

- 👁 **Lyon et sa région : l'IE active, coordonnée par le WTC**
- 👁 **Quels outils pour l'intelligence collective ?**
- 👁 **Stratégies indirectes d'influence et de contre-influence**
- 👁 **Air France-KLM : quand IE rime avec transparence**
- 👁 **Comment protéger juridiquement ses bases de données ?**
- 👁 **Les réseaux - 1^{ère} partie**
- 👁 **Futuroscope : un parc de loisirs "intelligent"**

DOSSIER

**L'IE
au cœur des PME,
pratiques et réalités**

D'abord, une volonté institutionnelle

Depuis déjà quelques mois, le WTC de Lyon - une association loi 1901 créée en 1987 par le Conseil général du Rhône, le Grand Lyon, le MEDEF Lyon-Rhône et la CCI de Lyon pour améliorer les performances des PME-PMI par l'acquisition des compétences nécessaires au développement des affaires à l'international - a mis en place un programme d'IE ambitieux. Stéphane Wibaux, secrétaire général du WTC de Lyon nous présente ici les objectifs de ce programme ainsi que ses premiers résultats.

R. IE : Pourquoi le WTC de Lyon s'est-il investi dans un programme d'IE ?

Stéphane Wibaux : Pour remplir efficacement sa mission, le WTC Lyon s'appuie évidemment sur des axes de travail : la logistique, les ressources humaines, la finance et la veille. Et à ce titre, nos fondateurs ont souhaité promouvoir la pratique de l'IE auprès des PME-PMI lyonnaises innovantes, confrontées à la concurrence internationale. Les entrepreneurs, consultés en 2003, ont sollicité des réponses concrètes en matière de protection de leurs informations sensibles et de leur réputation, d'acquisition et de maîtrise des grilles d'analyse adaptées aux nouvelles formes de compétition et de concurrence et d'apprentissage de techniques favorisant le pilotage stratégique et le management des risques liés aux dynamiques des marchés.

Il a été également décidé de favoriser

l'utilisation de plate-formes collaboratives, afin de stimuler l'intelligence collective au sein de secteurs-clés.

Quels sont les objectifs de ce programme ?

Le programme 2004-2005 a été défini autour de 5 axes majeurs :

1- Etablir, au sein d'une dizaine de PME-PMI innovantes et confrontées à la concurrence internationale, des dispositifs opérationnels dédiés au diagnostic permanent de leur environnement, à la prévention des risques informationnels, à la sécurité de leur système d'information et à la protection de leur réputation. Il s'agit de démontrer que cette catégorie de PME peut rapidement s'approprier les techniques et les méthodes leur permettant d'animer une véritable politique d'IE de manière autonome.

2- Etablir une dynamique collective d'IE au sein du pôle textile pour encourager les



Un projet d'entreprendre, une vision stratégique

Dans le précédent numéro de R.IE (N°7), nous vous proposons de découvrir une expérience de partage de l'information menée dans la région Rhône-Alpes. Un premier pas... qui en appelle d'autres !

Ce nouveau numéro est donc l'occasion de nous pencher plus avant sur Lyon et sa région et de nous intéresser, plus particulièrement, à un ambitieux programme d'intelligence économique à destination des PME-PMI.

Interviewé par nos soins, Stéphane Wibaux, secrétaire général du WTC (World Trade Center) de Lyon, nous présente l'originalité de cette démarche qui associe les collectivités de la région et des PME-PMI confrontées à une forte concurrence internationale. Plusieurs objectifs sont ici définis dont, entre autres, la protection des systèmes d'informations et la prévention des risques informationnels, ainsi que la mutualisation des expériences et surtout la sensibilisation des dirigeants.

Le WTC aide également les PME à formaliser des méthodologies et propose des outils pour les animateurs au sein de l'entreprise.

Premier secteur d'activité concerné l'industrie de grande tradition lyonnaise, à savoir la filière textile. Et déjà, des résultats plus que prometteurs. Par la suite, dans les mois qui viennent, il est prévu d'étendre le dispositif à plusieurs filières professionnelles afin de contribuer aux dynamiques de pôles de compétitivité.

