



**HAL**  
open science

## Catégorisation des pratiques d'intelligence économique

Stéphanie Dameron, Lionel Garreau, Sea Matilda Bez, Anthony Gour

► **To cite this version:**

Stéphanie Dameron, Lionel Garreau, Sea Matilda Bez, Anthony Gour. Catégorisation des pratiques d'intelligence économique. 2014. hal-03696107

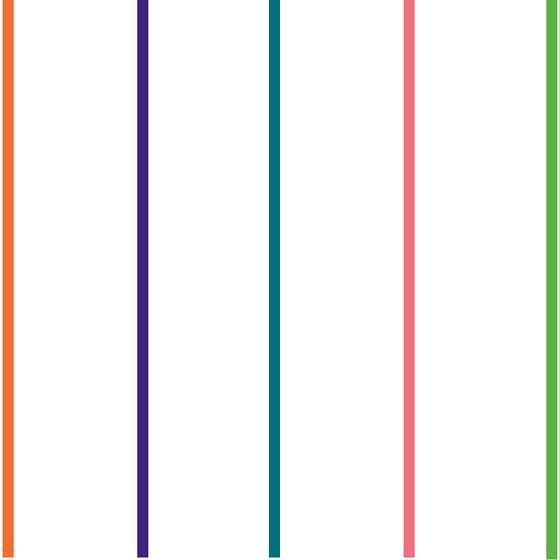
**HAL Id: hal-03696107**

**<https://hal.science/hal-03696107>**

Submitted on 15 Jun 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



*LES CAHIERS*  
*PRATIQUES*

---

*CATÉGORISATION DES PRATIQUES  
D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE*

---

*Stéphanie Dameron - Lionel Garreau  
Sea Matilda Bez - Anthony Gour*

*Édition 2014*



The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. This includes not only sales and purchases but also any other financial activities that may occur. It is essential to ensure that all entries are properly documented and supported by appropriate evidence.

In addition, the document emphasizes the need for regular reconciliation of accounts. This process involves comparing the company's internal records with external statements, such as bank statements, to identify any discrepancies. Regular reconciliation helps to prevent errors and ensures that the financial statements are accurate and reliable.

Furthermore, the document highlights the significance of maintaining up-to-date financial statements. These statements provide a clear and concise overview of the company's financial performance over a specific period. They are essential for making informed decisions and for communicating the company's financial health to stakeholders.

Finally, the document stresses the importance of seeking professional advice when needed. Accountants and auditors can provide valuable insights and guidance, ensuring that the company's financial practices are in compliance with applicable laws and regulations.

# *Les auteurs*

---

## *Stéphanie Dameron*

---

Professeur des universités en stratégie et directrice de la Chaire IESO, Stéphanie Dameron travaille sur les problématiques de coopération inter et intra-organisationnelles et de pratiques de la stratégie. Auteur de nombreux articles dans des revues nationales et internationales, elle a notamment été distinguée pour ses travaux par l'Association Internationale de Management Stratégique, et, plus récemment, par la Strategic Management Society et l'European Academy of Management.

---

## *Lionel Garreau*

---

Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine et co-directeur de l'Executive Doctorate in Business Administration, Lionel Garreau développe ses recherches sur l'interprétation des situations de gestion et les pratiques de management du sens dans l'entreprise. Lauréat du prix de l'Association Internationale de Management Stratégique récompensant la meilleure thèse en management pour ses travaux sur le sens dans les équipes projet il s'est vu depuis distingué dans diverses conférences internationales, notamment dans la catégorie meilleur jeune chercheur.

---

## *Sea Matilda Bez*

---

Sea Bez, normalienne agrégée d'économie-gestion et diplômée du master 101 « Politique Générale et Stratégie des Organisations » de Paris-Dauphine, effectue une thèse sur la gestion de l'information dans les stratégies de coopération (coopération avec un concurrent). En plus de ses activités académiques (chapitres de livre, communications internationales, et cours en stratégie/management/intelligence économique), elle a effectué plusieurs interventions auprès de professionnels (le groupe pétrolier Total, les Chambres de commerce et d'industrie et la banque CIC).

---

## *Anthony Gour*

---

Anthony Gour a rejoint Lancaster University Management School (LUMS) en janvier 2016. Il est chercheur invité en Management Stratégique à LUMS. Il enseigne également à l'Université Paris-Dauphine, à la Skema Business School et à la Sports Management School en France.

Après avoir joué en tant que joueur semi-professionnel au FC Nantes et à l'US Concarneau, il a intégré le master 101 « Politique Générale et Stratégie des Organisations » de Paris-Dauphine. Il a par la suite poursuivi sur une thèse en Stratégie sous la direction du Professeur Stéphanie Dameron à l'Université Paris-Dauphine, qu'il a soutenue en décembre 2015.

Anthony enseigne le management stratégique, l'intelligence économique et la gestion des risques à des étudiants en Licence et Master. Ses recherches portent sur les processus de décisions stratégiques, les réseaux externes et les modèles d'affaires.

# Sommaire

Introduction.....	8
<b>CHAPITRE 1.</b>	
<i>Animation des réseaux.....</i>	12
<i>01. UTILISATION DU RÉSEAU EXTERNE.....</i>	13
<i>02. UTILISATION DU RÉSEAU INTERNE.....</i>	17
<i>03. ANIMATION DU RÉSEAU.....</i>	21
<b>CHAPITRE 2.</b>	
<i>Contenu des analyses.....</i>	24
<i>01. LES CONCURRENTS.....</i>	25
<i>02. LES SITUATIONS PAYS.....</i>	26
<i>03. LES PRODUITS ET ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES.....</i>	27
<i>04. LES ASPECTS JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES.....</i>	30
<i>05. LES TENDANCES CLIENTS ET NOUVEAUX USAGES.....</i>	31

<b>CHAPITRE 3.</b>	
<i>Outils, Modèles, concepts</i> .....	32
<b>01. TIC ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION</b> .....	33
<b>02. MÉTHODOLOGIES D'ANALYSE</b> .....	35
<b>03. MÉTHODOLOGIES DE DIFFUSION</b> .....	38
<b>CHAPITRE 4.</b>	
<i>Management et culture IE</i> .....	42

# Introduction

L'objectif de l'axe « circulation de l'information stratégique » dans son premier cycle d'étude est de mieux comprendre comment s'organise et se pratique la fonction intelligence économique dans les grandes entreprises.

En 2014, 19 entretiens complémentaires ont été réalisés ainsi que 4 études de cas sur des entreprises étrangères concurrentes des partenaires. En ajoutant les 7 études de cas réalisées en 2013, les recherches produites par l'axe reposent sur des données qualitatives provenant de 30 grandes entreprises, en sus des quatre entreprises partenaires. Ces données collectées ont permis de déterminer les types d'organisation de la fonction IE et sa dynamique dans les entreprises, ainsi qu'un recensement détaillé des pratiques d'IE et des acteurs concernés. Ces travaux vont permettre par la suite d'entrer plus finement dans l'analyse des réseaux d'acteurs pivots dans l'interprétation de l'information à valeur ajoutée.

Sur la base des 30 entreprises étudiées, sans compter les entreprises de la chaire, un recensement des pratiques d'intelligence économique est proposé dans ce cahier pratique. Les pratiques sont ainsi détaillées de la manière suivante : animation des réseaux (externes et internes), contenu des analyses, méthodes (outils, concepts et modèles), management et culture.

Une synthèse des principaux résultats en 2014 des travaux de l'axe est présentée ci-dessous.

## Définition de l'IE

L'intelligence économique est comprise comme une fonction de la stratégie, au même titre que la planification stratégique.

L'IE est dédiée à l'analyse des risques et des opportunités qui peuvent s'avérer structurants pour les choix stratégiques d'une entreprise ou d'une organisation évoluant dans un marché concurrentiel; elle s'approche de ce que Ansoff appelle le "strategic issue management". Les connaissances produites par l'IE génèrent une valeur ajoutée pour l'entreprise quand elles sont intégrées dans la décision, et ce avec un temps d'avance sur ses concurrents.

## Organisation de l'IE

Sur le plan des structures, la tendance est au déploiement de la fonction intelligence économique en dehors des fonctions sureté, l'ancrage organisationnel de l'IE se fait de plus en plus dans les directions de la stratégie. Il n'est toutefois pas encore stabilisé. Au niveau du siège, les fonctions IE peuvent se trouver attachées notamment au secrétariat général ou à la direction de la stratégie. Dans les directions plus opérationnelles, les directions R&D et les directions marketing revendiquent également un rôle structurant pour la fonction intelligence économique.

Quatre types d'organisation de l'IE ont été mis en évidence, suivant deux dimensions, les lieux de production des analyses IE (centralisés ou non) et les missions de la direction IE (plutôt orientée méthode ou plutôt orientée contenu).

En terme dynamique, les modes du type « génération spontanée » de cellules IE locales ou du type « pédagogue », liée à l'existence d'une personne qui porte l'IE dans le groupe, sont par nature instables.

Concernant le rôle des réseaux dans les pratiques d'intelligence économique, le choix d'une orientation "contenu" ou d'une orientation "méthode" de la direction IE impacte la manière d'animer la réflexion stratégique dans l'entreprise. Si la direction IE se donne pour mission première de développer les méthodes d'intelligence économique, elle va s'appuyer sur un réseau interne en charge de produire les analyses nécessaires à la décision. Si la direction IE a pour mission première de développer elle-même les analyses utiles à la décision, elle joue alors un rôle d'expertise qui n'implique pas forcément l'animation de réseaux internes, mais plutôt externes.

## Pratiques de mise en œuvre de l'IE

Sur la base de l'ensemble des études de cas et des entretiens, une analyse thématique a été réalisée afin de recenser les pratiques d'intelligence économique mises en œuvre dans les trente entreprises étudiées.

### Animation des réseaux

La fonction IE implique l'animation de réseaux internes et externes pour assurer l'obtention d'informations qualitatives originales.

- 7 types de réseaux externes sont mentionnés :
  - Les groupements professionnels (ex AEA pour l'industrie aéronautique) et institutionnels (ex AMF pour la Banque)
  - Les consultants pour repérer les tendances
  - Les salons professionnels, conférences, et réseaux de recherche, notamment pour repérer les innovations en cours
  - Les Préfets et Ambassadeurs pour leur connaissance de l'activité économique locale
  - Les agents locaux, ainsi que les entreprises partenaires locales pour comprendre les situations des pays
  - Les réseaux académiques et universitaires
  - Les concurrents avec qui l'entreprise peut être en relation directe

• 3 types de réseaux internes sont mentionnés :

- Réseaux de managers locaux pour des informations sur les pays
- Réseaux de managers de direction fonctionnelle/opérationnelle, en veille sur des thématiques
- Réseaux de cadres dirigeants missionnés pour l'analyse de la concurrence (ex: ongoing assessment team)

Des modes d'animation des réseaux sont précisés, comme le « jam program office » ou les « ongoing assessment team ». La capacité à construire des relations affinitaires, à maintenir une attention permanente, à susciter l'entraînement et l'adhésion, ainsi que l'empathie sont les compétences les plus régulièrement citées dans l'activation personnelle des réseaux internes ou externes.

### Contenu des analyses

Nous avons relevé 5 grands domaines sur lesquels l'IE centre ses analyses :

- Les concurrents via une veille active dédiée et permanente
- Les situations pays, d'un point de vue opérationnel mais également non opérationnel comme les évolutions politiques et sociologiques
- Les produits, technologies, évolutions scientifiques
- Les tendances clients et nouveaux usages
- Les aspects juridiques et réglementaires

En plus de ces domaines d'analyse récurrents, les analyses spécifiques concernant un mouvement stratégique combinent ces différents aspects. En outre, des « open focus » peuvent être menés, c'est à dire que le sujet est choisi en dehors de ces champs, selon un intérêt particulier de l'entreprise à un moment donné.

### Méthodologies d'analyse et de diffusion

Dans les pratiques IE relevées, certaines méthodes, outils, modèles, voire concepts sont précisés. Une place particulière est réservée aux outils technologiques, comme Digimind, mais qui ne remplacent pas l'activation de réseaux propres. Au-delà des outils technologiques, les méthodes sont scindées en deux groupes:

- Des méthodologies d'analyse de l'information à valeur ajoutée sont recensées comme : le reverse engineering, l'analyse des réseaux sociaux, la définition de scenarii planning, le repérage de signaux faibles, les 'What if' sessions,...
- Des modes de diffusion de l'information sont également repérés dans les données collectées : les publications, les notes de synthèse, les rapports, les notes d'étonnements, l'utilisation d'outils virtuels, les présentations,...

