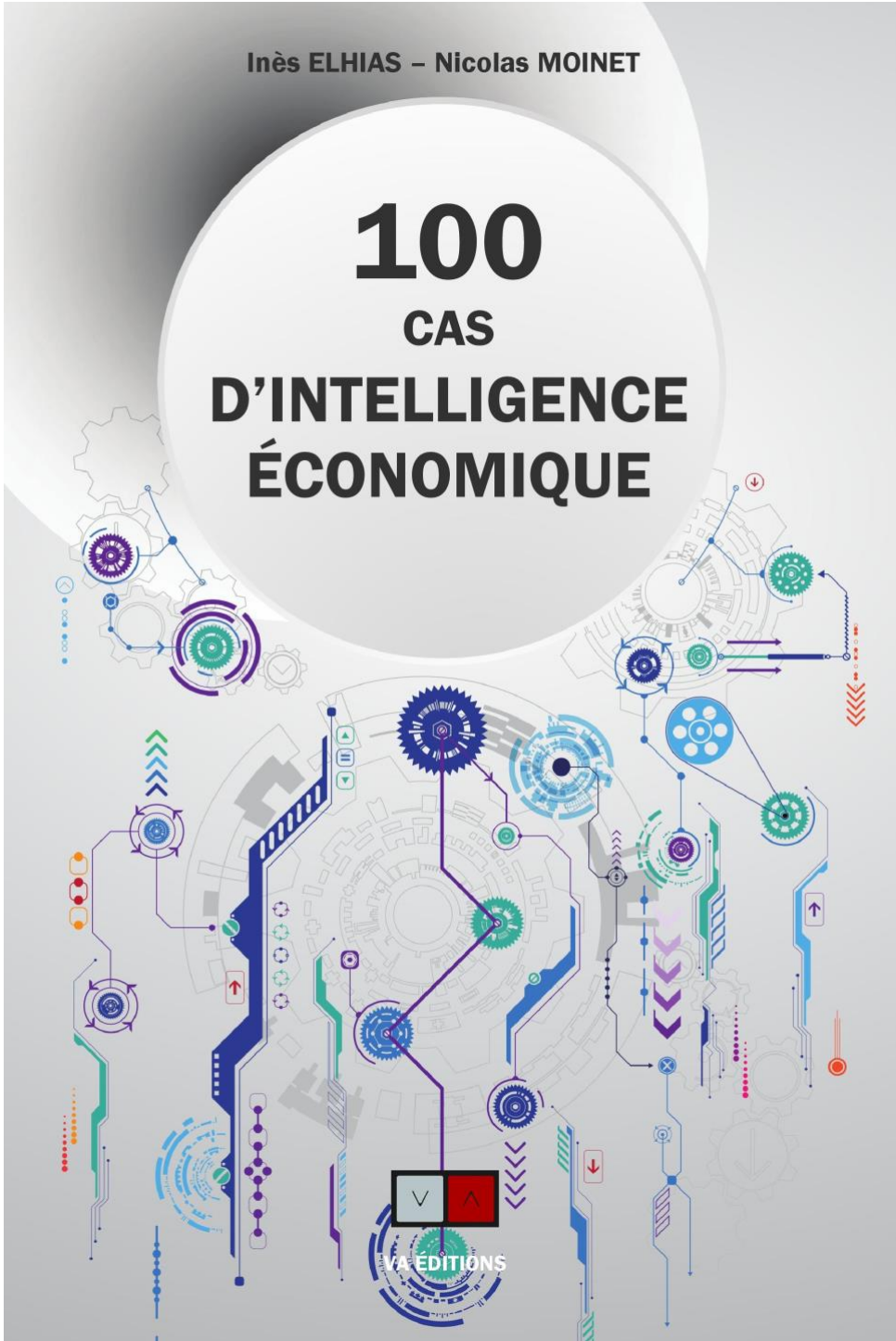


Inès ELHIAS – Nicolas MOINET

# 100 CAS D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE



VA EDITIONS



## Table des matières :

1. La MACC ou l'intelligence économique orientée innovation .....	4
2. L'IE dans une PME, une démarche accessible et efficace d'influence	3
3. Clementine International optimise ses recherches de candidats .....	5
4. La maladresse de Barilla .....	7
5. L'habile communication de Ferrero.....	9
6. La tentative de déstabilisation occidentale lors des Jeux de Sotchi .....	11
7. La non-communication de Netflix .....	13
8. Google plus puissant qu'un Etat .....	15
9. Le Bitcoin, une innovation menaçante.....	17
10. Le dilemme de la communication de Greenpeace .....	19
11. Nouvelle organisation du Laboratoire d'Etudes et de Recherche sur les Matériaux (LERM) .....	21
12. Les normes VCD ET CD-V .....	23
13. Guerre de l'ourson : Lindt vs Haribo .....	25
14. BRM, une arnaque « au président » .....	27
15. Leclerc et la crise du steak haché Chantegrill.....	29
16. L'échec de Paris face à Londres, ville hôte des Jeux Olympiques .....	31
17. Le Calisson d'Aix face au « Kalisong » chinois .....	33
18. L'échec informationnel de Daewoo Logistics .....	35
19. Wikileaks, nouveau modèle de diffusion de l'information ? .....	37
20. La campagne de déstabilisation de Total en Birmanie .....	39
21. Prédire la grippe : Le web permet-il d'anticiper les épidémies ? .....	41
22. La mise en place du dispositif d'intelligence territoriale en Poitou- Charentes.....	43
23. Les réseaux comme moyen pour sortir de la crise des banlieues .....	45
24. Le 100 % scanning : un formidable outil d'intelligence économique ..	47