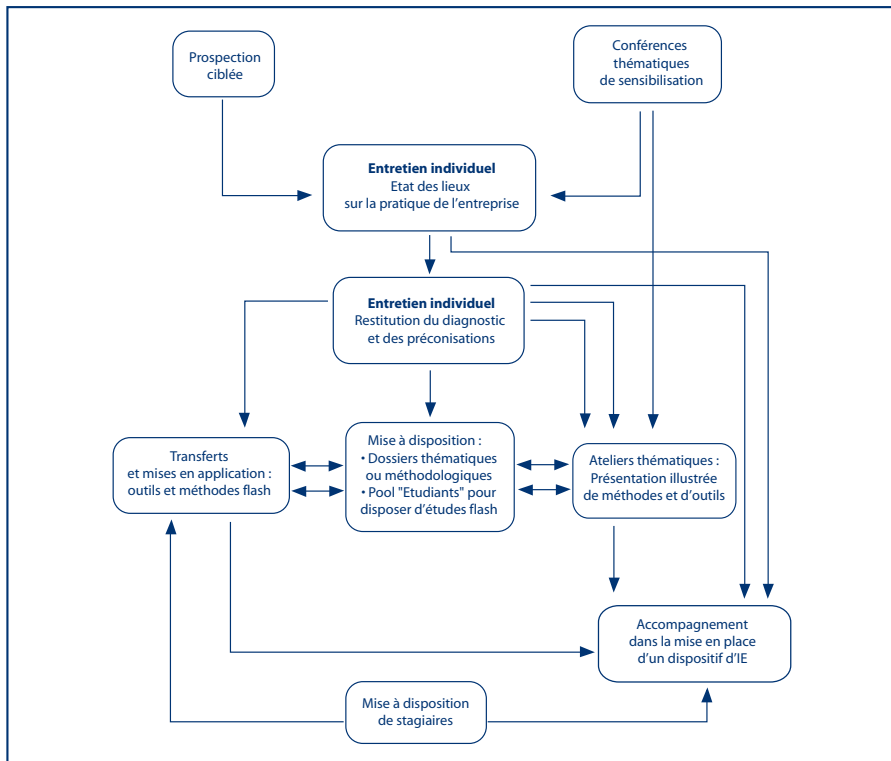
De cette expérience, à la fois intéressante mais surtout très complète - car rayonnante sur l'ensemble de cette chaîne d'intelligence territoriale - on retiendra un point crucial : la réussite de la démarche réside dans l'implication du chef d'entreprise et de ses proches collaborateurs au projet, lequel s'inscrit toujours dans une vision stratégique et prospective de l'entreprise.

Béatrice FOURNIER-MICKIEWICZ

Stéphane WIBAUX



Lyons et sa région : l'IE active, coordonnée par le WTC



De la sensibilisation au transfert de compétences ciblées ou globales

PME à mutualiser leurs acquis d'expériences et leurs informations-clés. En favorisant les réflexions stratégiques collectives et le développement de nouvelles connaissances entre les PME de la filière, l'enjeu est de leur faire partager la prise de risque dans la conduite de projets innovants et à amplifier leur influence sur les marchés par la coordination de démarches mutualisées.

3- Renforcer l'offre privée de service de la région de Lyon, en assurant un transfert de compétence auprès de 5 consultants en matière de mise en place de dispositifs d'IE en PME-PMI. Ces prestataires labellisés auront acquis les compétences pour intervenir en entreprise au cours de la phase de déploiement sur 2006-2008.

4- Formaliser une méthodologie au cours de la première phase 2004-2005, permettant de capitaliser les acquis d'expérience et de dupliquer l'action auprès d'autres PME-PMI et d'autres secteurs d'activités.

5- Sensibiliser les dirigeants de PME et les initier aux pratiques d'IE à travers des ateliers pratiques et des conférences

thématiques. À ce titre, nous nous sommes inspirés des réalisations du programme Vigilance de la région Nord-Pas-de-Calais, avec laquelle nous développons un partenariat.

Quels sont les thèmes abordés au cours de ces ateliers ?

Les thèmes concernent différents volets de l'IE tels que la couverture de salons professionnels, la créativité dans les comités de direction, les nouvelles pratiques déloyales de déstabilisation concurrentielle, l'apprentissage du traitement des situations de crise, etc.

Comment êtes-vous organisés en termes de collaborateurs impliqués dans ce programme ?

Tout d'abord, deux collaboratrices du WTC contribuent à l'organisation des conférences et des ateliers thématiques. Elles travaillent en relation directe avec le coordinateur du programme, Daniel Tartonne, qui assure l'assistance à maîtrise d'ouvrage du programme.