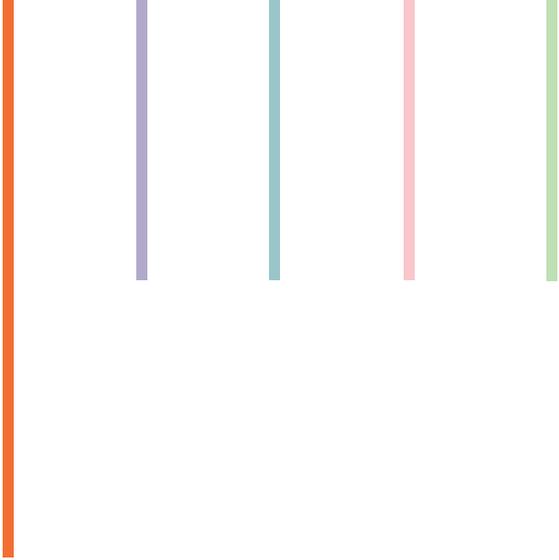
## Management et culture d'entreprise

Le management de l'IE repose sur quelques principes relatifs à la nécessaire implication et au traitement cognitif de l'information dans une démarche IE. Parmi les principales:

- Culture de la veille concurrentielle impulsée par la Direction Générale
- Diversité de provenance des membres de l'équipe IE
- Ouverture d'esprit et curiosité

## Liste des entreprises étudiées dans ce cahier :

Accor  
Air France  
Air Liquide  
Axa  
BNP Parisbas  
Bouygues  
Caisse des Dépôts  
Carrefour  
Crédit Agricole  
Danone  
Essilor  
GDF Suez  
General Motors  
IBM  
Kering  
Lafarge  
L'Oréal  
Michelin  
Novartis  
Réunica  
Vallourec,  
Safran,  
Shell  
Société Générale  
Suez Environnement  
Thales  
ainsi que 4 entreprises qui ont souhaité rester confidentielles



# *CHAPITRE 1.*

---

## *Animation des réseaux*

---

# 01. UTILISATION DU RÉSEAU EXTERNE

Pratique	Utilisation du réseau externe de consultants	
Description	Rencontres régulières avec les consultants pour récupérer des informations sur les tendances	L'entreprise définit des objets (secteurs, zones, concurrents, etc.) et demande à un prestataire externe d'analyser l'information sur un périmètre d'information préétabli
Entreprise + Date + Source	AXA 2014 Entretien avec le directeur au plan, en charge de l'IE	Kering 2014 Entretien market analyst au sein de la direction communication financière et veille concurrentielle (en charge de l'IE groupe)
Type d'acteurs	Direction stratégie en lien avec des consultants externes	Communication financière + prestataire externe
Verbatim	<p>On est par exemple peu abonné à des grandes bases de données d'intelligence économique de façon à ratisser très large. D'accord ? On a des capteurs qui savent ce qui nous intéresse et on alimente ces capteurs de voilà : on est intéressé par ce genre de trucs. Donc les capteurs nous remontent les choses qu'ils pensent qui vont nous intéresser. Ou même des gens qui vont être en dehors de l'organisation et savoir qu'on est intéressé par ce genre de choses et nous les envoyer, des consultants externes par exemple.</p> <p>D'accord, et vous fonctionnez souvent avec des consultants externes qui peuvent vous informer là-dessus ?</p> <p>C'est ça. De façon gracieuse même en fait, comme on ne parle pas de choses à faire mais de : « vous avez entendu parler de ça ». On se voit tous les six mois avec pas mal de consultants et à chaque fois on échange sur leur vision du monde, leur vision des choses et c'est un capteur donc.</p>	<p>Donc lui nous fournit un flux d'informations hebdomadaire donc énormément d'informations; le contenu de ce flux d'informations c'est des résumés d'articles de presse. Une couverture mondiale, donc voilà comment ça se présente très concrètement : il y a un résumé d'articles, la source, la date et si possible le lien quand c'est autorisé, quand ce n'est pas sur abonnement. Donc nous on reçoit ça, pour être très concrète, le lundi, on reçoit tout le flux d'infos pour la veille luxe. Donc on a défini avec le prestataire un périmètre, c'est une liste de concurrents qu'on surveille, aussi des thématiques par exemple, le marché du luxe en général, mais ça peut être après des segments de ce marché, la joaillerie, l'habillement. Aussi ça peut être des thématiques, dans la surveillance des acteurs on a des thématiques : on va surveiller les nouveaux produits qui vont être lancés, les campagnes de communication. Ça c'est pour le luxe, la catégorisation est un peu différente pour le sport. Après on a une rubrique qui s'appelle « autres nouvelles ».</p>

Pratique	Réculte des informations via les représentants de l'Etat	
Description	Les divers interlocuteurs entretiennent une relation de confiance avec les représentants de l'Etat pour avoir des informations fiables	
Entreprise + Date + Source	Entreprise confidentielle 2014	
Type d'acteurs	Ambassadeurs	
Verbatim	<p>Il faut se mettre en rapport avec maintenant les ambassades. Il faut être bien avec les ambassades, de telle façon que quand vous allez les voir, qu'elles vous permettent d'avoir des renseignements sur tels ou tels sujets. C'est payant ou c'est gratuit. Ce que je suis en train de vous dire, c'est que quelque part, ceci ne peut fonctionner que dans un état de relative confiance. Vous n'allez pas voir l'ambassadeur en disant « Bon bah voilà mon pote, je voudrais savoir... » Non, ça ne marche pas comme ça ! Pendant plusieurs années, à l'occasion d'un voyage vous passez le voir, à l'occasion de ceci vous allez le voir, vous allez voir le préfet d'une région. « Tiens Monsieur le préfet, je regardais... Si jamais tout à fait, il était possible de mettre un atelier à Bar-le-Duc là... Est-ce qu'on peut faire des choses ? » Alors le préfet, il vous le dit. « Est-ce que dans ce coin là je vais avoir des concurrents ? » Il va vous répondre le préfet. Peut-être pas le premier jour... mais le deuxième jour. Il vous répond.</p>	

Pratique	Réculte des informations via les événements institutionnels	
Description	Envoi de personnes aux salons professionnels, conférences, etc.	
Entreprise + Date + Source	Entreprise confidentielle 2014	
Type d'acteurs	Salons professionnels Ensemble des collaborateurs	
Verbatim	Maintenant, il y a autre chose. C'est la technique japonaise. C'est de dire à ses collaborateurs quels qu'ils soient « Messieurs, il faut que vous découvriez le monde ! » C'est-à-dire je vous envoie voir l'exposition de Turin, de Francfort, pour voir ! Alors ça coûte cher ! C'est pas toujours efficace parce qu'il y a un problème de langue. Mais on finit toujours par se débrouiller ! Celui qui peut se débrouiller, il se débrouille ! Et les gens représentent l'entreprise, et ils se sentent associés. [...] Parce que à un instant donné, ne viennent à cette exposition quelque part que des gens qui ont des soucis dans la même congruence. Donc déjà ça nettoie le terrain ! Ils sont tous là ! Et deuxièmement, tous ont envie de montrer ce qu'ils font de mieux mais en même temps pas trop ! Pour ne pas être copiés ! Et vous qui y allez, dans le même endroit, vous avez tous les systèmes les uns à côté des autres. Donc vous avez des moyens de référence !	

Pratique	Utilisation des contacts personnels externes	
Description	Le réseau vient en complément aux outils d'intelligence économique. Il est lié au dirigeant mais aussi à l'ensemble des acteurs impliqués	Utilisation des interactions de chacun avec son environnement pour dénicher des informations peu formalisées
Entreprise + Date + Source	Air Liquide 02 oct. 2001 Eric Delon, « Les limiers de la veille concurrentielle », Les Echos n° 18500, <a href="http://www.lesechos.fr/02/10/2001/LesEchos/18500-140-ECH_les-limiers-de-la-veille-concurrentielle.htm">http://www.lesechos.fr/02/10/2001/LesEchos/18500-140-ECH_les-limiers-de-la-veille-concurrentielle.htm</a>	CDC Entretien Membre direction Finance, stratégie, participations (en charge de l'IE)
Type d'acteurs	Dirigeant Acteurs IE	Toute personne de l'entreprise
Verbatim	Les cellules de veille ne sont pas le seul recours à l'IE; les réseaux ont beaucoup d'importance. Mais, même là où elle est très développée, l'intelligence économique n'est jamais la seule source d'informations. Les cellules de veille ne sont pas censées répondre à toutes les questions que se posent les dirigeants, prévient Romuald Messina, responsable de l'intelligence concurrentielle et technologique chez Air Liquide. Ces derniers ont leurs propres réseaux, qu'ils savent activer à loisir.	Chaque personne pratique une veille dans le cadre de ses activités et a accès aux sources qu'elle peut. C'est-à-dire qu'une personne pourra mobiliser son réseau, des données puisées sur internet, des informations glanées au sein d'un colloque ou d'une réunion et une autre pourra, je ne sais pas moi, aller donner des cours à Dauphine par exemple, et de ce fait bénéficier de euh d'informations venant du corps professoral. Donc il n'y a pas de structure mise en place par la direction pour avoir accès à des informations approfondies sur les sujets que nous traitons.

Pratique	Utilisation des « clubs » professionnels ou communauté de pratiques	
Description	Utilisation de clubs professionnels pour échanger de l'information à haute valeur ajoutée	Organisation par des éditeurs de clubs d'utilisateurs pour améliorer les pratiques et travailler son réseau
Entreprise + Date + Source	Air Liquide 24 avril 2008 « Le réseau des veilleurs de l'industrie poursuit sa mue », Intelligence Online n°569, <a href="http://www.intelligenceonline.fr/reseaux-et-organisations/2008/04/24/le-reseau-des-veilleurs-de-l-industrie-poursuit-sa-mue,40889591-GRA">http://www.intelligenceonline.fr/reseaux-et-organisations/2008/04/24/le-reseau-des-veilleurs-de-l-industrie-poursuit-sa-mue,40889591-GRA</a>	Réunica 2014 Entretien Responsable veille stratégique
Type d'acteurs	Clubs professionnels + Tout collaborateur	Division stratégique
Verbatim	Certains membres de la ClpE sont proches du Groupe La Fontaine, un réseau plus discret d'une trentaine de directeurs de l'IE de grandes entreprises françaises (IOL n°561). Des groupes sont ainsi membres des deux "clubs", tels Total, EADS, Thales, Air France, Air liquide et Renault. Et la ClpE partage au moins une règle avec le réseau La Fontaine : les consultants sont exclus ».	Digimind c'est un éditeur qui fait de très bons clubs d'utilisateurs, toutes les sociétés qui l'utilisent se retrouvent, et peuvent échanger sur les pratiques, sur les cas pratiques

Pratique	Utilisation de relais externes pour collecter de l'information		
Description	Utilisation du service de renseignement privé du directeur des relations extérieures		
Entreprise + Date + Source	Michelin 30 avril 2004 Article Le Figaro "Les 50 qui comptent, Le Figaro"		
Type d'acteurs	Directeur des relations extérieures		
Verbatim	Des directeurs de la stratégie, du développement ou les secrétaires généraux qui conseillent le PDG sur les dossiers sensibles. Chez Michelin, la plus secrète des entreprises françaises, Jean-Pierre Vuilleme joue ce rôle. Directeur des relations extérieures, il dispose d'un véritable service privé de renseignements que dirige le général Ricard, ancien chef du service recherche de la DGSE, la direction de l'espionnage français.		
Pratique	Coopération avec les acteurs locaux pour obtenir de l'information / développement et utilisation des réseaux externes		
Description	Avoir un maillage à x niveaux de relais pour collecter de l'information au plus près	Relais par les entreprises partenaires locales	Appui sur des relais pays pour avoir de l'information plus fine que celle disponible gratuitement sur internet
Entreprise + Date + Source	Crédit Agricole 2014 Entretien Senior Banker	Danone 2013 Extrait du rapport sur le colloque Intelligence Collective - IHEDN	Vallourec 2014 Market intelligence Manager + Strategic Marketing Manager Entretien
Type d'acteurs	Prospective client	Création de la direction de l'Innovation Sociale et de l'Ecosystème en 2010 Rattachée à la direction Développement Durable et RSE	Marketing
Verbatim	Je vais m'entourer d'un dispositif qui me permet de gérer et qui derrière lui même va aller voir beaucoup plus large. Il faut donc créer son réseau, un réseau d'acteurs ou d'endroits où veiller qui sont les plus gros et qui correspondent aux plus gros influenceurs... qui vous servent un peu de tête de pont et qui eux-mêmes ont des réseaux très larges.	Interrogé en 2013 lors d'un colloque de l'IHEDN, il souligne que Danone veut investir sur la capacité à utiliser l'information. Danone s'ouvre notamment en coopérant avec des acteurs locaux qui gravitent autour d'elle pour collecter, et échanger des informations dans le but d'aider aux développements des projets.  « En effet, un acteur comme Danone a besoin de l'ensemble des acteurs de la société civile pour l'aider dans ses projets de développement. Et de mentionner que c'est sur la capacité à utiliser l'information que le groupe veut désormais investir. Il rappelle ainsi que Danone mobilise un fonds de 100 millions € afin d'aider les entreprises « inclusives » via la mise en place de programme de coopération entre la multinationale et les « petits » acteurs locaux qui gravitent autour d'elle. » (20130207 - Extrait du rapport sur le colloque Intelligence Collective - IHEDN - 2013)	Tu peux avoir ça soit par internet soit par les agents qui sont sur place. Nous on procède beaucoup par agents pour avoir une vision fine du terrain. Donc on contracte avec des agents dans beaucoup de pays qui eux sont des facilitateurs de business, ils ont un peu plus les moyens de tirer les ficelles sur place. Eux vont remonter l'information.
Pratique	Relations avec les universités		
Description	Compétition annuelle d'entrepreneurs de la santé pour générer des « insights sur le marché de la santé et de l'innovation de demain ». Concrètement, elle consiste à encourager l'échange d'idées avec des scientifiques leaders mais aussi de jeunes talents entrepreneuriaux (60 étudiants d'universités internationales à forte réputation sont sélectionnés)		
Entreprise + Date + Source	Novartis · 2013 Media releases, Novartis, <a href="http://www.novartis.com/newsroom/media-releases/en/2013/1724_716.shtml">http://www.novartis.com/newsroom/media-releases/en/2013/1724_716.shtml</a> , consultée 01/2015"		
Type d'acteurs	Scientifiques et entrepreneurs externes		
Verbatim	Novartis holds annual healthcare entrepreneur competition to generate insight into healthcare and innovation of tomorrow: • The International Biotechnology Leadership Camp (BioCamp) fosters idea exchange with leading scientists as well as entrepreneurship for young talents • 60 selected students from leading international universities attend to explore science and innovation at Novartis headquarters in Basel, Switzerland • Novartis CEO presents innovative health care solutions and business approaches to address the evolving need to improve patient outcomes.		