25. La crise réputationnelle des hypermarchés CORA .....	49
26. La NRA, des décennies de lobbying défensif .....	51

27. La crise Perrier, une guerre de l'information sans pitié.....	53
28. Mitsubishi Electric vs Fusion System.....	55
29. Les bricoleurs du dimanche .....	57
30. La croissance du Groupe Mäder .....	59
31. Le rachat de la division énergie d'Alstom par General Electric .....	61
32. Amazon et ses (très) discrètes marques distributeurs .....	63
33. La riposte des pêcheurs européens à l'annonce du Brexit .....	65
34. La guerre du biodiesel : quand l'Europe affronte l'Argentine.....	67
35. L'E-réputation de Findus .....	69
36. Le programme COGITO.....	71
37. La FEDEPOM.....	73
38. Le cas Coyote.....	75
39. Le dispositif DRIME en région Midi-Pyrénées .....	77
40. L'intelligence économique chez l'Oréal .....	79
41. Le SIRPA face à Greenpeace : un combat médiatique .....	81
42. Mattel : Barbie et le marché chinois .....	83
43. Richard Gasquet et la communication de crise.....	85
44. Le laboratoire Lundbeck et l'industrie pharmaceutique .....	87
45. La guerre du web en Ukraine, illustration de la stratégie informationnelle russe .....	89
46. La Guadeloupe et l'Intelligence Économique.....	91
47. Foodle, un véritable échec pour Seb .....	93
48. Les territoires Arlequins, du marketing à l'intelligence territoriale .....	95
49. Marée noire : comment BP a su faire le dos rond.....	97
50. United Airlines vs Dave Carroll .....	99
51. L'installation d'un comité stratégique d'Intelligence Économique Territoriale en Normandie.....	101
52. Neymar Jr au PSG : un modèle d'e-réputation .....	103
53. La communication de crise de Lactalis.....	105
54. La C.I.A et In-Q-Tel .....	107

