

Initier une démarche d'intelligence en Bourgogne

TABLE DES MATIERES

1	RAPPEL DES ENJEUX DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN PMI	5
2	CONDUITE D'UNE OPERATION COLLECTIVE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE	8
2.1	CONCEPTION DU PROGRAMME	8
2.1.1	Contexte de l'opération	8
2.1.2	Cadre de l'Opération	9
2.1.3	Choix des entreprises pilotes	10
2.1.4	Mise en œuvre du programme et bilan	11
2.2	BILAN GLOBAL DE L'OPERATION DANS LES ENTREPRISES	21
2.2.1	Mode opératoire des interventions dans les entreprises	21
2.2.2	Typologie des problématiques d'Intelligence Economique	22
2.2.3	Résultat sur les axes de développement	24
2.2.4	Evaluation de l'opération par les entreprises	30
3	CONDUITE DES MISSIONS DANS LES ENTREPRISES	41
3.1	METHODOLOGIE DU CYCLE DU RENSEIGNEMENT®	41
3.1.1	Positionnement du Cycle du Renseignement®	41
3.1.2	Contenu des étapes	44
3.1.3	Dimensions transversales du Cycle du Renseignement®	52
3.2	METHODES ET OUTILS DE L'EXPRESSION DES BESOINS	57
3.2.1	Prise de connaissance générale de l'entreprise	57
3.2.2	Axes de développement et thèmes de Veille	64
3.2.3	Réunion de lancement	78
3.2.4	Diagnostic du système d'information	83
3.2.5	Plan de recherche	93
3.3	METHODES ET OUTILS DE COLLECTE D'INFORMATIONS	101
3.3.1	Visite de salons professionnels	101
3.3.2	Notes d'étonnement	115
3.3.3	Lecteurs pilotes	121
3.3.4	Centres de ressources externes	126
3.3.5	Organisation de missions d'études, de visites	130
3.3.6	Quelques conseils pour rechercher des informations sur Internet	134
3.3.7	Bases de données documentaires	144
3.4	METHODES ET OUTILS DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION	160
3.4.1	Gestion des notes d'étonnement	160
3.4.2	Expertises grâce au réseau de capteurs externes	167
3.4.3	Mobilisation de compétences internes et acteurs du dispositif	178
3.4.4	Grilles de traitement	182
3.4.5	Protection du patrimoine	190
3.4.6	Protection par la Propriété Industrielle	200
3.4.7	Outils d'analyse textuelle	217
3.5	METHODE ET OUTILS DE DIFFUSION DE L'INFORMATION	221
3.5.1	Destinataires de l'information, formats de diffusion & gestion des connaissances	221
3.5.2	Viginov®	228
3.5.3	Intranet	239
3.5.4	Indicateurs de progression et de résultats	246
4	EXEMPLES D'UTILISATION DES OUTILS D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE SELON LES AXES DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE	251

4.1	DIMENSION PRODUIT/MARCHE.....	252
4.1.1	<i>Appui à une démarche de prospection commerciale</i>	252
4.1.2	<i>Nouveaux marchés</i>	263
4.1.3	<i>Positionnement concurrentiel et plan stratégique</i>	269
4.1.4	<i>Développement d'un nouveau produit pour un nouveau marché</i>	278
4.2	DIMENSION PRODUCTION/TECHNOLOGIE.....	283
4.2.1	<i>Amélioration de produits</i>	283
4.2.2	<i>Processus d'innovation</i>	291
4.2.3	<i>Partenariat technologique</i>	298
4.2.4	<i>Projet d'investissement</i>	303
4.2.5	<i>Normalisation / développement technologique / partenariat technique</i>	305
4.2.6	<i>Recherche de compétences techniques</i>	309
4.3	DIMENSION FINANCIER / PARTENARIAT.....	312
4.3.1	<i>Rapprochement d'entreprises</i>	312
4.3.2	<i>Croissance externe</i>	317
4.4	DIMENSION JURIDIQUE / REGLEMENTAIRE.....	321
4.4.1	<i>Stratégie Propriété Industrielle</i>	321
4.5	DIMENSION ORGANISATION.....	331
4.5.1	<i>Dispositif général</i>	331
<u>TABLE DES ILLUSTRATIONS</u>		336
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>		339
<u>LEGENDE DES ICONES UTILISES</u>		342

PRESENTATION DES INTERVENANTS

Acteur de référence dans le conseil en Intelligence Economique, Intelco Consultants a été créé en 1994 au sein de Défense Conseil International, entreprise à statut privé mais avec une double tutelle ministérielle (MEFI, Ministère de la Défense). Après avoir réalisé des missions dans de grandes entreprises et dans des ministères, l'activité de conseil a été essaimée en novembre 1997.