Pratique	Collaboration avec les concurrents		
Description	Formalisation de l'échange de données sensibles avec les concurrents	Participation à des réunions entre concurrents organisées par les institutions du champ permettant de sécuriser les informations	Echange d'informations avec les référents par le biais d'un questionnaire bilatéral quali / quanti
Entreprise + Date + Source	Air France KLM 2014 Directeur du développement Stratégique et de l'Intelligence économique	Société Générale 2014 Entretien Direction des risques	Entreprise confidentielle 2014 Entretien directeur IE
Type d'acteurs	Directeur IE	Analystes économistes	Direction IE
Verbatim	Au-delà de ça, on a même des principes d'échange d'informations un peu plus sensibles avec certains concurrents via l'AEA. On s'échange certaines informations sur les recettes et les coûts. Au début ça m'a un peu surpris, je ne pensais pas que c'était légal mais en fait c'est totalement légal voire même encouragé si c'est dans un but d'améliorer la performance, et au bout du compte on peut s'y retrouver. Ça n'a rien à voir avec se mettre d'accord avec un concurrent pour fixer les prix, là c'est des principes d'échange.	On a des réunions de place entre économistes; et c'est souvent ; cela peut être organisé soit par Europlace, [...] la Banque de France, [...] ou l'AMF [...] On leur parle des risques que l'on voit aujourd'hui, dans la sphère macro financière par exemple, et donc eux cela les alimentent et cela leur permet d'assurer un suivi sur ces risques là. Pour nous, c'est un moyen d'échange sur ce que pensent nos concurrents ; cela permet d'être sûr que l'on ne passe pas à côté de sujets importants. La collaboration amène une certaine forme de richesse, on ne voit pas tous toujours la même chose. Le dialogue est important.	Confidentiel

Pratique	Mobilisation multipartite		
Description	Analyse des perspectives sur l'innovation globale (Global Innovation Outlook) (existe depuis 2004)		
Entreprise + Date + Source	IBM 2010 Article de presse <a href="http://gio.typepad.com">http://gio.typepad.com</a>		
Type d'acteurs	Piloté par IBM Research		
Verbatim	Focuses more on broad issues impacting all types of organizations. This is an open, collaborative, multi-disciplinary process with external business leaders, academics, researchers and policymakers. The focus on tackling broad and challenging topics – spanning geographies, generations, industries and interests.		

Pratique	Non recours aux prestataires externes		
Entreprise + Date + Source	L'Oréal 2014 Entretien International Market Intelligence Manager		
Type d'acteurs	Département Market Intelligence		
Verbatim	- Quel rôle jouent vos réseaux dans la récolte d'information? Alors Important, c'est des coûts financiers, donc en fait on essaie de limiter les prestataires extérieurs, donc on en a parce qu'il y a des informations qu'on veut avec euh, un regard extérieur, euh mais l'idée c'est de se dire, « on a des gens sur le terrain qui ont des connaissances donc travaillons aussi avec ça ». « Utilisons notre organisation comme collectrice d'information »		

## 02. UTILISATION DU RÉSEAU INTERNE

Pratique	Remontée d'information via le réseau local pays
Description	Utilisation d'un réseau de collaborateurs implantés localement pour obtenir des données pays
Entreprise + Date + Source	Entreprise confidentielle 2014 Entretien Directeur IE
Type d'acteurs	Direction IE
Verbatim	Confidentiel

Pratique	Utilisation du réseau interne par fonction
Description	Un expert par fonction est chargé de surveiller un domaine
Entreprise + Date + Source	Réunica 2014 Entretien Responsable veille stratégique
Type d'acteurs	Relais au sein des divisions
Verbatim	Il y a une identification au sein de chaque direction, un expert est situé sur une thématique qui se retrouve sur une activité qui peut être la santé, la prévoyance, et euh ... les ressources humaines, le risk management, juridique, et chacune des personnes expertes dans leur domaine ont besoin de se faire une surveillance sur une thématique qui les concerne.

Pratique	Utilisation du réseau de personnes internes à orientation techniques
Description	Les analystes IE utilisent le réseau interne pour obtenir des renseignements du personnel technique
Entreprise + Date + Source	Shell Avant 2003 Gilad, B. (2003). Early warning: using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk, and create powerful strategies. AMACOM Div American Mgmt Assn.
Type d'acteurs	Les analystes IE (demande les renseignements) Le personnel technique (transmet le renseignement) Le manager IE (coordonne le réseau)
Verbatim	With the advent of IT technology, the Internet, and Knowledge Management tools, modern internal networks have "evolved" into information-sharing projects. Rather than a network dedicated to gathering intelligence, these networks have become a forum provided for employees to exchange all kind of useful information, internal or external. CI analysts interested in using the network for a specific assignment post "intelligence queries" on the internal cyberboard and hope for the best. At RoyalDutch/Shell, they do get answers. Shell Exploration and Production, Shell's largest division, has a unique network of more than a thousand participants, mostly technical personnel. The network is run from The Hague in the Netherlands and coordinated by a very popular CI manager whose personality is one of the main reasons it has held together. In most other companies, the networks are much smaller and less well motivated.

Pratique	Développement d'un système structuré de management des connaissances
Description	Le directeur en charge de ce système précise que ce dispositif de management des connaissances favorise la circulation de connaissances mais surtout l'identification de problèmes, le recueil d'informations sur un sujet spécifique, le test d'hypothèses, la synthèse des différents points de vue des personnes remontant ces informations ainsi que les détails sur les bonnes pratiques (KM World, 1999).
Entreprise + Date + Source	General Motors 1999 Article de presse <a href="http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Learning-is-a-competitive-advantage-at-GM-9065.aspx">http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Learning-is-a-competitive-advantage-at-GM-9065.aspx</a>
Type d'acteurs	Director of learning organizations
Verbatim	Sharing the challenge of sharing that knowledge is Wendy Coles, GM's director of learning organizations. Coles has been instrumental in developing GM's "Knowledge Network," a structured system for organizing decision making and problem solving techniques at GM. (KM World, 1999)

Pratique	Veille stratégique interne complémentaire à l'achat d'analyses externes
Description	L'entreprise a un système de veille plus souple pour compléter les systèmes externalisés très bornés
Entreprise + Date + Source	Kering 2014 Entretien market analyst au sein de la direction communication financière et veille concurrentielle (en charge de l'IE groupe)
Type d'acteurs	Communication financière
Verbatim	Nous même au cours de la semaine on est abonné à énormément de newsletters, donc on fait notre propre entre guillemets « pige surveillance ». Donc on a peut-être toujours 3 ou 4 choses pour lesquelles le prestataire est passé à côté parce qu'il a bien sûr une liste d'acteurs mais parfois nous il y a des choses qu'on pense qu'il est intéressant d'en parler.

Pratique	Plateforme de veille collaborative
Description	Outil de veille collaborative permettant à des départements de certaines filiales de gérer de manière autonome leur propre veille
Entreprise + Date + Source	Air Liquide 22 juin 2007 Site de digimind <a href="http://www.digimind.fr/actu/clients/294-orkyn-tendances-marche-medical.htm">http://www.digimind.fr/actu/clients/294-orkyn-tendances-marche-medical.htm</a>
Type d'acteurs	Service Marketing d'une des filiales d'Air Liquide
Verbatim	Filiale du groupe Air Liquide et leader de la prise en charge médico-technique des besoins à domicile de patients, la société Orkyn' a souhaité devenir pleinement acteur de sa veille pour maîtriser son environnement et suivre de près les évolutions de son secteur. Objectif atteint grâce à Digimind Evolution, la plate-forme de veille collaborative de Digimind. [...]  Mis en place au sein du service Marketing depuis plusieurs mois déjà, ce dispositif de veille collaborative a permis de structurer et d'optimiser l'intégralité du processus de veille autour de la plate-forme Digimind Evolution, avec à la clé des gains de productivité conséquents : mise en place rapide et intuitive de projets de veille, surveillance et collecte automatique d'informations, création d'une base informationnelle structurée et plus d'implication et de motivation de la part des personnes travaillant sur le projet.

Pratique	Innovation Jams (existe depuis 2001)
Description	Sessions d'échange massives en ligne avec l'ensemble des collaborateurs sur un sujet donné
Entreprise + Date + Source	IBM 2014 Site IBM Profils LinkedIn (2014)
Type d'acteurs	« Jam Program Office »[1] rattaché au CIO  [1] <a href="https://www.linkedin.com/in/kristinelawas">https://www.linkedin.com/in/kristinelawas</a> <a href="https://www.visualcv.com/liamcleaver">https://www.visualcv.com/liamcleaver</a> <a href="https://www.linkedin.com/in/kevaughan">https://www.linkedin.com/in/kevaughan</a> <a href="https://www.linkedin.com/pub/richard-nesbitt/6/914/5ba">https://www.linkedin.com/pub/richard-nesbitt/6/914/5ba</a> <a href="http://www.clickadvisor.com/downloads/Bjelland_Inside_View_of_IBM_Innovation_Jam.pdf">http://www.clickadvisor.com/downloads/Bjelland_Inside_View_of_IBM_Innovation_Jam.pdf</a>
Verbatim	« ... are online collaborative discussions and brainstorming sessions for focused audiences ranging in size from a few hundred to hundreds of thousands. The brainstorming sessions are enhanced by real-time text analysis and data mining software that highlights hot discussions and possible solutions ».[2]  [2] <a href="http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/innovationjam/">http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/innovationjam/</a>  « The executives conceived the idea of a "Jam" to promote innovation. "Jam" was IBM's term for a "massively parallel conference" online. IBM had developed its first in 2001 as a way to unite the organization. More and more employees were working at home or at client sites, rarely coming to IBM offices. The idea was that a Jam — a group of interlinked bulletin boards and related Web pages on IBM's intranet, with systems for centrally managing everything and seeking substantive answers to important questions in three days or so — would give people a sense of participation and of being listened to, as well as generate valuable new ideas. From the beginning, the Jam process showed it could engage tens of thousands of people at a time. There were 52,000 posts in the 2001 Jam, addressing questions like "How do you work in an increasingly mobile organization?" and "How do we get IBM Consulting into the C-suite?" Subsequent Jams helped clarify IBM's values and produced good ideas for improving IBM's operations. A carefully designed system for reviewing huge numbers of posts enabled the company to initiate important courses of action. »

Pratique	Décentralisation de l'activité d'IE	
Description	Possibilité de décentraliser la récolte et l'analyse d'information grâce à Digimind	Multiples équipes de "Competitive Intelligence" dédiées à l'analyse des menaces externes, des tendances et à l'identification d'opportunités
Entreprise + Date + Source	Crédit Agricole 2014 Responsable innovation et prospective client	General Motors Articles de recherches (Buang, 2008 ; Ghoshal, Westney, 1991) Ouvrage (Choo, 2002)
Type d'acteurs	Unités opérationnelles	Equipes IE au niveau opérationnel
Verbatim	<p>On a mis en place un groupe de travail intelligence économique et en fait on s'est aperçu que la mise en place d'outils de type Digimind (ou leurs concurrents) c'est quelque chose de structurant et donc déjà, ce qu'on a réussi à faire, c'est faire en sorte qu'il y ait un outil majeur et partagé dans le groupe.</p> <p>Un outil Digimind correspondant à la stratégie délocalisée pour permettre à chacune des entités d'être autonome avec un minimum de formation puisque dans différents départements les responsables intelligence économique peuvent avoir des profils de différentes natures et peuvent être en marketing, en communication, en analyse des risques... donc il peut y en avoir dans différents départements donc ce ne sont pas des profils d'informaticiens.</p>	<p>As industry leaders subsequently realized the importance of CI, major multinational corporations (including General Motors, Eastman Kodak, and British Petroleum) set up their own internal CI units. These corporations conduct CI activities not only as a protective safeguard measure against "external threats", but also as a method for "finding new opportunities" and "understanding new trends and challenges" (expanding its sphere of influence). (Buang, 2008)</p> <p>Ghoshal and Westney (1991) found that all three corporations (General Motors, Eastman Kodak, and British Petroleum) adopt a dispersed and interconnected system rather than a single analysis unit. Each firm had formal, multi-member analysis units at the corporate level, and additional units or specialized individual analysts at the group and business unit levels. (...) In 1991 a detailed study of competitor analysis (CA) systems in General Motors, Eastman Kodak, and British Petroleum provides a unique assessment of their formal CA systems by its analysts and users (Ghoshal and Westney, 1991:17-31). All three firms have or had formal CA systems at the corporate headquarters and at various lower levels such as groups, strategic business units, and at selected operating units (Choo, 2002).</p>

Pratique	Communauté d'échanges sur les perspectives d'avenir (Horizon Watch Community) (existe depuis 2001)	
Entreprise + Date + Source	IBM 2014 Profil LinkedIn · <a href="https://www.linkedin.com/in/whchamb">https://www.linkedin.com/in/whchamb</a>	
Type d'acteurs	Market Development & Insights	
Verbatim	This is a cross-IBM community of 1900+ IBM employees from all types of functions, divisions and geographies that I have led since it's creation in 2001. The mission is to improve our collective ability to sense future disruptive technologies, business issues, trends and opportunities. The community meets via monthly conference calls on an emerging topic, which are led by a subject matter expert. In between calls, the community collaborates via an online community platform that allows the members to share and brainstorm ideas about how the future will play out.	

Pratique	Académie de Technologie (existe depuis 1989)	
Description	Leaders techniques des différentes divisions du groupe qui font des analyses pour comprendre les challenges techniques futurs	
Entreprise + Date + Source	IBM 7 novembre 2005 Blog · <a href="http://www-03.ibm.com/ibm/academy/index.html">http://www-03.ibm.com/ibm/academy/index.html</a>	
Type d'acteurs	A sa propre gouvernance	
Verbatim	Is a society of IBM technical leaders across all IBM Business Units. The academy's mission is to advance the understanding of key emerging technical areas. Groups of technical leaders voluntarily study, organize, synthesize and advance technical dialogue and innovation across business lines on important emerging technical topics.	