55. Les majors de l'eau face aux marchés publics .....	109
56. Raytheon vs Thomson CSF .....	111
57. Michelin piège un ancien cadre .....	113
58. TotalFina déstabilisé par la société civile .....	115
59. Des Cadenas qui s'ouvrent avec un... stylo ! .....	117
60. Comment EIG a mis en place un service « On demand » .....	119
61. Capitaliser l'expertise des chercheurs : Intervet & Documentum ECI Services .....	121
62. Positionnement et influence sur le marché des réseaux électriques intelligents .....	123
63. La campagne de déstabilisation de SEIU contre Sodexo.....	125
64. Passer du défensif à l'offensif dans le secteur de l'agriculture.....	127
65. La stratégie des Etats-Unis pour influencer les minorités en France ....	129
67. Le succès du lobby féministe lors de la présidentielle de 2012. ....	133
68. Journée d'action contre BNP Paribas dans 14 pays européens.....	135
69. Le «50 cent Party », de la censure à l'astroturfing .....	137
70. Les producteurs de maïs font tomber la maison blanche .....	139
71. La victoire d'IWL à Sofia .....	141
72. Les verriers de Murano .....	143
73. L'affaire Domino's pizza .....	145
74. Coca Cola et la taxe Soda .....	147
75. L'agence « Limousin expansion », une stratégie d'IE au service du territoire.....	149
76. Nestlé & Greenpeace .....	151
77. La stratégie (pas tout à fait) open-source de Tesla .....	153
78. L'IE chez Airbus .....	155
79. L'affaire Gemplus .....	157
80. Activcard, la perte d'une technologie française.....	159
81. Saft ou la tentative d'appropriation d'une technologie par les Etats-Unis via un fonds anglais .....	161

82. La bataille entre Pernod Ricard et Bacardi pour obtenir la marque Havana Club.....	163
83. Le cas Cores et les tentatives de pénétration japonaise en Europe .....	165
84. Les arroseurs arrosés : attaque et contre-attaque par l'information.....	167
85. La politique agricole commune cible de la CIA .....	169
86. Kodak, une entreprise qui a manqué d'intelligence économique .....	171
87. L'achat de Whole Foods par Amazon, un exemple réussi de stratégie concurrentielle.....	173
88. Chrysler, un exemple de Benchmarking .....	175
89. BlackBerry, asphyxié dans la guerre des Smartphones .....	177
90. « Publish what you pay » .....	179
91. L'affaire Uber – Waymo.....	181
92. L'Empire Mercedes .....	183
93. Un lobbying saoudien au Myanmar ? .....	185
94. La perte de marché fulgurante de Rank Xerox .....	187
95. Quand Microsoft sauve Apple .....	189
96. Comment Scor a amélioré l'appréciation du risque-client .....	191
97. HEC attaque L'ESSEC .....	193
98. Thales rachète Gemalto à la place d'Atos.....	195
99. Tiramisu, propriété intellectuelle et Soft Power .....	197
100. Cuisimix et l'utilisation du cycle de renseignement .....	199

# Introduction

L'intelligence économique (IE) est une dynamique collective qui vise l'agilité par un usage stratégique de l'information. Elle se joue donc des frontières disciplinaires qui enferment la pensée et paralysent l'action et concerne tout autant les PME que les grands groupes, les collectivités que les États. Voilà pourquoi, l'intelligence économique est aussi puissante que difficile à mettre en œuvre dans les organisations tant elle remet en question les schémas rassurants d'un passé incapable d'éclairer l'avenir. Et les exemples ne manquent pas ! Pourtant, depuis 25 ans et la sortie du rapport Martre officialisant son lancement, il manquait à l'intelligence économique un ouvrage de référence regroupant un nombre conséquent de cas de l'IE. C'est désormais chose faite avec ce travail qui présente 100 cas dans tous les domaines de l'intelligence économique : veille, management des connaissances, sécurité économique ou influence. Après 100 missions de l'IE, ouvrage paru en 2015, les jeunes professionnels du Master IE de l'IAE de Poitiers (sous le nom collectif d'Inès Élhias), se sont donc attelés à cette nouvelle tâche. Pendant des mois, ils ont parcouru les magazines et ouvrages d'hier et d'aujourd'hui pour rassembler ce qui était épars, sans s'arrêter aux querelles de chapelles, aux batailles sémantiques ou à l'illusion temporelle (selon laquelle pertinent rimerait avec récent). Seul l'intérêt avéré du cas a donc guidé leur choix de le faire figurer ou non dans ce recueil. Et afin de ne pas tomber dans le piège d'un classement thématique réducteur qui risquerait de freiner la curiosité d'un lecteur invité plutôt ici à se perdre (sérendipité oblige), les rédacteurs ont opté pour un ordre aléatoire. Pour finir, ils proposent aux décideurs publics et privés, aux consultants, aux formateurs et aux futurs spécialistes du domaine cette somme de cas structurés en 100 fiches normalisées comme suit :