Le cabinet a participé à plusieurs opérations régionales d'Intelligence Economique parmi les plus importantes de France (Rhône-Alpes, Bourgogne, Basse-Normandie, Poitou-Charentes). Il a été désigné par la DARPMI du secrétariat d'Etat à l'Industrie pour former les DRIRE et les principaux institutionnels régionaux aux démarches d'Intelligence Economique. Il intervient également dans de grandes entreprises pour créer des cellules de veille et de capitalisation des connaissances.

INTELCO développe des dispositifs qui réconcilient vision stratégique et gestion opérationnelle de l'information, qui favorisent le développement d'une culture collective de l'information interne (partage de l'information) et externe (logique de réseau), enfin qui intègrent des stratégies d'influence par l'information. INTELCO mène des missions pour les entreprises, les administrations et les collectivités locales françaises qui souhaitent utiliser l'information concurrentielle et technologique comme un instrument de développement et une source d'efficacité.

INTELCO Consultants

250, rue Gabriel Péri

94230 CACHAN

Tel 06 11 72 97 25

Fax 01 40 59 92 36

e-mail :

intelco@francenet.fr

Contact :

Laurent HASSID



Avec une vingtaine d'années d'expérience en PMI dans le domaine de la veille industrielle et de l'innovation, ARIST Bourgogne, service spécialisé de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie, et centre de ressources des CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie) de Bourgogne, est un membre reconnu du Réseau National des ARIST.

L'objectif principal d'ARIST Bourgogne est d'optimiser la veille concurrentielle, technologique et commerciale dans les entreprises par des prestations de conseil en organisation de l'information et la fourniture de lettres confidentielles et d'études personnalisées. ARIST a également pour mission de favoriser l'innovation en recherchant des partenaires techniques en Europe et en informant les PMI sur les enjeux de la Propriété Industrielle et sur les brevets des concurrents.

ARIST Bourgogne a été choisi par la Commission Européenne pour être son Centre Relais Innovation dans l'Est et le Centre de la France et par l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) et l'Association Française pour la Normalisation (AFNOR) pour être Centre Associé.

Les développements les plus récents d'ARIST incluent Viginov¹, bibliothèque virtuelle et système de diffusion d'informations personnalisées ; Vigie Web, outil de gestion de la veille sur Internet, ainsi qu'un cycle de formation-action en Intelligence Economique proposé par plusieurs CCI de Bourgogne aux entreprises de leur circonscription.

ARIST-CRCI Bourgogne

BP 87009

210070 DIJON CEDEX

Tel 03 80 60 40 66

Fax 03 80 60 40 23

e-mail :

arist@bourgogne.cci.fr

Contacts :

Ludovic DENOYELLE,

Christine BATHELIER



¹ Marque déposée par ARIST Bourgogne

PREAMBULE

L'Intelligence Economique concerne d'abord le développement des entreprises. Par extension, elle implique les pouvoirs publics et les structures d'appui aux entreprises. C'est dans le souci de répondre aux interrogations des uns et des autres vis-à-vis d'une matière encore récente que les auteurs ont choisi de restituer les acquis enregistrés lors de la conduite de l'opération pilote "Intelligence Economique en Bourgogne".

Contrairement aux nombreuses actions de sensibilisation, la principale spécificité de cette opération a bien été d'accompagner un nombre limité de PMI dans la mise en œuvre d'une démarche complète d'Intelligence Economique personnalisée, alimenté par un recours à de très nombreuses sources d'informations.

Les aspects "montage de l'opération" intéressent davantage les structures d'appui au développement des entreprises. Elles trouveront toutes les informations relatives aux objectifs de l'opération, au profil des entreprises pilotes, aux différentes étapes du programme, ainsi qu'à la typologie des projets d'Intelligence Economique.

