

**IESF**

SOCIÉTÉ DES INGÉNIEURS ET  
SCIENTIFIQUES DE FRANCE

# Questionnement stratégique Intelligence Économique



## La philosophie du questionnement stratégique



- **Il ne juge pas les personnes. Il n'évalue pas l'entreprise. Il n'est pas une inspection.**
- **Il questionne les forces et les faiblesses d'une intelligence économique déjà présente puisque toute entreprise est une intelligence économique. Qui parfois s'ignore.**
- **Les questions qui suivent sont une entrée en matière. Elles permettront la coordination, la synergie des talents et savoir-faire déjà présents.**
- **Le questionnement stratégique peut préparer un audit plus formel (interne ou externe).**



- Les réponses des collaborateurs au Test 1000, ressource pédagogique du MOOC IE, amènent la direction de l'entreprise à s'interroger sur les éléments fondamentaux de l'intelligence économique.
- Le questionnement stratégique, autre ressource pédagogique du MOOC IE, favorise la mise en synergie des talents et leur exploitation coordonnée.



## La Maîtrise de l'intelligence économique



- Qui a une vision globale de la circulation de l'information venant de l'extérieur et quittant l'entreprise ?
- Qui pose les questions les plus stratégiques, qui les invente ?
- Qui décide de mémoriser les réponses. Quelle est la part des automatismes, notamment de l'I.A. et des initiatives personnelles ?
- Qui décide du renouvellement des sources d'information, qui valide leur fiabilité ?
- Qui a la vision complète des mémoires et des réseaux de l'entreprise ?
- Qui traite au nom de l'entreprise sur le marché de l'intelligence économique (cabinets conseils, lobbyistes, agents privés de recherche, etc...) ?
- Qui sait ce que coûte l'information et l'absence d'information ?

## La Mémoire



- Qui a la vision globale des différentes mémoires de l'entreprise ?
- Quelles sont les relations de ces mémoires avec les veilles de l'entreprise ?
- Ces mémoires permettent-elles d'identifier des réseaux de compétences et des collègues d'experts, les collègues invisibles ?
- Qui sollicite les mémoires ?
- Quels sont leurs degrés d'accessibilité ?
- Comment sont mémorisés, s'ils le sont, les savoir-faire au sein de l'entreprise ?
- Existe-t-il une mémoire centralisée, sécurisée, pluridisciplinaire ?

## Les Réseaux



- Qui cartographie les membres des réseaux ?
- La carte des réseaux internes et externes est-elle accessible ?
- Combien de questions ont-elles été délivrées aux réseaux internes et externes durant le trimestre écoulé ?
- Quel est le ratio entre l'effectif de l'entreprise et l'effectif de ses réseaux externes ?
- L'entreprise est-elle en mesure d'identifier un réseau pour chaque question ?
- Les projets stratégiques bénéficient-ils du maximum de compétences identifiées au sein comme au dehors de l'entreprise

## L'Analyse



- Qui valide l'information, ses sources, sa fiabilité ?
- Qui sollicite les groupes d'experts ?
- Quelle est la part de la prévision, de l'anticipation dans la recherche de l'information ?
- Qui dans l'entreprise s'intéresse aux marges lointaines, aux secteurs périphériques ayant des relations souhaitables avec le cœur de métier ?
- Quel est le ratio entre études internes et externes ?
- Quels sont les objectifs en matière de connaissances nouvelles ?
- Quels regards reformulent les problèmes ?

## La veille technologique et scientifique



- Qui questionne la veille technologique et scientifique ?
- Quelles questions reviennent le plus souvent et quelles questions ne sont jamais posées ?
- Quelles sont les bases de données utilisées le plus fréquemment ?
- Combien d'opportunités ont-elles été détectées par la veille technologique et scientifique durant le trimestre écoulé ?
- Quelles sont, hors bases de données, les sources de la veille technologique et scientifique ?
- Qui suit les parcours des inventeurs potentiels ?

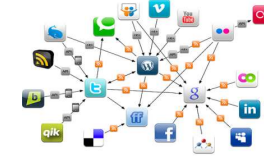


## La rétention d'information



- Le management est-il conscient de la rétention d'information dont il est victime?
- Quelles sont les raisons explicites ou implicites de cette rétention d'information ?
- Quel est le degré de rétention de l'information orale et écrite au sein de l'entreprise ?
- Le management est-il conscient de la rétention d'information dont il est la cause ?

## Les sources d'information



- Qui cartographie les sources ?
- Qui valide les sources orales ?  
Les sources écrites ?
- Quelles sont les personnes susceptibles de contacter de nouvelles sources ?
- Pour qui l'entreprise est-elle une source d'information consentante ou non consentante ?
- L'entreprise a-t-elle une vision globale de ses sources humaines d'information ?
- Les sources permanentes et ponctuelles sont-elles intégrées dans des plans de renseignement ?
- Fournisseurs, assureurs, transporteurs, clients, administrations, élus locaux, sont-ils des sources d'information ?