<b>N° du cas. Titre</b>
Enjeux
Date
Acteurs
Faits
Enseignements
Sources
Pour aller plus loin

Alors bonne lecture, en souhaitant surtout que ces 100 cas permettent de faire progresser l'intelligence économique dans vos organisations.

Nicolas Moinet  
Professeur des universités à l'IAE de Poitiers

## 4. La maladresse de Barilla

**Enjeux :** E-réputation, Gestion de crise

**Date :** 2013

**Acteurs :**

- Barilla
- Guido Barilla
- Associations LGBT

**Faits :**

Le 26 septembre 2013, le PDG de Barilla, Guido Barilla, est invité à la radio italienne pour parler de sa marque de pâtes. Lors de son intervention, il déclare : « Nous ne ferons pas de publicité avec des homosexuels, car nous aimons la famille traditionnelle. Si les homosexuels ne sont pas contents, ils peuvent manger les pâtes d'une autre marque ». La réaction du public est immédiate, le président de l'association Equality Italia, Aurelio Marcuso, appelle au boycott de la marque et l'image de celle-ci est détournée sur les réseaux sociaux.

De là s'ensuit la mise en place d'une communication de crise maladroite de la part du groupe. Premièrement, Guido Barilla publie un communiqué de presse bancal où il s'excuse en disant qu'il voulait seulement « souligner le rôle central de la femme dans la famille ». Les excuses sont vagues et ne s'adressent pas directement aux personnes concernées. Deuxièmement, une vidéo est postée sur la page Facebook de Barilla où le PDG renouvelle ses excuses. Mais les réactions du public sont toujours très fortes, les propos du PDG sont jugés homophobes et les concurrents de la marque en profitent en soulignant le fait qu'ils sont, contrairement à Barilla, des marques ouvertes et en phase avec tous les modes de vie des consommateurs.

Un deuxième communiqué de presse est alors établi, mais cette fois-ci, l'entreprise change de direction. Ce communiqué est intitulé : « La position de l'entreprise sur les propos du président Guido Barilla », avec ce titre, Barilla essaye de se démarquer de son PDG et par là de l'image même de Guido Barilla. Dans cette lignée le groupe crée un comité de défense de lutte et de défense pour la diversité et l'intégration. Cet engagement s'inscrit dans une logique de long terme pour Barilla, montrant la volonté du groupe de



faire oublier les propos du PDG et de renvoyer une image positive aux consommateurs, quels qu'ils soient.

### **Enseignements :**

Le cas Barilla est un exemple de communication de crise ratée. Le groupe a commis une erreur stratégique dès le début de l'affaire : laisser l'auteur de la faute s'exprimer de nouveau au nom de la marque en regrettant ses propos. Il aurait fallu ici condamner plutôt que regretter. Quand on est dans une telle situation, avec des propos tenus aussi forts - la réaction de l'opinion publique va l'être tout autant - il ne faut alors pas réagir dans la demi-mesure. Ici, l'association de l'auteur des propos à l'entreprise est encore plus forte, car les deux acteurs portent le même nom. L'émotion suscitée auprès des consommateurs empêche toute discussion possible. C'est pourquoi il faut réagir vite et fermement en dissociant la marque du PDG. Les excuses doivent être ciblées et Barilla aurait d'abord dû s'excuser auprès de la communauté homosexuelle. De plus, l'utilisation des réseaux sociaux doit être parfaitement maîtrisée pour une telle marque. Durant cette période, Barilla était l'un des dix sujets les plus commentés sur Twitter et Aurelio Marcuso a su se servir de cela pour instiguer un boycott de l'entreprise.