Pratique	Mise en place d'un observatoire des marchés
Description	Identifier les questions stratégiques clés et construire un réseau de 50 experts pour y contribuer
Entreprise + Date + Source	Air Liquide 2005 à 2008 <a href="http://www.viadeo.com/profile/00211p7q13xgcq0b?nav=2&amp;navContext=0021c3c8lxwm1yv9&amp;consultationType=23">http://www.viadeo.com/profile/00211p7q13xgcq0b?nav=2&amp;navContext=0021c3c8lxwm1yv9&amp;consultationType=23</a>
Type d'acteurs	Basé sur un réseau d'experts internes
Verbatim	Création d'un Observatoire des marchés de l'énergie au sein de Air Liquide, sur la base d'un réseau d'experts internes; Introduction de méthodologies prospectives ; Build a qualitative Business Intelligence approach (natural gas, electricity markets and actors) to identify and qualify key strategic questions for the company. Structure an internal network of 50 experts to efficiently contribute.

Pratique	Fonctionnement en équipe projet / experts pour réaliser la veille et l'analyse des concurrents ainsi que de leurs technologies
Description	Pour favoriser l'interconnexion et éviter un fonctionnement en silos de l'IE, GM a développé quelques moyens (e.g. des équipes projets dédiées ; des équipes qui évaluent en continu chaque concurrent etc).
Entreprise + Date + Source	General Motors (Choo, 2002)
Type d'acteurs	Transversal
Verbatim	« In order to integrate the activities of such a dispersed system, the three firms use a mix of coordination mechanisms, including special project teams, ongoing competitor assessment teams, joint theme-related presentations, and support groups. » (Choo, 2002)  « All three companies formed project teams comprising people from all over the corporation who had particular expertise to focus on a particular issue or competitor. Ongoing competitor assessment teams also drew members from all over the corporation, but they were given the task of tracking a single issue or competitor continuously over time. From time to time, joint presentations were organized around a specified theme or competitor. Analysts from various parts of the organization presented their own views of the issue, with little or no prior coordination, thus stimulating debate and discussion. Finally, the support groups did not do any analysis, but brought together specialists from all over the company to exchange information, share expertise, and jointly deal with problems such as competing definitions. » (Choo, 2002)

Pratique	Collecte et analyse d'informations en vue d'appuyer le développement du groupe
Description	Spécialistes d'analyses stratégiques <i>ad hoc</i>
Entreprise + Date + Source	General Motors 2014 Offre d'emploi sur le site de GM <a href="http://jobs.gm.com/job/Detroit-Strategy-and-Corporate-Development-Manager-Job-MI-48201/233539600/">http://jobs.gm.com/job/Detroit-Strategy-and-Corporate-Development-Manager-Job-MI-48201/233539600/</a>
Type d'acteurs	L'équipe en charge des fusions et acquisitions de GM « The Corporate Development and Global Mergers Et Acquisitions ».
Verbatim	This team is tasked with serving both senior corporate and regional leaders in the development and execution of business initiatives across the entire spectrum of "corporate development" activity, which includes corporate / business unit strategy development, global business alliance development / management, mergers Et acquisitions execution, and IP licensing efforts.

Pratique	Analyse <i>ad hoc</i> par des référents par secteur
Description	Consultation du réseau interne en fonction d'une prise de décision à venir
Entreprise + Date + Source	Société Générale 2014 Entretien Direction des risques
Type d'acteurs	Consultants internes
Verbatim	On a des ingénieurs conseil qui ont un secteur qui leur est alloué et quand on a des gros dossiers de crédit pour des entreprises on va leur demander leur point de vue dans le contexte du secteur sur lequel ils travaillent; par exemple: si on prête de l'argent à Total, on ira voir l'ingénieur-conseil qui suit le secteur de l'énergie, il va donner son point de vue à ce sujet là.

## 03. ANIMATION DU RÉSEAU

Pratique	Sensibilisation et formation aux méthodes IE		
Description	Formation aux méthodes IE pour les relais au sein de l'organisation	Formation par des externes de l'entreprise aux techniques d'IE	Guide pratique sur la veille destiné aux utilisateurs finaux
Entreprise + Date + Source	Réunica 2014 Entretien Responsable veille stratégique	IBM Début années 1990 Article de recherche (1998)	Air Liquide 1998 à 2005 Profil viadeo Caroline Fayolle - Description du poste de chargée de veille de 1998 à 2005 <a href="http://www.viadeo.com/fr/profile/caroline.fayolle2">http://www.viadeo.com/fr/profile/caroline.fayolle2</a>
Type d'acteurs	Division stratégique	Fonction IE était isolée dans les différentes divisions d'IBM	Chargée de veille
Verbatim	On désigne chaque personne comme étant experte, et je les forme à l'outil de veille et à ce moment c'est cette personne qui s'occupe de la veille pour cette direction.	Au tout début des années 90, l'intelligence économique était répartie au sein d'IBM et isolée dans les différentes divisions (Benhke, Slayton, 1998).  « For example, in the early 1990s IBM conducted several internal conferences on competitive intelligence and offered classes by leading academics to help analysts develop their skills. For most of this time, however, competitive intelligence was largely isolated within various business units, with marketing, product development, and finance units each hosting their own competitive analysis or business intelligence function. » (Benhke, Slayton, 1998)	Correspondant veille : support aux chercheurs des domaines Santé, Bioressources, Combustion, Modélisation, Contrôle des procédés => recherche d'information, réalisation de bibliographies à l'aide d'outils professionnels, réalisation d'études à la demande.  - Responsable de l'intranet dédié au support en veille. - Réalisation d'un guide pratique sur la veille destiné aux utilisateurs finaux, - Animation de formations.
Pratique	Transmettre la méthodologie pour que les équipes réalisent l'IE		
Description	Le département en charge de la stratégie était ainsi celui qui concevait la méthodologie IE pour les équipes et, servait de relais avec la direction générale d'IBM		
Entreprise + Date + Source	IBM 1995 Ouvrage (Prescott, Miller, 2001)		
Type d'acteurs	Equipe Corporate Strategy vers Equipe de Competitive Intelligence		
Verbatim	The CI runs according to a similar process of teams under the supervision and guidance of the Corporate Strategy group, which also served as a relay to top-executives when they were establishing strategies. Cross-team communications were enhanced, and integration of information was done on a more thorough basis which helped to generate a wider knowledge base. By early 1995, an expanded competitive intelligence operation was broadly implemented. To link competitive intelligence with strategy, the Corporate Strategy group began to lead the program by providing a framework, methodology, and tools to each of the virtual intelligence teams. This helped to keep competitive intelligence visible to executives while they were developing IBM's strategies. (Prescott, Miller, 2001)		
Pratique	Formation externe		
Description	Formation dans une académie externe d'IE (« Fuld Gilad Herring »). Par exemple : Mark Higgins en tant que <i>Early Commercial Development Manager, Novartis, London</i> a suivi une formation dans cet institut		
Entreprise + Date + Source	Novartis 2014 Fuld Gilad Herring, home website, < <a href="http://www.academyci.com/mission/">http://www.academyci.com/mission/</a> > (consulté 01/2015).		
Type d'acteurs	Académie externe		
Verbatim	Interview with an ACI Alumnus Leonard Fuld, President of ACI, interviews Mark Higgins, Early Commercial Development Manager, Novartis, London and asks why he finds ACI's education valuable and how it has helped him to keep a competitive edge in the industry.		

Pratique	Animation réseau veilleurs
Description	Organisation de réunions de partages de bonnes pratiques entre veilleurs disséminés dans l'organisation
Entreprise + Date + Source	Réunica 2014 Entretien Responsable veille stratégique
Type d'acteurs	Division stratégie
Verbatim	On fait des réunions entre veilleurs, on partage un peu les bonnes pratiques on revient sur l'outil sur l'utilisation et ça permet aux collaborateurs en interne de pouvoir échanger avec des collaborateurs avec lesquels ils n'auraient probablement pas échangé sinon.

Pratique	Décloisonnement de l'information par projets transverses
Description	Mise en place de projets inter-départements pour une meilleure circulation de l'information
Entreprise + Date + Source	Entreprise confidentielle 2014
Type d'acteurs	Direction développement
Verbatim	Ce qu'il faut savoir c'est XXX est historiquement – et je pense qu'on n'est certainement pas la seule entreprise à avoir ce type de problème – c'est que c'est très cloisonné. Les cloisons, on les abat, mais ça met un temps fou. Ça passe par des dizaines de projets qui marchent bien entre certains acteurs mais s'il y en a un qui se passe mal toutes les cloisons peuvent se refermer aussitôt. C'est un peu compliqué.

Pratique	Recrutement de personnes hors secteur
Description	Embauche dans la fonction IE de personnes hors du secteur pour générer des points d'étonnement
Entreprise + Date + Source	Entreprise confidentielle 2014
Type d'acteurs	Direction développement
Verbatim	Il a délibérément choisi de recruter des personnes qui ne viennent pas nécessairement du milieu de l'assurance mais des personnes ouvertes qui n'avaient pas peur de soulever des questions jamais posées dans l'entreprise et de les porter en interne parfois au plus haut niveau.

Pratique	« Bottom Up / Top down »
Description	Surveillance de l'environnement et des tendances émergentes couplées à des tendances identifiées
Entreprise + Date + Source	GDF-Suez 2009 Conférence débat 2009, interview d'Alain Ballot
Type d'acteurs	Ex-Directeur de la stratégie, créateur du processus d'intelligence éco chez GDF Suez
Verbatim	Annexe 1 : C'est un processus double, c'est-à-dire que nous mettons en place une démarche que nous appelons dans notre jargon bottom-up qui est une démarche de surveillance de l'environnement et des tendances émergentes et d'autre part qui se croise avec une autre approche, top-down, c'est-à-dire que sur certaines tendances qui sont identifiées.

Pratique	Appui pour demande ad hoc
Description	L'IE vient en soutien à des demandes précises pour des projets à venir
Entreprise + Date + Source	L'Oréal 2014 Entretien International Market Intelligence Manager
Type d'acteurs	Département Market Intelligence
Verbatim	Où il y a aussi des accompagnements sur des problématiques données à un instant t, les équipes de marketing ici, elles développent les marques, donc on les accompagne dans ce process et il y a forcément des questions précises qui se posent, et à ce moment là ils arrivent avec une problématique donnée, donc du coup l'ensemble de l'équipe y répond.

Pratique	Réunions périodiques ciblées
Description	Sur un sujet stratégique, la direction IE est invitée de façon régulière à participer aux réunions pour la réflexion, le plan d'action et la mise en oeuvre
Entreprise + Date + Source	Entreprise confidentielle 2014 Entretien Directeur IE
Type d'acteurs	Direction IE DG
Verbatim	Confidentiel

Pratique	Utilisation de l'intranet pour demander de l'information
Description	Annonces sur les besoins en information faites via l'intranet
Entreprise + Date + Source	Air Liquide 2014 Entretien Responsable des ventes
Type d'acteurs	Direction ventes / direction stratégie
Verbatim	On a aujourd'hui ce que l'on appelle intranet, donc de notre site intranet on récolte toutes ces informations nécessaires et on y met toutes les informations stratégiques. Par exemple il y a un nouveau marché sur l'Asie sur les centrales nucléaires, ça va être mis sur l'Intranet et on va ainsi communiquer à toutes les forces de ventes sur le plan européen en disant « attention, vous allez avoir sûrement des demandes sur tel ou tel produit, parce que les centrales nucléaires ont été signées. »

Pratique	Point focal veille interne
Description	Identification d'un relais de centralisation de la veille sur les concurrents
Entreprise + Date + Source	Vallourec 2014 Entretien Market intelligence Manager + Strategic marketing Manager
Type d'acteurs	Market intelligence Manager
Verbatim	Il y a aussi une veille en interne, je sers de relais pour les informations concurrence et dès que quelqu'un a une information importante elle me l'envoie.

Pratique	Mode de remontée de l'information non habituelle
Description	Règles de base pour diffuser de l'information hors base de données informatisée
Entreprise + Date + Source	L'Oréal 2014 Entretien International Market Intelligence Manager
Type d'acteurs	Département Market Intelligence
Verbatim	Il y a des informations qui ne peuvent pas passer par le système d'information parce qu'elles sont hors norme, donc ça c'est des flux qu'on anime au niveau de notre communauté, donc volontairement on définit des gens à qui on donne des formats de remontée pour que nous au niveau international ce soit plus facile. Des choses bêtes quoi, mais par exemple que ce soit en anglais.