Quels constats majeurs faites-vous lors de vos rencontres avec les dirigeants de PME ?

Deux constats sont systématiques. Le premier : une indisponibilité des collaborateurs et du dirigeant pour s'investir dans la phase de collecte d'informations formalisées (Internet, publications, ...), étant donné la compression du temps et leur charge de travail. Notre réponse : associer les centres ressources territoriaux et les administrations dans la recherche et le traitement des données auxquelles les PME n'ont pas facilement accès, pour que les collaborateurs puissent consacrer leur temps disponible à animer leurs réseaux de contacts et assurer l'analyse et l'interprétation des informations.

Le deuxième constat est la méconnaissance des principes d'organisation leur permettant d'animer facilement un dispositif d'IE et de solutionner simplement le management de l'information à caractère stratégique. Notre réponse : le transfert de méthodes flash, de modes opératoires et d'outils garantissant une appropriation rapide par plusieurs référents au sein de l'entreprise. Ceci, afin de ne pas rajouter des facteurs de vulnérabilité, en confiant l'animation à une seule personne-clé.

Combien de collaborateurs sont mobilisés par entreprise ?

Tout d'abord l'ensemble des membres du comité de direction, soit environ 5 personnes qui assurent le rôle d'animateurs de thèmes ou de plans de prévention, ou bien encore les fonctions d'analystes chargés de diagnostics. Une quinzaine de collaborateurs sont mobilisés dans la collecte. Mais ces fonctions sont occupées de manière interchangeable, selon les thématiques traitées. Pour en revenir aux constats, le troisième est de ne pas savoir comment déterminer leurs besoins critiques d'information. Le quatrième est leur profond désarroi face aux situations de déstabilisation générées par les nouvelles formes d'affrontements concurrentiels de plus en plus féroces.

D'abord, une volonté institutionnelle (suite)



Quel est le profil type des entreprises participant à ce programme ?

PME d'un effectif compris entre 40 et 200 personnes, innovantes, confrontées à la concurrence internationale, en démarche qualité pour leurs processus organisationnels et dont le dirigeant pratique un management participatif.

S'agissant du volet intelligence collective, comment avez-vous choisi le secteur d'application ?

L'intelligence collective n'est pas un coup de baguette magique permettant d'engager des stratégies mutualisées au sein d'un secteur. Elle repose sur des niveaux de maturité des dirigeants. Dans le secteur textile, nous bénéficions du travail réalisé par le lieu ressources "L'Espace Textile" qui a formé 80 dirigeants de PME au management stratégique. À la suite de cette phase, et de l'acquisition d'un certain niveau de maturité, l'espace textile recherchait le moyen de favoriser la création d'alliances au sein du secteur pour aboutir à des projets industriels conjuguant les valeurs ajoutées des PME, dans un secteur fortement concurrentiel.

Cette action est coproduite avec l'Espace Textile, lieu ressources de la filière, qui est formé à l'animation de la plate-forme d'intelligence collective. Notre intervention, perçue comme un préalable à la création de réseaux d'affaires éprouvés, permet de tirer avantage de la proximité des acteurs dans une économie globalisée.

Comment s'articulent vos travaux avec les projets de pôle de compétitivité ?

L'enjeu d'un pôle de compétitivité, tel que décrit dans le cahier des charges, est de gagner en compétitivité principalement grâce à l'innovation technologique. Il ne faudrait surtout pas minorer les autres leviers d'innovation tels que les modalités d'accès aux marchés ou de déploiement de sphères d'influence pour développer

Pratique individuelle Aide à la décision par acquisition de clés intelligentes

La mise en pratique de l'IE au sein d'une PME nécessite l'implication du patron et de son équipe dirigeante. C'est en se consacrant immédiatement aux problématiques de l'entreprise, que le pool d'intervenants coordonné par le WTC transfère graduellement les méthodes et les outils.



Une première phase de prototypage, animée en mode projet à travers le traitement de situations concrètes, permet de révéler, au cours de l'action, les points d'améliorations auxquels l'entreprise va devoir remédier. Un plan de progrès est alors dressé pour conclure cette phase et tirer les acquis d'expérience et le rendement des premiers travaux.