## Le système d'information et l'I.A.



- Il y a-t-il une charte de l'usage d'Internet et des outils d'I.A. ?
- Quel est la part de l'I.A. dans l'acquisition des informations utiles ?
- Le système d'information de l'entreprise est-il au service du système d'intelligence économique ?
- Quels sont les outils I.A. des concurrents ?

## La coordination des veilles



- Qui a une vision globale de toutes les veilles formalisées ou non formalisées, écrites ou orales de l'entreprise ?
- Qui gère le calendrier des rencontres entre veilleurs ?
- A qui sous-traite-t-on les veilles ?
- Pourquoi avons-nous choisi tel fournisseur d'information plutôt que tel autre ?
- Qui est capable d'assurer la coordination des veilles ?
- Il y a-t-il des plans de renseignement associant plusieurs veilles ?

## Les produits de l'intelligence économique



- Notes d'information
- Rapports d'étonnement
- Bulletins quotidiens
- Flashes
- Notes de synthèse
- Journal d'entreprise

Qui en valide le fond et la forme ?

Qui se soucie de leur diffusion et de leur accessibilité ?

## Qualification de l'information et des réseaux



- Qui se charge de la mise à jour des données relatives aux différents métiers de l'entreprise ?
- Qui se préoccupe de la variété des sources d'information de leur mise en concurrence ?
- Qui veille à la présence et à l'accessibilité des documents annexés aux produits de l'I.E. (notes, flashes, etc... ?
- Existe-t-il des abstracts, des résumés permettant aux non spécialistes de comprendre le sens voire le contenu d'une note d'information ou d'un rapport ?
- Les noms des auteurs et destinataires figurent-ils sur les produits de l'IE de manière à cartographier des réseaux internes et externes ?
- La mémoire est-elle assez agile pour créer des réseaux de circonstance au service de chaque question stratégique ?

## La diffusion de l'information



- De qui recevez-vous l'information utile à l'exercice de votre métier ?
- Cette information arrive-t-elle au bon moment et correspond-elle à vos besoins ?
- Souhaiteriez-vous être informé autrement ?
- A qui transmettez-vous des informations?
- Recevez-vous des appréciations qualitatives sur les informations que vous avez transmises ?

## Partage des connaissances



- Les savoirs, savoir-faire, connaissances de l'entreprise ont-ils été identifiés et évalués ?
- Sont-ils protégés régulièrement sécurisés contre les cyberattaques ou l'espionnage ?
- Le système d'information favorise-t-il le partage des connaissances, les idées iconoclastes ou dérangeantes ?
- Qui a la vision globale des croisements de connaissances d'une discipline à l'autre, entre l'intérieur à l'extérieur de l'entreprise ?
- Les transferts de connaissances se font-ils dans l'intérêt ou aux dépens de l'entreprise ?
- Les retraités, les clients, les assureurs, les influenceurs, les sociétés de sécurité, les cabinets d'intelligence économique sont-ils associés au questionnement stratégique ?



## Prospective et perception de l'environnement



- Quelle est la place de l'anticipation au sein de l'entreprise ?
- Combien de menaces et d'opportunités ont-elles été identifiées sur le trimestre écoulé ?
- Quel est l'éventail des veilles ?
- Y a-t-il des rencontres entre veilleurs de disciplines différentes venant d'autres organisations notamment des administrations, agences de développement ou d'aides à l'exportation ?
- Qui capte les signaux faibles, les tendances, les non-dits, les changements de mode ou de valeurs ?

## Réactivité et créativité



- Comment l'entreprise réagit-elle à la détection de menaces et d'opportunités ?
- Son calendrier, ses rites, son architecture, sont-ils propices à la créativité de ses membres ?
- L'écoute des clients, des fournisseurs, des partenaires, est-elle prise en compte et diffusée ?
- Les salons professionnels sont-ils préparés avec soin ? Les questions que nous poserons aux autres participants font-elles l'objet d'un plan de renseignement méthodique ?

## Échecs et succès



- L'entreprise a-t-elle recensé tous ses échecs et ses succès ?
- En tire-t-elle des enseignements ?
- Qui pourrait entreprendre le recensement et la comparaison des échecs et des succès ?
- En comparant plusieurs échecs on découvre des process défectueux, des biais cognitifs récurrents, des systèmes d'alerte obsolètes, parfois des trahisons... Qui effectuera ce travail ?