# *CHAPITRE 2.*

---

*Contenu des analyses*

---

# 01. LES CONCURRENTS

Pratique	Analyse de marché et de la concurrence
Description	Les membres de cette équipe semblent avoir un rôle dans les processus de décision et aident les managers à comprendre, créer, et guider leurs actions dans les différents départements du groupe (stratégie, marketing, ventes, technologie, développement, finance, et ressources humaines) et divisions.
Entreprise + Date + Source	IBM Article de presse <a href="http://www.globalintelligence.com/insights/world-class-market-intelligence/case-interviews/creating-business-impact-with-market-insights-at-ibm">http://www.globalintelligence.com/insights/world-class-market-intelligence/case-interviews/creating-business-impact-with-market-insights-at-ibm</a>  <a href="http://www-304.ibm.com/partnerworld/wps/servlet/ContentHandler/pw_ben_ben_market_insights">http://www-304.ibm.com/partnerworld/wps/servlet/ContentHandler/pw_ben_ben_market_insights</a>
Type d'acteurs	Equipe Market Development & Insights au niveau du département Marketing
Verbatim	<p>Ils sont censés apporter des informations sur les comportements d'achats des clients, les tendances du secteur, le positionnement concurrentiel, les technologies de pointe et proposer des solutions ainsi que des actions tout en ayant une compréhension fine des priorités de l'entité correspondante.</p> <p>The word "insight" is used very deliberately by the team; the deliverables should always be something meaningful and actionable for the IBM organization. » (...) « One thing that further characterizes the IBM Market Insights team is that they spend time on understanding IBM's own internal data in addition to the external market data. This approach adds a lot of value, as knowing for example when certain clients have last bought something and what is their installed base puts the analyses conducted on the external market environment into IBM's own context and helps the Market Insights team make recommendations based on their work. (...)</p> <p>At IBM, the Market Insights team strives to impact the bottom line by focusing their efforts around four types of engagements: - Proactively identifying pockets of growth ; -Uncovering inhibitors to growth ; -Providing foundation to key growth initiatives; - Supporting sales team in revenue growth » (Extrait d'interview de Kathy McGettrick, VP North America Market Insights à IBM)</p>

Pratique	Animer l'équipe en charge de l'analyse d'un concurrent
Description	Pratique identifiée dans les années 1990-2000 visant à dédier une équipe, gérée par un manager désigné comme expert, pour analyser un concurrent
Entreprise + Date + Source	IBM 2001 Ouvrage : Prescott, Miller (2001)
Type d'acteurs	Managers d'IBM
Verbatim	The new approach was very simple. We identified a dozen or so premier vendors of information technology. These were vendors with whom our customers planned to do more and more business. For each of these competitors, a senior IBM executive was assigned to be the resident "expert," responsible for ensuring that strategies throughout IBM addressed the competitor and led to appropriate actions in the marketplace.

## 02. LES SITUATIONS PAYS

Pratique	Veille et analyse pays
Description	Veille et analyse continue dédiées à des pays pour produire des analyses régulières
Entreprise + Date + Source	Société Générale 2014 Entretien Direction des risques
Type d'acteurs	Analystes, économistes
Verbatim	Dans l'équipe on a une partie des personnes qui sont économistes avec une vision sur certains pays, qu'ils vont suivre par exemple : certains vont être chargés de suivre la Russie, car on a de grandes filières en Russie en adoptant une vision risque, plus conjoncturelle, et dans le but de voir un peu ce qui se passe en Russie.

## 03. LES PRODUITS ET ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

Pratique	Veille sur les produits et brevets
Description	Veille en vue d'aider à une meilleure compréhension des spécificités locales et in fine d'intégrer cela dans les programmes de recherche et les futurs produits de Danone
Entreprise + Date + Source	Danone 2014 Tiré d'un rapport de Danone (2014) et d'un profil LinkedIn (2014) <a href="http://www.danone.com/en/for-all/research-innovation/our-research-at-a-glance/">http://www.danone.com/en/for-all/research-innovation/our-research-at-a-glance/</a> <a href="http://www.linkedin.com/company/danone-research">http://www.linkedin.com/company/danone-research</a>
Type d'acteurs	Les membres de la cellule IE ont migré, en 2007, vers la Direction Générale Recherche et Développement du groupe Danone (au sein de l'entité Danone Research)
Verbatim	To best meet the specificities of the various regions in which Danone operates, Danone Nutricia Research's scientific teams are present in 55 countries to promote proximity with consumers and their markets, and develop products close to local needs and tastes Exemple de Danone Research (France) : This center, opened in 2002, is the original Danone research site. It is a powerful catalyst for innovation for all brands in the Group's Dairy and Waters divisions around the world and collaborates closely with local R&D teams. The missions that guide the Daniel Carasso Center staff form the very core of Danone's R&D philosophy: develop safe products, provide health and well-being through food, and better understand and adapt to the cultural specificities of our consumers.

Pratique	L'Atelier de BNP Paribas Centre de veille et d'analyse des nouvelles technologies
Description	Cellule de veille de BNP Paribas depuis plus de 30 ans Faire de la veille dans 3 zones du monde sur 4 activités
Entreprise + Date + Source	BNP Paribas 2014 <a href="http://www.atelier.net/about">http://www.atelier.net/about</a> +pdf de présentation dans dossier dropbox +profil LinkedIn CEO Louis Treussard (2014) <a href="https://www.linkedin.com/in/louistreussard">https://www.linkedin.com/in/louistreussard</a>
Type d'acteurs	Filiale à 100 % de BNP Paribas Rattachée à la direction de la marque, de la communication et de la qualité (MCQ) du groupe
Verbatim	L'Atelier est implanté dans trois territoires majeurs de l'innovation (USA, Chine, Europe) pour repérer, conseiller et accompagner les entreprises. La cellule de veille s'appuie sur quatre activités : le Média, qui réalise une veille partagée sur ses différents supports (site, radio, médias sociaux) ; les Événements, qui permettent l'échange autour de problématiques innovantes ; le Conseil en stratégie numérique, qui replace les innovations détectées dans le contexte des entreprises et des métiers. Enfin, L'Atelier Lab rapproche entrepreneurs innovants et grandes entreprises, pour les aider à concevoir ensemble de nouveaux produits et services numériques.  Le métier de l'Atelier est de veiller puis de transmettre les idées recueillies durant cette veille via plusieurs canaux de distribution : média online et radio, le pôle événementiel et le pôle conseil.  Ils suivent par exemple les expérimentations dans des écosystèmes comme la Silicon Valley, BRICs, Europe et Afrique.  Ils captent et analysent les nouveaux usages que ce soit dans l'univers bancaire ou d'autres secteurs d'activités tels que la santé, le transport, les télécoms, et le luxe.  L'Atelier s'adresse à tous les cadres des fonctions transverses (marketing, communication, RH...) pour qui l'innovation est un enjeu stratégique.  L'idée de l'Atelier est donc de détecter les idées, les diffuser et aider les entreprises à les mettre en oeuvre.

Pratique	Veille au niveau de la R&D
Description	Définir les sujets à surveiller, organiser la veille et l'analyse des acteurs ainsi que de leurs technologies Développer un réseau interne et externe Animer le réseau au sein de la R&D
Entreprise + Date + Source	Essilor Vers 2010 Profil LinkedIn de Muriel Semeneri
Type d'acteurs	Rattaché à la direction R&D
Verbatim	Competitive Technical Intelligence manager, R&D. Essilor International janvier 2006 – décembre 2012 (7 ans) Implementation then management of a new team of technical intelligence and innovation for R&D International. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification and set up of scientific monitoring key intelligence topics, development of watch themes, technological analysis, actors analysis.</li> <li>• Internal and external networks implementation,</li> <li>• Change management for R&amp;D teams – 550 persons in 3 continents : intelligence processe , training , communication, tools, methodology,</li> <li>• Innovation opportunity and weak signals monitoring : start-ups, technologies, public research</li> <li>• Partnerships and projects management,</li> <li>• Tools and resources developement and deployment to R&amp;D teams and technical intelligence team,</li> <li>• Set-up, hiring and management of technical intelligence team - 6 persons.</li> </ul>

Pratique	Surveiller les technologies et le développement des produits sur le marché
Entreprise + Date + Source	General Motors Avant 2000 (Choo, 2002)
Type d'acteurs	R&D
Verbatim	Analysis was also linked to specific functional areas, so that, for example, the R&D organization had its own formal analysis unit monitoring technology and product development.

Pratique	Global Technology Outlook (GTO) (existe depuis 1982)
Description	Mise en place d'un groupe de travail dédié à la technologie
Entreprise + Date + Source	IBM 2012 Données IBM
Type d'acteurs	Piloté par IBM Research
Verbatim	The GTO is developed annually by IBM Research and identifies disruptive societal, technical and economic trends that might impact IBM and its clients. The GTO is used to drive technical initiatives in IBM Research and to jointly engage with IBM in formulating these initiatives.[1]  [1] Since 1982, the Global Technology Outlook (GTO) has identified significant technology trends - high-impact disruptive technologies that will lead to industry-changing products and services over a three- to ten-year period. ( <a href="http://www.research.ibm.com/files/pdfs/gto_booklet_executive_review_march_12.pdf">http://www.research.ibm.com/files/pdfs/gto_booklet_executive_review_march_12.pdf</a> )

Pratique	Équipes en charge de suivre les technologies des concurrents
Description	Ce recentrage sur l'analyse des concurrents a été réalisé grâce à différentes équipes de « competitive intelligence » qui suivaient une douzaine de technologies des concurrents. Ces équipes étaient dirigées par un manager d'IBM. Ce manager d'IBM était considéré comme un expert ou « leader » responsable d'animer, organiser, et définir la stratégie ainsi que les actions appropriées face à ce concurrent.
Entreprise + Date + Source	IBM Avant 2000 Ouvrage (Prescott, Miller, 2001)
Type d'acteurs	En lien avec la direction "strategy corporate"
Verbatim	The new approach was very simple. We identified a dozen or so premier vendors of information technology. These were vendors with whom our customers planned to do more and more business. For each of these competitors, a senior IBM executive was assigned to be the resident "expert," responsible for ensuring that strategies throughout IBM addressed the competitor and led to appropriate actions in the marketplace.

Pratique	Pratiques de veille et innovation
Description	Ont des chercheurs qui font la veille et l'innovation
Entreprise + Date + Source	Essilor Depuis 2006 Muriel SEMENERI, Responsable veille et innovation, R&D Conférence – IE organisée par les Echos – 2009 (retranscription des échanges au cours de cette conférence)
Type d'acteurs	Rattaché à la direction R&D
Verbatim	<p>Depuis 2006/2007, la R&amp;D a une équipe pour les recherches d'informations dans d'autres secteurs comme l'automobile ; la rediffusion de ces informations aux bonnes personnes ; l'organisation de conférences internes avec des experts scientifiques ; l'animation des relations entre départements, usines...</p> <p>Nous avons environ 500 chercheurs qui innovent et font de la veille. Nous avons cherché à aller plus loin en constatant de plus en plus de fertilisations croisées. Beaucoup d'informations circulent, certains domaines bougent énormément, mais on ne les regarde pas assez ! Depuis 3 ans, nous avons donc dédié une équipe pour la « veille innovation ». Nous y avons 2 types d'activités : la 1ère est tournée vers les 500 personnes de la R&amp;D qui innovent déjà. Elles sont très expertes dans leur métier, mais nous les professionnalisons dans la veille. Par exemple pour les vernis de verres, on regarde ce qui peut se passer dans les vernis du domaine automobile. On déploie des formations pour qu'ils élargissent leur regard sur l'extérieur, on fait du coaching interne, etc. Nous essayons aussi de capitaliser la puissance que nous avons au niveau mondial, en piochant de l'information partout, scientifique et technique mais aussi concurrentielle. C'est un système d'intelligence collective pour analyser l'information et la traiter pour l'adresser à la bonne personne du groupe. Cela donne une très forte motivation aux équipes. Nous avons également mis en place des conférences internes en accueillant des experts du CNRS, des industriels pour ouvrir nos chercheurs sur l'extérieur.</p>

Pratique	Pratiques de veille et innovation
Description	<p>Cherchent à repérer les signaux faibles</p> <p>Ils doivent ainsi développer leurs compétences internes et réseaux externes pour avoir des informations</p> <p>La défense des informations passe par la sensibilisation aux brevets et par une direction juridique très impliquée dans ces process</p>
Entreprise + Date + Source	Essilor Depuis 2006 Muriel SEMENERI, Responsable veille et innovation, R&D Conférence – IE organisée par les Echos – 2009 (retranscription des échanges au cours de cette conférence)
Type d'acteurs	Rattaché à la direction R&D
Verbatim	La 2ème mission est davantage l'intelligence stratégique, technologique et scientifique pour détecter les signaux faibles. Nous avons une veille open focus très large sur des domaines qui ne nous concernent pas.