La phase de déploiement prend alors le relais pour innover la pratique dans l'entreprise, selon ses choix organisationnels, méthodologiques et techniques. Pour Paul Minssieux, dirigeant de CLAUGER, créateur de solutions de traitement d'air et de froid industriel dans l'agroalimentaire, effectuant 40 % de son CA à l'export, "la méthodologie des animateurs, la prise en compte d'angles de vision différents selon les domaines abordés, de retours sur image, d'exemples concrets, et de rappels de fondamentaux, permettent aux personnes impliquées dans l'entreprise de comprendre et de s'approprier les domaines du programme".

Créer la connivence et l'émulation collective permet de générer un effet d'entraînement parmi les collaborateurs et favorise la prescription en interne. Selon Louis Reynaud, directeur général de la société BLANCHON, fabriquant de peintures et vernis destinés au grand public et aux professionnels, effectuant 20 % de son CA à l'export, "malgré une charge de travail importante, chacun de nos collaborateurs se mobilise pour répondre à une démarche que chacun ressent comme essentielle pour l'entreprise. De même, c'est l'occasion pour notre société d'avoir une action collective contre les menaces externes et de traiter nos vulnérabilités organisationnelles nous exposant à des risques informationnels potentiels. Cette démarche contribue à l'effort de réflexion stratégique globale et participe à l'amélioration de la capacité concurrentielle de l'entreprise".

Pratique collective Conjuguer moyens informationnels et capacité d'interprétation

Démultiplier les capacités de surveillance des environnements, partager la prise de risque dans la conduite de projets innovants, mutualiser les compétences, les ressources et le temps parmi les PME d'un secteur, etc. Voilà les enjeux qui président aux travaux d'intelligence collective du WTC de Lyon.

La filière professionnelle, partenaire de cette première opération, est le secteur textile, symbole du patriotisme économique de la région de Lyon. Ce secteur, confronté à un contexte d'"hyper-compétition", était tout désigné pour explorer une pratique offensive de l'IE collective. "En effet, il est essentiel d'imaginer les attentes de nos clients pour leur proposer des produits adaptés à leurs futures fonctions. Pour les besoins dont ils maîtrisent les réponses, ils vont dorénavant se fournir ailleurs, là où le prix de revient nous met hors course" précise un dirigeant de ce secteur. Deux groupes de travail sont animés, à travers les domaines d'application représentés par les textiles techniques et l'habillement. L'objectif des groupes de réflexion consiste à conjuguer :

- le "temps présentiel", consacré à définir les problématiques à résoudre collectivement, l'interprétation et l'exploitation des informations traitées. Des réunions de travail rythment ce processus de création de sens et d'arbitrage décisionnel collectif ;
- le "temps masqué", consacré à l'obtention et l'analyse des indicateurs par les entreprises et l'équipe de l'Espace Textile, au partage d'alerte et au croisement des perceptions à travers des espaces projets.

Ces activités sont réalisées au sein d'une plate-forme collaborative disposant des fonctionnalités et de l'ergonomie nécessaire à une pratique opérationnelle de l'IE par les PME-PMI mobilisées.

Lyon et sa région : l'IE active, coordonnée par le WTC

son rayonnement international et contrer les stratagèmes d'autres pôles concurrents. D'où la nécessité de dépasser la veille stratégique, et d'engager de véritables actions d'étalonnage concurrentiel entre pôles challengers et ceux susceptibles de constituer des alliances. De plus la protection des actifs immatériels (informations sensibles, image de marque et réputation) doit être intégrée dans ce type d'approche. Nous sommes en liaison avec des filières de la région

lyonnaise, désireuses d'inscrire ce type de démarches, au sein de leur projet de pôle de compétitivité.

Comment va se déployer ce programme en 2006 ?

Grâce au Medef Lyon-Rhône et la CCI, deux de nos 4 fondateurs, nous travaillons avec plusieurs filières professionnelles, qui ambitionnent de créer les conditions de pôle de compétitivité. Par l'intermédiaire

de nos conférences et ateliers thématiques, un certain nombre de PME souhaite bénéficier d'un accompagnement les semestres prochains, pour implémenter un dispositif au sein de leur organisation.

Nous bénéficieront d'une force de frappe élargie, à travers les conseils indépendants qui seront labellisés fin 2005, après avoir suivi leur parcours de formation et participé aux montages des dispositifs dans notre premier groupe de PME accompagnées. 