## Le processus de décision



- Les objectifs stratégiques sont-ils à la hauteur des moyens de l'entreprise et des réalités du marché ?
- Comment l'entreprise décide-t-elle ? Quels sont les processus de décision du temps ordinaire et ceux du temps stratégique voire du temps de crise ? Quel est le ratio entre automatismes et réflexions ?
- Qui n'est jamais associé aux prises de décisions ? Avec quelles conséquences sur la cohésion des talents ?
- Les prises de décision sont-elles précédées d'une prise en compte des connaissances validées ?

## L'intelligence territoriale



- L'entreprise a-t-elle des relations profitables avec les acteurs économiques locaux, tels que CRCI, CCI, MEDEF, CPME, Chambres des métiers, Préfectures, Police Nationale, Gendarmerie, Media, Collectivités locales, Conseil Régional, Département, etc. ?
- L'entreprise compte-t-elle intégrer un pôle de compétitivité, une filière professionnelle, un réseau dédié à l'exportation, une œuvre d'intérêt général, un club sportif, etc... ?
- L'entreprise a-t-elle une vision des savoir-faire régionaux mobilisables qui pourraient profiter à son image ? Que peut-elle apporter à la région en termes de notoriété ?
- Qui sont les collaborateurs exerçant des mandats dans des instances politiques et associatives ?

## Responsabilité sociétale



- L'entreprise a-t-elle intégré les avantages concurrentiels du développement durable et de la responsabilité sociétale ?
- Qui a une vision sur cet aspect ?
- Profite-t-elle de l'image positive de la région ?

## Capacité d'influence



- Qui décide des actions d'influence et de lobbying ?
- Qui a participé à de telles actions ?
- Avec quels résultats ?
- Où en est le programme annuel d'influence ?
- Quels sont les projets d'influence à l'étude ?
- Quels sont les réseaux d'influence de l'entreprise ?
- Quelles sont les actions d'influence de la concurrence ?

## Éthique et déontologie



- Qui a en charge le droit de l'intelligence économique?
- Existe-t-il un correspondant à la protection des données ?
- Quels sont les relations de l'entreprise avec la CNIL ?
- Où en est l'application du RGPD ?
- Des informations ont-elles été obtenues contre la volonté de ceux qui les ont délivrées ?
- Qui surveille la légalité des données mémorisées sur les personnes ?
- Qui veille à la déontologie des sous-traitants et des partenaires ?



## Création de valeur par l'intelligence économique



L'intelligence économique apporte-t-elle de la valeur  
pour le personnel ?  
pour les actionnaires ?  
pour les partenaires ?  
pour la collectivité ?

## Intelligence économique de l'image



- L'entreprise est-elle capable de percevoir sa propre image ?
- Discerne-t-elle les éléments constitutifs de son image ? (qualité des produits, confiance, design, accueil ....)
- A-t-elle les moyens de redresser ou de corriger son image ?
- Qui observe l'évolution de son image ?
- Avec quels outils, quelles I.A. ?

## Le marché de l'intelligence économique



- Qui a la vision globale des actions d'influence sous traitables sur le marché de l'intelligence économique ?
- Les informations achetées peuvent-elles être produites en justice ?
- Quel est le rapport qualité / prix entre les informations « maisons » et les informations sous traitées ?

## Le marché de la sécurité et de la sûreté



- L'entreprise a-t-elle évalué ses vulnérabilités et a-t-elle fait la part de ce qu'il conviendra de sous-traiter à des professionnels ?
- Son système d'intelligence économique débouche -t- il sur une véritable « intelligence des risques » de sécurité, de sûreté, environnementaux et managériaux ?
- L'audit de cybersécurité permet-il la mise à l'abri face à la cybercriminalité ?

## Le coût de l'information



- Comme il est dit plus haut, la maîtrise de l'intelligence économique commence par l'évaluation de ce que coûte l'information ou son absence:
- Le coût du recueil ?
- Le coût de la traduction ?
- Le coût de la diffusion ?
- Le coût de l'analyse ?
- Le coût de la mémorisation ?
- Le coût de la protection ?
- Le coût du contre-espionnage ?
- Le coût de la formation ?
- Le coût de l'I.A. et systèmes d'information ?

## Le coût du manque d'information



- Ignorance de l'espionnage ?
  - Ignorance d'un appel d'offre ?
  - Ignorance d'une nouvelle norme ?
  - Ignorance de l'insolvabilité d'un client ?
  - Ignorance de subventions possibles ?
  - Ignorance d'une rumeur ?
  - Ignorance d'une désinformation ?
  - Ignorance d'une réglementation ?
  - Ignorance d'une concurrence déloyale ?
- 
- Qui dans l'entreprise a une idée de l'investissement déjà réalisé dans l'intelligence économique ?