## 04. LES ASPECTS JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

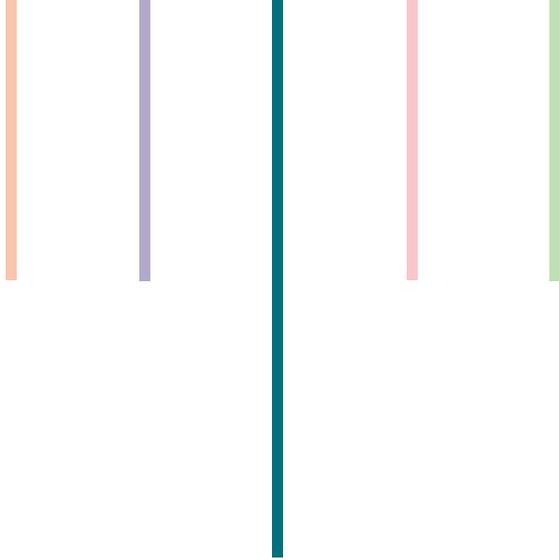
Pratique	Compliance
Description	Appuyer les questions relatives au respect des règles
Entreprise + Date + Source	General Motors 2014 Profil LinkedIn
Type d'acteurs	Membres de la « Law Library »
Verbatim	Steve Cernak was one of the first attorneys I met when I became the law librarian for General Motors. He worked in the marketing and trade regulation practice area. I did research for him on matters relating to counterfeit auto parts. When a group of librarians and analysts were doing a big competitive intelligence project, Steve sat in on our weekly conference calls to ensure our methodology was legal and ethical. (Heather J. E. Simmons, Director of the Law Library, Michigan Bar Journal, 2014)

Pratique	Veille sur les réglementations et autres sujets spécifiques du groupe
Description	L'objectif est de faire la veille sur les réglementations et autres sujets spécifiques au groupe, soutenir le positionnement de GM dans l'industrie, ainsi qu'aider à la réflexion et mise en oeuvre de la stratégie [1][2].
Entreprise + Date + Source	General Motors 2014 Profil LinkedIn Offre d'emploi site GM [1] <a href="http://jobs.gm.com/job/Intern-Public-Policy-Job/215466300/">http://jobs.gm.com/job/Intern-Public-Policy-Job/215466300/</a> [2] <a href="https://www.linkedin.com/in/terrycullum">https://www.linkedin.com/in/terrycullum</a>
Type d'acteurs	Département, « Corporate Responsibility and Environment & Energy » et plus spécifiquement au « Public Policy Center »
Verbatim	<p>Toutefois, il nous a été difficile de retracer la date exacte du début des pratiques d'IE au sein de ce département. Le profil LinkedIn de Terry Cullum semble souligner que ce Public Policy Center et ses activités existent depuis les années 80.</p> <p>I served as the Executive representative of the Public Policy Center on the GM Environment and Energy Core Team. The Environment and Energy Core Team provides direct support of the GM Environment and Energy Strategy Board which is responsible for the development and implementation of the environment and energy strategy for the company. During the past four years I managed the operation of GM's Corporate Responsibility organization reporting directly to the GM Vice President for Corporate Responsibility. My organization was responsible for the publication of GM's annual Corporate Responsibility report, developing process risk modules for human rights in the GM supply chain, and aligning GM business units with productive external relationships. During the last two years of my employment with GM I served as the Chair of the Environment Committee of the United States Council for International Business.</p>

## 05. LES TENDANCES CLIENTS ET NOUVEAUX USAGES

Pratique	Analyse des évolutions sociétales
Description	Danone considère plus largement son environnement (e.g. les acteurs du hors-marché comme la société civile) et essaie de comprendre plus précisément les différents contextes économiques, sociaux et culturels. Depuis 2003, le principal moteur de l'IE chez Danone est d'anticiper et comprendre les évolutions sociétales afin d'intégrer cela dans les projets R&D et futurs produits de Danone.
Entreprise + Date + Source	Danone 2004 à 2007 Les Echos et La Tribune (2004)
Type d'acteurs	Cellule IE rattachée au Secrétariat Général
Verbatim	Ainsi, chez Danone, la cellule intelligence économique ne s'occupe que des évolutions sociétales. Obésité, OGM, alicaments. Danone a ainsi très tôt senti monter le boycott aux Etats-Unis des produits français lors de la guerre en Irak. Une enquête a pointé que Danone s'écrivait aux Etats-Unis « Dannon », la population pense qu'il s'agit d'une marque américaine ! « Cela nous a évité de déployer des moyens inutilement » (note Patrick O'Quin, directeur des relations extérieures dans Les Echos 17/11/2004)

Pratique	Analyses des tendances et des nouveaux usages
Description	Équipe de consultants internes qui font des études en se mettant à la place du client pour entrevoir le futur du business
Entreprise + Date + Source	IBM Ouvrage (Klempous R., Nikodem J., 2015) Institute for Business Value (IBV) (existe depuis 2001)
Type d'acteurs	IBM Research
Verbatim	Is global team of 50+ consultants who conduct research and analysis across multiple industries and functional disciplines. IBV consultants author thought leadership papers, like « Future Agendas » and « C-Suite Studies » that provides an original, research-based point of view told from a client's business perspective.



# *CHAPITRE 3.*

---

*Outils, Modèles, concepts*

---

# 01. TIC ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Pratique	Récupération et analyses d'information via des bases de données Digimind		
Description	Capture de l'information via le logiciel Digimind	Analyses des propos tenus sur les forums puis communication / réponse sur les réseaux sociaux	Utilisation de Digimind pour faire des recherches ciblées
Entreprise + Date + Source	Réunica 2014 Entretien Responsable veille stratégique	Réunica 2014 Entretien Responsable veille stratégique	Crédit Agricole 2014 Entretien Responsable innovation et prospective client
Type d'acteurs	Division stratégie	Division stratégie	Relation client
Verbatim	Il y a l'outil Digimind qu'on loue auprès de l'éditeur qui est utilisé par une dizaine de veilleurs ici en interne et euh... à partir du moment où l'information elle est analysée et elle a été traitée par les veilleurs, il y a une validation qui est faite et ensuite on publie notre information au sein de notre intranet.	Il ya des graphes d'analyses sur comment parlent les clients de nous, comment au contraire les concurrents sont perçus par leur clients euh quelle thématique ils sont positionnés versus notre positionnement voilà donc on a mis en place des graphes d'analyses avec digimind qui nous permettent d'avoir une sorte de température et de baromètre hebdomadaire sur le positionnement de marque du groupe. Et derrière ça nous donne des indications et des indicateurs pour voir un petit peu vers quel axe on va positionner notre communication. Comment communiquer sur les réseaux sociaux et quelle thématique mettre en avant.	Donc on a mis en place un outil de veille qui s'appelle Digimind.  Du coup on utilise effectivement ce type d'outil veille, moteur de recherche sémantique associé à tout ça et mise en place surtout, ce qui est important par rapport à ce qui se faisait autrefois de manière coordonnée et industrialisée, de coordination de cette remontée de veille.

Pratique	Récupération des informations via le service documentation		
Description	Le service documentation reçoit les newsletters et autres rapports et fait des analyses		
Entreprise + Date + Source	Entreprise confidentielle 2014		
Type d'acteurs	Service documentation - veille		
Verbatim	Il faut avoir un service de documentation dans la maison qui réunisse tous les articles de journaux de toute nature, qui sont publiés, en ne les prenant pas pour argent comptant ; utiliser tous les systèmes d'information qui existent au niveau régional, au niveau des pays, au niveau des métiers.		

Pratique	Recueil d'information et classement systématisés		
Description	SI paramétré pour capter l'ensemble de l'information sur des sujets définis		
Entreprise + Date + Source	L'Oréal 2014 Entretien International Market Intelligence Manager		
Type d'acteurs	Département Market Intelligence		
Verbatim	Il y a des flux d'informations qui sont intégrés avec la DSI, et c'est tout ce qu'on fait en étape une, pour que personne ne perde du temps, d'ailleurs c'est assez compliqué d'expliquer qu'il faut investir dans ces SI, parce que les entreprises ont tendance à penser qu'il faut des fichiers Excel et on compile et c'est suffisant. Il y a la partie systématique, mécanique, parce qu'en fait la récurrence fait l'amélioration, moi je suis plutôt favorable, il y a un effet d'apprentissage qui fait qu'on gagne du temps.		

Pratique	Maniement précis des requêtes
Description	Formalisation précise des requêtes pour avoir une information adéquate rapidement
Entreprise + Date + Source	Crédit Agricole 2014 Entretien Responsable innovation et prospective client
Type d'acteurs	R&D
Verbatim	Trop d'informations tuant l'information, l'idée n'est pas de recueillir des milliers d'articles. C'est au contraire d'affiner les requêtes de recherche c'est à dire que nos requêtes ne font pas 3 mots dans Google, parfois il y a des requêtes qui font une page entière. C'est-à-dire qu'on va rechercher Total mais dans Total c'est la compagnie pétrolière c'est ceci c'est cela mais pas cela pour éviter d'être noyé par un million de réponses. Sinon il va y avoir déperdition de temps.

Pratique	Agréger des données massives
Description	Création du poste de Data Scientist Traiter les données, entreprendre des analyses et ainsi les transformer en connaissances ou opportunités d'affaires
Entreprise + Date + Source	General Motors 2013 Article de presse 2015 Offre d'emploi site GM
Type d'acteurs	Différents endroits dans le groupe (ex : RH donné ici)
Verbatim	<p>This is a senior role that will determine data requirements, providing structure for raw data, extracting and manipulating data, creating new variables, conducting analysis, and determining conclusions in a variety of core business functions such as portfolio planning, product development, material forecasting, feature profit analysis and supply chain management. The Data Scientist will provide insight into leading analytic practices and methods, design and lead iterative development and learning cycles, and ultimately produce new and creative analytic solutions that will become part of the operating fabric of the global enterprise (offre d'emploi du 4 janvier 2015 – site General Motors)[1].</p> <p>Ces Data Scientist ont un fonctionnement transverse dans le groupe « working with cross-functional teams to discover and develop actionable, high-impact data analytics need and opportunity statements in a variety of core business areas » et peuvent être présents dans différents départements. Nous avons ainsi recensé l'existence de Data Scientists dans les RH du groupe (CIO, 27 août 2013[2]).</p> <p>[1] <a href="http://jobs.gm.com/job/Warren-Data-Analytics-Data-Scientist-Job-MI-48088/224765900/">http://jobs.gm.com/job/Warren-Data-Analytics-Data-Scientist-Job-MI-48088/224765900/</a> [2] <a href="http://www.cio.com/article/2383195/business-intelligence/hr-departments-invaded-by-data-scientists.html">http://www.cio.com/article/2383195/business-intelligence/hr-departments-invaded-by-data-scientists.html</a></p>

Pratique	Utilise de l'IE artificielle et des logiciels avancés
Description	Pas d'information
Entreprise + Date + Source	Michelin 1997 Article Les Echos <a href="http://www.lesechos.fr/21/01/1997/LesEchos/17318-118-ECH_--du-renseignement-a-l-intelligence-economique--.htm">http://www.lesechos.fr/21/01/1997/LesEchos/17318-118-ECH_--du-renseignement-a-l-intelligence-economique--.htm</a>
Type d'acteurs	Non identifié
Verbatim	En France, des entreprises comme Thomson, EDF, le CEA, L'Oréal, Synthelabo ou Michelin utilisent couramment les outils de l'intelligence économique artificielle et ses logiciels avancés.

Pratique	Non utilisation de bases de données génériques
Entreprise + Date + Source	AXA Entretien avec le Directeur au plan, en charge de l'IE
Verbatim	On est par exemple peu abonné à des grandes bases de données d'intelligence économique de façon à ratisser très large. [...] Mais, mais typiquement on n'est pas abonné, je refuse d'être abonné à de larges bases de données comme il en existe qui alimentent en signaux faibles le monde. Je trouve que c'est trop cher, enfin, enfin trop cher, euh pas en termes d'abonnement à la base de données mais le traitement de ces données est beaucoup trop cher en fait. Il faudrait que j'ai des gens qui ne fassent que ça.

## 02. MÉTHODOLOGIES D'ANALYSE

Pratique	Scénarisation	
Description	Mise en place de scenarii sur la base d'information disponible pour savoir comment pourrait évoluer la situation (surtout environnementale)	
Entreprise + Date + Source	Entreprise confidentielle 2014 Entretien Directeur IE	
Type d'acteurs	Direction IE	
Verbatim	Confidentiel	
Pratique	Scénarisation (suite)	
Description	Produire des scénarios concernant le futur pour : -complexifier le processus de planification stratégique, -agir sur les représentations mentales des managers, Concrètement cet outil implique des workshops basés sur ces scénarios.	Appréhender l'environnement pour faire plusieurs scénarios qui serviront à l'élaboration de réponses stratégiques et à la formulation de la réflexion stratégique.
Entreprise + Date + Source	Shell 2009 Schwarz, Jan Oliver « Business wargaming: developing foresight within a strategic simulation », <i>Technology Analysis Et Strategic Management</i> , 21:3, 291–305 Lesourne, Stoffaës, 1996, « La prospective stratégique d'entreprise », InterEditions, Paris.	Shell <a href="http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/autres_textes_de_la_prospective/articles_futuribles/futuribles-72-2-la-planification-strategique-a-shell-francaise.pdf">http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/autres_textes_de_la_prospective/articles_futuribles/futuribles-72-2-la-planification-strategique-a-shell-francaise.pdf</a>
Type d'acteurs	Dirigeants des filiales et d'une cinquantaine de directions nationales (qui réfléchissent sur les scénarios)	Les employés qui élaborent les scénarios (localisés au niveau groupe ou filiales) Le top management (utilise les scénarios pour élaborer la stratégie)
Verbatim	<p>The aim of scenarios is to feature trends, alternatives, key uncertainties, and to combine them into pictures of the future, not covering all eventualities but defining the substance and the boundaries of future outcomes (Schoemaker 1992). Scenario planning has its roots in the scenario technique, which was developed at the Rand Corporation in the 1950s (Pohl 1996). In the 1970s, it was elaborated and refined by Royal Dutch/Shell, which integrated the scenario technique with strategic planning (Fahey and Randall 1998). [...]</p> <p>Grant (2003, 511) states that Royal Dutch/Shell's scenario planning process was a vehicle for fostering organisational learning by sharing and integrating multiple knowledge bases from both within and outside the Shell group, with emphasis on communication and knowledge sharing: Shell's "scenario-to-strategy" framework involved discussion workshops in which scenarios would provide the foundation for an interactive strategy formulation! Understanding a foresight process as a vehicle for strategic conversation in an organisation helps to define the purpose of such a process in that organisation. The value of such a strategic conversation is that mental models in an organisation are not only shared but also most likely to be challenged and that an organisation is likely to eliminate blind spots from its sensemaking of the environment and of the future. By referring to the participative and foremost interactive nature of a business wargame, it appears that what is happening in a business wargame relates to the claims of a strategic conversation." (Schwarz, Jan Oliver, 2009)</p> <p>Lorsque ces scénarios sont prêts, les dirigeants des filiales et d'une cinquantaine de directions nationales se réunissent en séminaires de deux à trois jours et s'interrogent sur ce qu'ils feraient si tel scénario se réalisait. Ils créent de la sorte des options. Si, par exemple, ils partent de deux ou trois scénarios, ils en tireront facilement une dizaine d'options, logiques et viables. Puis ils les mettront de côté. Ils ne prendront pas de décision, ils rentreront chez eux et la vie continuera. Et lorsque un an plus tard, un avenir se produira, proche d'un des scénarios, ces dirigeants disposeront d'un langage commun pour y faire face, pourront avoir de brèves réunions et prendre rapidement des décisions. En deux ou trois semaines, ils pourront prendre des décisions importantes qui restructureront l'entreprise, parce que telle option était disponible dans la mémoire commune. La mémoire commune ne se situe pas dans les archives de l'entreprise, elle se trouve dans le langage qu'ils ont élaboré entre eux lorsqu'ils créaient les options, une sorte de jargon de la société. (Lesourne, Stoffaës, 1996)</p> <p>Remarque en 1996 : un scénario couvre 25 ans (Lesourne, Stoffaës, 1996)</p>	<p>C'est pourquoi la première phase de notre démarche de planification est d'essayer d'appréhender cet environnement sous ses divers aspects et d'en déceler les évolutions possibles</p> <p>Les habitats et les scénarios, à l'échelle mondiale, sont élaborés par un service du groupe Shell qui fonctionne comme un observatoire mondial de l'environnement ; il produit des scénarios globaux de l'évolution de l'environnement économique, énergétique, pétrolier, etc., dans lesquels sont analysés, entre autres, les phénomènes démographiques, les évolutions politiques, le changement des valeurs et des styles de vie, les évolutions technologiques et économiques, les problèmes monétaires, la demande énergétique en fonction des facteurs précédents, la fourniture d'énergie, la compétition entre les sources d'énergie, la position particulière du pétrole, les évolutions possibles des rapports entre pays producteurs et pays consommateurs, les structures de formation des prix du pétrole brut et les hypothèses d'évolution de ces prix, etc.</p> <p>À partir des scénarios globaux d'environnement présentés par le groupe, les sociétés filiales telles que Shell France procèdent à l'élaboration de leurs propres scénarios en étudiant les aspects plus spécifiques de leur environnement national ayant un impact sur leurs activités.</p> <p>La réflexion stratégique à Shell France est élaborée par le Président et les vice-présidents réunis au sein du Comité du Plan. Celui-ci peut comprendre d'autres responsables de la Société, en fonction des besoins particuliers des études et des sujets abordés. La première tâche du Comité du Plan est une réflexion sur les scénarios proposés par les planificateurs, au terme de laquelle sont retenus ceux qui serviront de base aux exercices de planification.</p> <p>(description plus complète dans le pdf)</p>