### **Sources :**

Bodin, L. (2014). « Barilla n'aime pas toutes les familles ». *Entreprises, gérez votre e-réputation*. pp. 179-183. Londres : Pearson.

Maisterra, P. (2013). Les excuses forcées du patron de Barilla après ses propos sur les gays. *Le Figaro*. Consulté le 23 mars 2018, depuis :

<http://www.lefigaro.fr/international/2013/09/27/01003-20130927ARTFIG00326-les-excuses-forcees-du-patron-de-barilla-apres-ses-propos-sur-les-gays.php>

### **Pour aller plus loin :**

(2013). Barilla ne veut pas d'homos dans ses pubs ? Ses concurrents, si ! *La tribune*. Consulté le 23 mars 2018, depuis :

<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/distribution/20130928trib000787579/barilla-ne-veut-pas-d-homos-dans-ses-pubs-ses-concurrents-si-.html>

## **Ouvrage dirigé par Nicolas Moinet et cordonné par Émilie Virfollet**

Contributeurs :

Auger Nicolas  
Baille Sophie  
Bendoukhane Clément  
Bienfait Robinson  
Boyer Mathieu  
Corbel Valentin  
Dahlab Simon  
Dumestre Louis  
Garnier Henri  
Guérin Pierre  
Guilbault Pierre  
Hénaff Maël  
Lam Léa  
Lamiral Pierre  
Lapierre Laeticia  
Laurin Alban  
Majou Nolwenn  
Mathieu Gladys  
Muller Julien  
Navard Mathis  
Prigent Tangi  
Raturier Félix  
Strowski Youna  
Virfollet Émilie  
Yao Shan

**N.B. : L'intégralité des droits d'auteur de cet ouvrage collectif est reversée à l'association d'étudiants CELL'IE.**

# Pour commander l'ouvrage



MÉDIA GROUP DIFFUSEUR DE VALEUR AJOUTÉE

Rechercher...

OK

COMPTE

VOTRE PANIER : 0,00 EUR



LIBRAIRIE ACTUALITÉS SE FAIRE ÉDITER SITES PARTENAIRES CONTACT À PROPOS GROUPE VA PRESS

## BOUTIQUE

Collections

Thèmes

Tous nos livres

## INFORMATIONS

Événements

Témoignages

## SERVICES



## SUIVEZ VA EDITIONS



## Boutique

RECHERCHER

VOTRE PANIER

CONTINUER LES ACHATS

### CENT CAS D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

(Code: VA0104)

de Nicolas Moynet et Ines Elhias

L'intelligence économique est depuis sa naissance officielle il y a plus de 25 ans, une dynamique désormais bien ancrée dans les pratiques des entreprises. Chaque année, des centaines de nouveaux professionnels viennent renforcer les dispositifs existants ou en créer de nouveaux. De nombreux ouvrages ont ainsi été publiés sur le sujet. Il était donc devenu nécessaire – avec le recul approprié – de proposer une bibliothèque de 100 cas structurés. En proposant une revue d'histoires vécues dans tous les champs de l'intelligence économique (veille, protection de l'information, influence, management des connaissances), cet ouvrage offre une mine de savoirs qui intéresseront aussi bien les praticiens que les chercheurs ou les étudiants. Chaque cas relate les faits puis propose des enseignements avant de proposer des références pour aller plus loin. Mais c'est surtout la variété des cas qui fait la richesse de ce qui devrait devenir un ouvrage de référence des spécialistes de l'intelligence économique.

1 vol. 17 x 25  
212 p.  
Novembre 2019

28,00 EUR

AJOUTER AU PANIER

