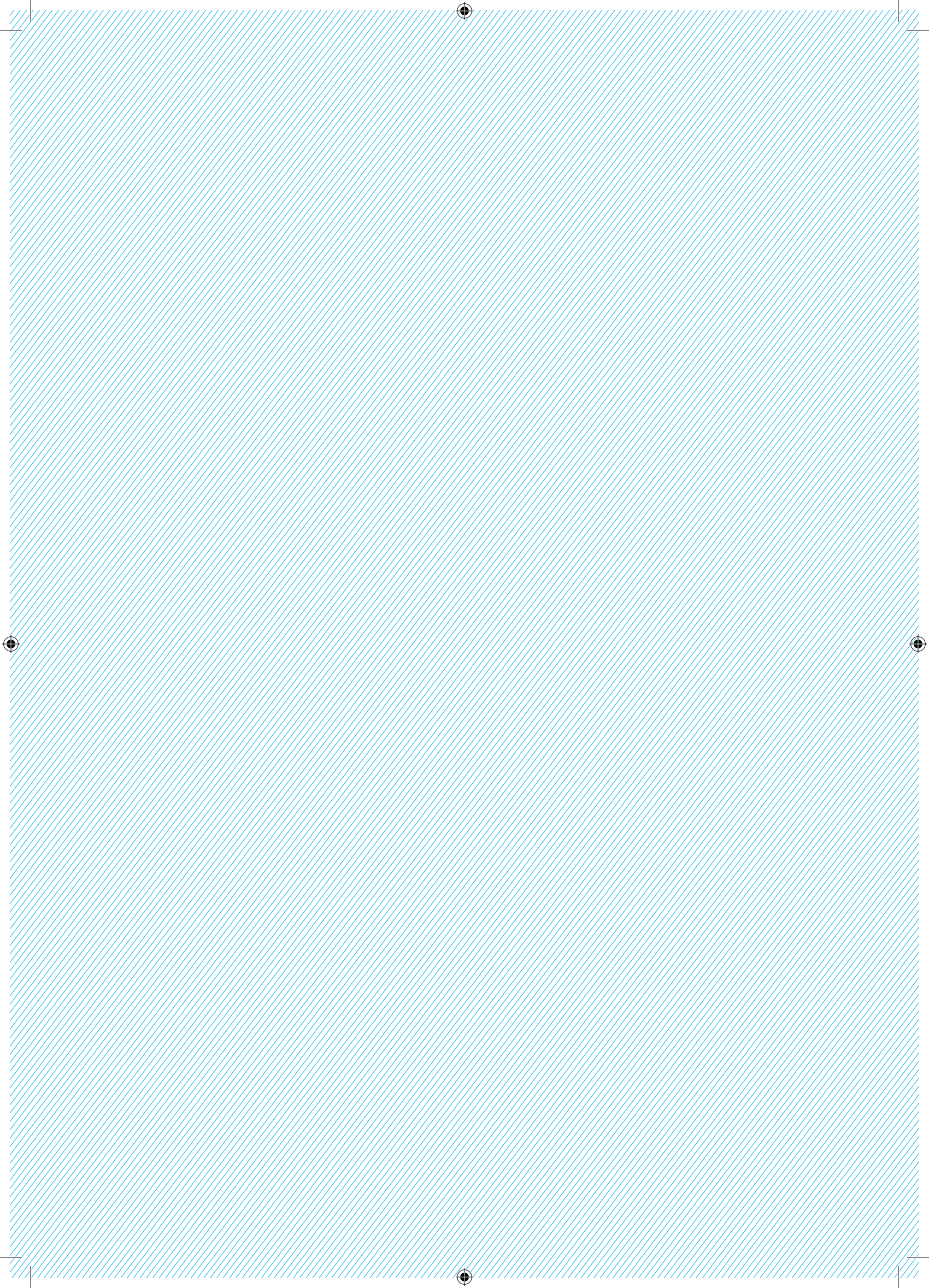
« [La boîte à outils de l'intelligence économique](#) » : Comment trouver les informations stratégiques ? Quels outils de veille utiliser sur Internet ? Comment capitaliser l'information et manager la connaissance ? Pourquoi est-il essentiel de protéger ses informations et de connaître les méthodes d'ingénierie sociale ? Comment influencer son environnement par la pratique du lobbying ? Découvrez 59 outils indispensables à la mise en œuvre et à la pérennisation d'une démarche d'intelligence économique. En savoir plus : <http://www.amazon.fr/La-bo%C3%A0te-outils-lintelligence-%C3%A9conomique/dp/2100551124>

Actualité de l'IE :

Lettre « [Actualités de l'intelligence économique et de l'innovation](#) » : Publication gratuite mensuelle de CCI France sur l'actualité de l'intelligence économique <http://www.cci.fr/web/innovation-et-technologies/publications>

Vedocci : vedocci.fr Blog consacré à l'intelligence économique et Web 2.0 en CCI (et ailleurs...)

www.veille.ma

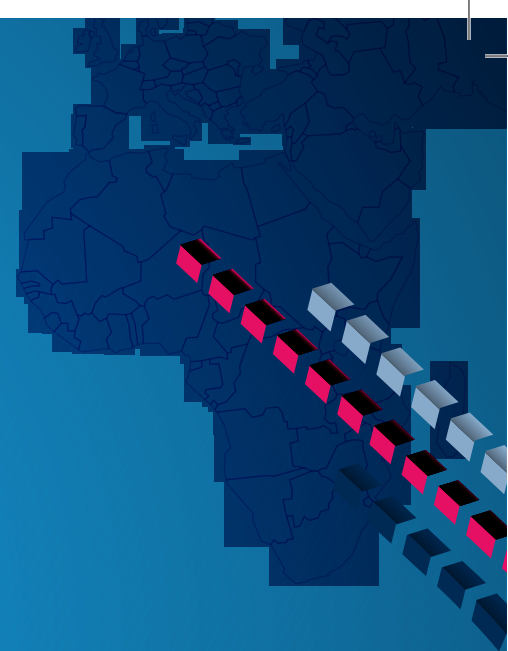


Remerciements

Philippe Clerc, Conseiller expert en Intelligence économique internationale, CCI France, qui a assuré la direction intellectuelle de ce guide.

Olivier Van den Bossche, CPCCAF.

Rémy Alloyan, graphiste concepteur.



A l'occasion de ses 8^{èmes} Ateliers de la Coopération Consulaire et en partenariat avec le Centre du Commerce International (ITC), la Conférence Permanente des Chambres Consulaires Africaines et Francophones (CPCCAF) a souhaité contribuer au développement de l'Intelligence Economique en tant qu'outil au service des TPE-PME.

Dans ce guide, la parole est donnée aux acteurs de l'Intelligence Economique, du Nord comme du Sud. Grâce à des contributions originales fondées sur des cas pratiques récents, ce guide passe en revue les différents domaines d'action de l'Intelligence Economique appliquée aux TPE-PME.

Depuis sa création en 1973, la CPCCAF est le réseau francophone au service du développement des entreprises par l'intermédiaire des Chambres consulaires qui la composent. Elle s'engage pour le développement économique local en Afrique francophone, en favorisant la coopération bilatérale ou multilatérale entre organisations consulaires représentatives du secteur privé des pays membres.



www.cpccaf.org