Pratique	Analyse rituelle des concurrents
Description	Analyse d'un concurrent en détail lors de chaque comité stratégique
Entreprise + Date + Source	Safran Entretien Président du comité stratégique
Type d'acteurs	Direction générale
Verbatim	Je ne peux pas vous raconter comment se passent les comités stratégiques mais je peux vous dire qu'à chaque comité stratégique, on analyse un concurrent dans le détail, enfin depuis que je m'occupe de ça. Donc une partie, c'est les investissements, une partie c'est une analyse stratégique d'un des business de Safran et la première partie de chacun des comités stratégiques, c'est l'analyse d'un concurrent. Et chaque fois qu'on creuse l'analyse d'un concurrent, on découvre des tas de choses, chaque fois qu'on reprend le sujet. [...] Par exemple, on est en train maintenant de reprendre l'analyse de XX, qu'on pense connaître parfaitement puisqu'on travaille en commun avec eux et ainsi de suite. Mais on découvre des choses, on découvre des choses. On apprend toujours énormément de l'analyse de la concurrence.

Pratique	Séance de « what if »
Description	Réunion de 15 à 150 personnes de l'entreprise avec pour objectif de réfléchir à un changement de paradigme
Entreprise + Date + Source	Air Liquide 09 janvier 2014 Anne-Sophie Bellaïche « Air liquide cherche son marché du futur » L'Usine Nouvelle n°3359, <a href="http://www.usinenouvelle.com/article/air-liquide-cherche-son-marche-du-futur.N230033">http://www.usinenouvelle.com/article/air-liquide-cherche-son-marche-du-futur.N230033</a>
Verbatim	Côté méthodologie, la règle est de faire interagir en permanence l'interne avec des experts extérieurs et de bousculer les certitudes. « Toutes les trois semaines, nous réunissons cinq managers de l'entreprise et sept personnes extérieures (géographe, cinéaste, plasticien, architecte, médecin...) autour de deux spécialistes pour échanger. Puis, nous retravaillons les idées », indique Thomas Trailov, le responsable de la prospective.  Les séances de « what if » (et si) réunissent 15 à 150 personnes de l'entreprise sur tous les continents. On y discute des changements de paradigmes. Par exemple : « Si les consommateurs devenaient les nouveaux producteurs ». L'objectif est d'imaginer les futures places à prendre pour Air Liquide.

Pratique	Reverse engineering	
Description	Réaliser le reverse engineering sur les véhicules de la concurrence	Outil appelé « Scan 3D »
Entreprise + Date + Source	General Motors 1994 · CV 2013 · Profil LinkedIn <a href="https://www.linkedin.com/pub/adeel-ahmed/41/879/946">https://www.linkedin.com/pub/adeel-ahmed/41/879/946</a>	General Motors 2000 à aujourd'hui 2014 Article de presse
Type d'acteurs	REtD	Interview d'un Senior Supervisor, GM Competitive Benchmarking
Verbatim	Exemple du lab qui semble exister encore à l'heure actuelle (d'après le profil LinkedIn d'employés de GM). Seul le curriculum vitae de Keith Hardy nous donne quelques informations sur son mode de fonctionnement en 1994. Il était manager dans le lab appelé « Vehicle Benchmarking and Competitive Intelligence » et en charge d'une équipe d'ingénieurs, d'analystes et de techniciens (40 personnes environ au total) qui décortiquaient chaque voiture pour comprendre comment elle a été conçue et tenter d'identifier de nouveaux moyens de développement technologique.	Utilisé depuis le début des années 2000, permettant de capturer des images en trois dimensions des structures et composants des véhicules des concurrents. Il vient ainsi en appui des démarches de reverse-engineering.  « 3D scanning is a time-efficient and cost-effective way of keeping up with rapid advancements being made all over the industry », said Larry Pecar, senior supervisor, GM Competitive Benchmarking. « The technology also allows us to gain a better understanding of the reasons for other automakers' recalls so that we are better able to avoid making the same mistakes ». (2 janvier 2014)

Pratique	Achat de produits concurrents et test par les équipes
Description	Un manager général d'une usine achetait des voitures japonaises dans les années 1980 et les emmenait à son usine pour que les employés les testent
Entreprise + Date + Source	General Motors Années 1980 Récit : <a href="http://tompeters.com/columns/getting-to-know-your-competitor/">http://tompeters.com/columns/getting-to-know-your-competitor/</a>
Type d'acteurs	Directeur d'usine
Verbatim	I was delighted recently to meet a General Motors plant manager who purchased several Japanese cars, brought them to his plant and encouraged all his people to test drive them. (Peters, 1986)

Pratique	ERP Business intelligence
Description	Le but est de gérer un même ERP standard pour toutes les divisions
Entreprise + Date + Source	Novartis 2015 Extrait de l'offre de poste d'un « Senior System Business Analyst » d'un Group ERP sur le site de Novartis (01/2015)
Type d'acteurs	ERP Business Intelligence (BI) team
Verbatim	As part of Novartis IT strategy to create enterprise IT assets that scale for and benefit each Division, the Group ERP Business Intelligence (BI) team owns Et maintains the ERP reporting standard and leads operations for those BI enterprise assets. [...] He / she supports the operations for Group ERP BI platforms (GDWH, NICE, NPMR DC) in such a way that they meet the ongoing and future needs of the business partners.
Pratique	Analyse de l'information en fonction de sa temporalité
Description	Il s'agit d'analyser la pertinence de l'information et sa durée de vie
Entreprise + Date + Source	Entreprise confidentielle 2014 Entretien
Type d'acteurs	Direction IE
Verbatim	Alors une fois qu'on a rassemblé ces éléments, on n'est pas sorti pour autant ! Parce que je reviens à ma question ici. C'est : quelle est l'information que j'ai ? Et les informations que j'ai, elles sont valables pour combien de temps ? Euh elles sont mises en oeuvre dans combien de temps ? Et vous voyez bien que le degré de mise en oeuvre est important ! Parce que si c'est dans l'année, et que vous, il vous faut deux ans pour lancer le truc, le décalage va être un petit peu plus long. Alors, en général, on est obligé de faire deux tours : un tour informatif, un deuxième tour de calibrage dans le temps.
Pratique	Faire du « Early warning »
Description	Consiste à réfléchir aux évènements actuels, aux tendances et à identifier des structures fondamentales dans un but de produire de « l'intelligence actionnable »
Entreprise + Date + Source	Shell 2003 Gilad, B. (2003). Early warning: using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk, and create powerful strategies. AMACOM Div American Mgmt Assn.
Type d'acteurs	Competitive Intelligence team et Scenario planning group
Verbatim	[...] at Shell, we think about early warning in terms of a hierarchy of three layers that need to be monitored: current events, trends and patterns, and underlying fundamental structures. Any improper focus on a particular layer will cause early warning signals to be either wrong or ineffective. If one monitors only current events, then there is a high risk of "fashion" creeping into the analysis work. On the other hand, looking at structural changes and change drivers in the global environment should be combined with more immediate signals in order to produce actionable intelligence. Early warning is of value only when management can take action based on the signals received. (Gilad, 2003, p209)  At Shell, CI teams monitor current events and analyze them for trends and patterns. Shell's scenario planning group, on the other hand, monitors developments of fundamental geopolitical, social, and macroeconomic structures, and will compare the signals coming in with the internal assumptions and current scenarios. Those scenarios point out the most important areas for monitoring by the CI community. For both groups the early recognition of trends and patterns is very important. They often force the scenario group to reevaluate assumptions about fundamental structures and in that respect they act as early warning signals for identifying industry change. For CI teams, early recognition of patterns in the competitive environment almost always triggers an alert or early warning signal. Most recently both groups have started to work together closely on the issue of strategic early warning. (Gilad, 2003, p210)
Pratique	Quick screen
Description	Analyse de cible rapide
Entreprise + Date + Source	AXA 2014 Entretien avec le Directeur au plan, en charge de l'IE
Type d'acteurs	Direction stratégie
Verbatim	On traite au fil de l'eau des informations stratégiques de types « nouveaux marchés », « nouvelles acquisitions potentielles ». On a euh ce qu'on appelle des processus de « quick screen », donc d'analyse de cible, euh, de façon à se dire si on les achète ou pas. Je ne dis pas que l'on en a une tous les jours mais c'est un processus récurrent.

## 03. MÉTHODOLOGIES DE DIFFUSION

Pratique	Diffusion routinière de l'information
Description	Après récolte et analyse (type veille), l'information est envoyée de manière régulière aux destinataires
Entreprise + Date + Source	L'Oréal 2014 Entretien International Market Intelligence Manager
Type d'acteurs	Département Market Intelligence
Verbatim	On essaie beaucoup de processualiser ça pour que ça devienne naturel, on a des retours d'information sous forme de publication systématique vers les différents pays, du coup les gens attendent ces informations à une date donnée et ne nous sollicitent pas entre ces dates.

Pratique	Livrable des analyses par note de synthèse
Description	Réalisation d'un document synthétique lors de la livraison de l'étude
Entreprise + Date + Source	Entreprise confidentielle 2014
Type d'acteurs	Direction Développement
Verbatim	A chaque demande était prévu un résumé de quelques slides pour que ce soit digeste déjà, et qu'il y ait les infos clés. Il ne faut pas que les gens qui s'en servent perdent du temps à lire toute l'étude ! Donc les infos clés sont là...

Pratique	Rapports d'analyse
Description	Établissement de rapports ponctuels sur un sujet demandé par la DG Utilise la fonction de veille + analyse
Entreprise + Date + Source	Entreprise confidentielle 2014 Entretien Directeur IE
Type d'acteurs	Direction IE
Verbatim	Confidentiel

Pratique	Diffusion des analyses via mail
Description	Envoi des notes de veille par email en format lisible de façon nomade
Entreprise + Date + Source	Kering 2014 Entretien Market Analyst au sein de la Direction communication financière et veille concurrentielle (en charge de l'IE groupe)
Type d'acteurs	Communication financière
Verbatim	Ce rapport de veille hebdomadaire est diffusé pour le luxe à 200/250 personnes via un email. De la même manière nous avons posé la question à nos lecteurs dans la dernière enquête : le PDF est souvent ouvert et lu, c'est le format de lecture de notre document. Car il faut savoir que toute la veille est disponible dans le corps de l'email. Ceci pour les lecteurs sur mobiles, car on envoie le document en fin de journée, c'est vrai que certaines personnes vont le lire dans les transports. Donc c'était un critique important pour nous : il fallait que le document soit lisible sur les appareils nomades.

Pratique	Développement d'un outil spécifique d'IE comme un portail d'IE
Description	Un portail d'IE qui permet de mettre à disposition l'information qui a été recueillie, traitée, organisée sous forme d'un journal en ligne
Entreprise + Date + Source	GDF-Suez 2009 Conférence débat, interview d'Alain Ballot
Type d'acteurs	Ex-Directeur de la stratégie, créateur du processus d'intelligence économique chez GDF Suez
Verbatim	Besoin d'un outil et d'avoir quelque chose où on met l'information mise en forme, où on a le moyen d'aller la rechercher, d'aller regarder vu sous un certain angle ce que l'information apporte. D'où cet outil, cette idée d'avoir un système de traitement de l'information conçu pour l'intelligence économique.

Pratique	Diffusion de l'information via l'intranet
Description	Diffusion des analyses internes via l'intranet de gestion de contenu
Entreprise + Date + Source	Réunica 2014 Entretien Responsable veille stratégique
Type d'acteurs	Division stratégie
Verbatim	Et ensuite on publie notre information au sein de notre intranet. On est propriétaire de cette information là. Cet intranet là il a été réalisé sous sharepoint, qui est un logiciel de gestion de contenu et qui a été déployé entièrement par nos services informatiques. Parce que justement on voulait organiser la diffusion d'information de manière différenciée de ce que proposait l'outil digimind. Il y avait des outils de diffusion mais qui ne nous ont pas convenu à l'époque et euh c'est pour ça qu'il y a eu tout un travail de flux d'informations descendant entre l'outil de veille loué et l'informatique en interne.

Pratique	Diffusion des analyses via intranet
Description	Dépôt des notes de veille sur intranet
Entreprise + Date + Source	Kering Depuis 2013 Entretien Market Analyst au sein de la Direction communication financière et veille concurrentielle (en charge de l'IE groupe)
Type d'acteurs	Communication financière
Verbatim	Exactement juin de l'année dernière, on a un nouvel outil d'intranet qui s'appelle 360. Dans cet outil on a une présence, une communauté qui s'appelle « communauté market intelligence ». Donc c'est aussi sur cette communauté que nous postons notre veille.

Pratique	Diffusion des analyses de risque
Description	Diffusion des analyses de risque aux filiales pour alimenter leur prise de décision
Entreprise + Date + Source	Société Générale 2014 Entretien Direction des risques
Type d'acteurs	Direction des risques
Verbatim	On fournit des informations à tous les départements des risques, puis là aussi sont déclinées toutes les filiales dans toutes les directions ; donc on va fournir des prévisions d'activité qui peuvent être quantitatives ou qualitatives, mettre en oeuvre des risques financiers et eux vont décliner dans leurs analyses des risques. Je vous parle là de l'aspect risque car le risque est très important dans le métier d'une banque. Ça fait partie de l'intelligence économique et je pense que c'est une grosse part, c'est pour cela qu'on est rattaché à la direction des risques

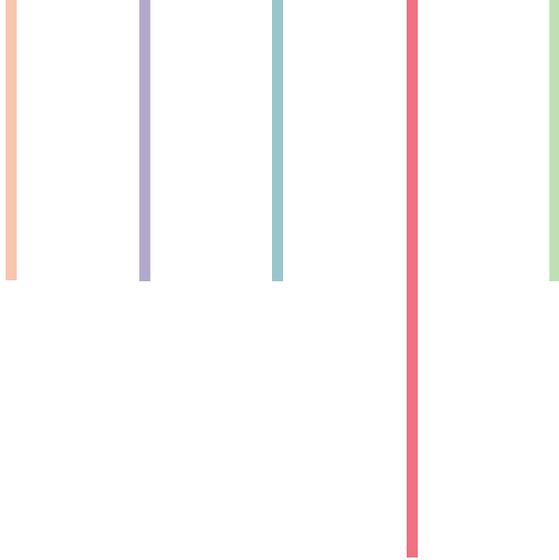
Pratique	Lien veille / lobbying
Description	Récupération des informations pour cibler les personnes à influencer
Entreprise + Date + Source	Crédit Agricole 2014 Entretien Senior Banker
Type d'acteurs	Cellule veille juridique + bankers
Verbatim	Nous avons une cellule qui veille à ce que euh, notre vision des évolutions réglementaires souhaitables ou moins souhaitables puissent être prises en compte par les différentes autorités ou tutelles nationales, européennes ou internationales et qu'à ce titre, nous participons à un certain nombre d'associations euh, de banques en France, en Europe ou dans le monde, qui portent euh, notre voix auprès des législateurs ou régulateurs, pour que notre lobbying puisse leur permettre de tenir compte de nos réalités, qui sont parfois différentes de celle qu'ils envisagent, je dirai, plus intellectuellement.

Pratique	Diffusion sélective de l'information
Description	Utilisation d'un SI pré-paramétré pour diffusion sur des sujets précis
Entreprise + Date + Source	Crédit Agricole 2014 Entretien Senior Banker
Type d'acteurs	Département SI + ensemble du personnel
Verbatim	Quand moi je capte une information sur un de mes clients, que je souhaite la diffuser en interne, nous avons un outil qui me permet de définir ce qu'on appelle une client team. Je mets des gens euh, sur un client donné je mets des gens habilités à recevoir les informations sur ce client et dès lors que je publie une information dans cet outil, elle dira, d'une part uniquement à ces personnes-là, et je peux même d'ailleurs modifier le degré de confidentialité des informations en question, et supprimer ou rajouter des personnes à la liste en question.

Pratique	Notes d'étonnement
Description	Écriture de notes synthétiques sur des points d'étonnement stratégique
Entreprise + Date + Source	Essilor 2010 Synthèse du Forum IES 2010, Reims
Type d'acteurs	Equipe veille
Verbatim	Avec ce réseau (de 6 personnes), 40 notes d'étonnement sont produites chaque mois, par des experts en France, aux États-Unis et à Singapour.

Pratique	Outil virtuel: le COMP « Competitive Intelligence Marketing for PartnerWorld »
Description	Portail mondial d'IBM rassemblant les informations sur la concurrence (matériel, logiciels, services etc)
Entreprise + Date + Source	IBM 2014 Article Site IBM
Type d'acteurs	Ouvert à tous mais principalement utilisé, dirigé et alimenté par l'équipe Market Development Et Insights
Verbatim	Mis à jour quotidiennement par les membres de l'équipe Market Development Et Insights ainsi que les consultants, il comprend des documents sur les fournisseurs externes, des rapports rédigés par les experts sur la concurrence et les liens pour accéder aux informations (site internet IBM, 2014) [1]. Il permet également aux décideurs de pouvoir accéder et interagir directement dans les conversations lancées sur cet outil virtuel (extrait d'interview d'une manager de l'équipe Market Development Et Insights, 2014) [2].
	[1] <a href="https://www-304.ibm.com/partnerworld/wps/servlet/ContentHandler/pw_com_sel_index">https://www-304.ibm.com/partnerworld/wps/servlet/ContentHandler/pw_com_sel_index</a> [2] <a href="http://www.intelligenceplaza.com/blog/how-social-collaboration-tools-are-effectively-utilized-at-ibm/">http://www.intelligenceplaza.com/blog/how-social-collaboration-tools-are-effectively-utilized-at-ibm/</a>





# *CHAPITRE 4.*

---

*Management et culture IE*

---

Pratique	Être curieux dans la recherche d'information	
Description	La curiosité permet de faire des associations que d'autres ne feraient pas	Utiliser les multiples interactions quotidiennes pour capter les signaux dans l'environnement
Entreprise + Date + Source	Crédit Agricole 2014 Entretien Senior Banker	Entreprise confidentielle 2014
Type d'acteurs	Ensemble du personnel / fonction IE	Toute personne de l'entreprise
Verbatim	Pour pratiquer l'intelligence économique il faut être très curieux, il faut aller chercher les choses, pas seulement les attendre, et il faut être très polyvalent, c'est-à-dire spécialiste de son métier pour bien comprendre quel est son métier notamment bancaire ou autre, mais en même temps être très généraliste pour pouvoir capter les choses et pouvoir relier les choses pour dire que par exemple si on met A avec B avec C et qu'on les organise d'une certaine manière combinatoire on va pouvoir être force de proposition et d'innovation.	Il faut que les gens soient attentifs [...] Quand vous lisez aussi les prospectus des concurrents... euh vous comprenez quels sont leurs points faibles, et que la... la distribution, l'organisation, la formulation qu'ils emploient sont en termes sémantiques, vous donnent des informations vers qui ils vont ! [...] Vous allez voir une école d'ingénieurs, HEC, Sciences Po, tout ce que vous voulez, et vous leur demandez de faire une étude. Ces braves étudiants vous les envoyez à Hong Kong, où vous voulez, à New York, puis vous leur demandez un avis sur l'évolution de telle activité dans ce pays. [...] Donc lorsque l'on a un fournisseur et un client, il faut avec ce client, à chaque fois essayer de comprendre comment lui il voit son économie, il voit son métier, parce que quand il vous dit comment il voit son métier, il dit comment il le voit évoluer.

Pratique	Être ouvert aux signaux faibles	
Description	Interpréter les petits signes pour comprendre la logique	
Entreprise + Date + Source	Air France KLM 2014 Directeur du développement Stratégique et de l'Intelligence économique	
Type d'acteurs	Directeur IE	
Verbatim	Le côté intéressant c'est quand on voit un petit signe c'est de savoir comment ça se traduit, ce que ça veut dire. Je voyais Ethiad qui signe un accord de partenariat avec Air Europa, bon bah voilà c'est typiquement le genre de chose qui doit amener certaines réflexions pour dire qu'est-ce qu'ils sont en train de faire, est-ce qu'il y a une logique.	

Pratique	Position intellectuelle d'ouverture	
Description	Essayer de trouver ce qu'on aurait pu ne pas voir, ce à quoi on n'aurait pas pensé	
Entreprise + Date + Source	AXA 2014 Entretien avec le Directeur au plan, en charge de l'IE	
Type d'acteurs	Direction stratégie	
Verbatim	<p>- Et, est-ce que vous pensez que la façon de voir l'intelligence stratégique chez AXA a évolué, vous parlez des dix dernières années ?</p> <p>- Ah oui, je pense qu'elle a beaucoup évolué. On est davantage à l'affût d'informations concurrentielles sur les modèles opérationnels de nos concurrents, les modèles opérationnels innovants, euh ce qui n'était pas le cas avant. Euh, je dirais, dans le passé, on était plus sur : on sait faire notre métier et on fait notre métier, et on va avoir des informations plutôt de marché pour nous aider à mieux faire notre métier. Aujourd'hui, on est plutôt sur : on a bien compris qu'il y a des modèles innovants auxquels on n'a pas pensé, et il faut que l'on aille les chercher. Donc on a vraiment assez fortement changé.</p>	

Pratique	Penser au non explicite dans l'analyse de l'information
Description	Lire entre les lignes, voir ce qui n'est pas dit dans les informations récoltées
Entreprise + Date + Source	Entreprise confidentielle 2014
Verbatim	Moi je commence à lire un rapport par ce qui n'est pas dedans ! Pareil, ça fait un peu curieux et provocateur. Mais... c'est ça l'important ! C'est toujours ce qu'on ne voit pas qui est important ! Après dans ce que vous voyez, savoir ce qui l'est ou qui l'est pas, en fonction de la stratégie que vous avez décidée, et la stratégie A rend tel élément important ou tel élément important dans votre bibliothèque d'informations.

Pratique	Donner l'exemple pour assurer une culture IE
Description	Montrer qu'on est toujours au fait de nouvelles informations pour encourager les équipes à faire de la veille
Entreprise + Date + Source	Safran 2014 Entretien Président du comité stratégique
Type d'acteurs	Direction générale
Verbatim	Donc il faut vraiment que les patrons, les patrons en général, que l'équipe de direction montrent qu'ils s'occupent de ça, sans arrêt, pour obtenir un minimum d'observations nécessaires. Et je pense que ça, ça vient vraiment du haut. Et dans toutes les sociétés où j'ai été, j'ai toujours imprimé moi-même la volonté de tout savoir sur les concurrents, d'organiser ça de manière à ce qu'on n'y passe pas notre vie non plus, parce que bon (rires). Je pense qu'il faut que ce soit la volonté du patron pour que cela se développe vraiment. [...] C'est quand vous décidez d'y travailler que vous avez envie, que vous attrapez l'envie et que vos équipes attrapent l'envie d'en savoir plus. Sachant que la limite bien sûr, bon ben c'est qu'on ne peut pas consacrer toutes les ressources de l'entreprise à savoir ce que font les autres.

Pratique	Penser selon les besoins de l'utilisateur final
Description	Les informations nécessaires à l'IE sont collectées par les personnes qui utilisent l'IE
Entreprise + Date + Source	Novartis 2012 Présentation faite Andrew White, Competitive Intelligence Manager, Novartis Institutes for Biomedical Research, 2012 <a href="http://www.pharma-bio-med.com/index_htm_files/PBM_Programme_09.19.12.pdf">http://www.pharma-bio-med.com/index_htm_files/PBM_Programme_09.19.12.pdf</a>
Type d'acteurs	Utilisateur final (qui collecte l'information), le manager d'information (qui traite l'information collectée)
Verbatim	This initiative has helped us to change the perception of the end user that the information professional is an owner and manager of information, and not just the supplier; and that the end user is a valuable partner in the information management process- it is a team effort and not the responsibility of just one person.







Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75116 Paris  
Tél : +33 (0)1 44 05 43 45 - Fax : +33 (0)1 44 05 47 56  
[www.fondation.dauphine.fr](http://www.fondation.dauphine.fr)



## CHAIRE INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET STRATÉGIE DES ORGANISATIONS

Fondation Paris-Dauphine

Si l'intelligence économique est au cœur de la stratégie de nos organisations, la prise de conscience de son rôle clef reste récente et relative en France, au-delà des cercles d'initiés. C'est pourquoi l'Université Paris-Dauphine, PSA Peugeot-Citroën, Sanofi, Sogeti, Total et la Fondation Partenariale Paris-Dauphine se sont associés pour créer la Chaire Intelligence Economique et Stratégie des Organisations en février 2011. L'objectif de cette chaire, dirigée par le Professeur Stéphanie Dameron, est de faire de l'intelligence économique une problématique clé du management. Il s'agit ainsi de développer, dans les programmes en management de l'Université Paris-Dauphine, la recherche et l'enseignement sur la veille stratégique, les opérations de soutien des avantages concurrentiels et la protection des actifs stratégiques pour toute organisation en situation de compétition économique.