Les parties consacrées à la conduite des interventions dans les entreprises et aux cas d'expérience se veulent très pratiques et s'adressent à des intervenants susceptibles d'accompagner des entreprises dans une démarche d'Intelligence Economique, ainsi qu'aux dirigeants d'entreprise. Les différentes méthodes et outils sont présentés selon leur ordre logique de mise en œuvre, sachant que le fil conducteur de la démarche est représenté par la méthodologie du Cycle du Renseignement².

Ce déroulement théorique est bien évidemment adapté aux spécificités de chaque entreprise, de même que l'introduction de tel ou tel instrument de travail.

Les cas d'expérience viennent illustrer la mise en œuvre des instruments et permettre un accès aux éléments d'un dispositif d'Intelligence Economique choisis en fonction des projets de développement de l'entreprise ou de ses besoins prioritaires en informations.

² Marque déposée par INTELCO Consultants

1 RAPPEL DES ENJEUX DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN PMI

Tous les observateurs économiques reconnaissent qu'une nouvelle révolution industrielle, fondée sur les nouvelles technologies de l'information, est aujourd'hui en marche. Mais nombre de patrons de PMI restent partagés entre inquiétude, tant leurs marges de manœuvre semblent aujourd'hui étroites, et scepticisme face à ce qu'ils considèrent comme une agitation médiatique.

Face à ces mutations, les chefs d'entreprises perçoivent donc de nouvelles menaces mais reconnaissent également l'émergence de nouvelles opportunités. Trop souvent, cependant, ils ont le sentiment de n'avoir ni la taille critique, ni un accès suffisant aux réseaux d'informations pour en profiter. Dans les faits, et sous la pression concurrentielle, ils ont considérablement élargi leur vision du marché. De petites entreprises envisagent à présent le rachat de concurrents européens, des partenariats commerciaux avec des sociétés japonaises et des projets de R&D avec des laboratoires publics. Pour toutes ces raisons, les chefs d'entreprises savent qu'ils doivent aujourd'hui se remettre en question.

L'Intelligence Economique apporte une réponse à leurs préoccupations. Cette expression nouvelle d'"Intelligence Economique", est dérivée de l'anglo-saxon "*intelligence*" qui désigne l'activité de renseignement. Cette expression traduit la capacité de l'entreprise à définir les informations utiles à son activité. Elle recouvre aussi les moyens nécessaires pour se procurer, traiter, diffuser et protéger des informations aussi bien scientifiques et techniques qu'économiques, normatives et sociales. Cette démarche de veille "totale" est avant tout destinée à éclairer l'entreprise dans sa stratégie et la résolution de ses problèmes industriels.

Ce concept est largement reconnu par les professionnels de l'information et les pouvoirs publics comme un moyen qui permet aux entreprises d'anticiper sur l'évolution des marchés, des concurrents et de techniques ; mais également comme un outil au service de la stratégie de l'entreprise : savoir pour comprendre, comprendre pour agir à bon escient.

Dans ce contexte, certains protagonistes veulent faire de l'Intelligence Economique un ensemble de techniques sophistiquées réservées à quelques spécialistes. Ils réussissent souvent à complexer les chefs d'entreprises et à les décourager. En fait, l'Intelligence Economique est une approche qui reconnaît l'information comme un facteur de performance pour l'entreprise.

A l'inverse, certains dirigeants ont le sentiment de le pratiquer de longue date. En effet, l'Intelligence Economique puise dans un réservoir de techniques connues (et pourtant beaucoup reste à faire) :

- études de la concurrence,
- gestion documentaire,
- conception de systèmes d'information et de télécommunication,
- grilles d'analyses stratégiques : scénarios, diagnostic en points forts / points faibles – menaces / opportunités, etc.

En fait, ces techniques sont généralement utilisées ponctuellement par les entreprises. Il s'agit à présent d'inscrire ces instruments dans leur activité courante.

Certains dirigeants ont le sentiment que cette démarche est évidente car l'Intelligence Economique formule des recommandations qui relèvent du bon sens (et pourtant, on en est loin) :

- se renseigner avant d'agir,
- faire le tri des informations pour ne retenir que les plus pertinentes,
- diffuser aux autres ce qui peut leur être utile,
- entretenir des réseaux,
- protéger tout ce qui est susceptible d'être menacé, etc.

Pourtant, la conduite par les entreprises de leurs projets de développement ne respecte souvent pas ces principes élémentaires.

Les dispositifs existants au sein de PMI montrent qu'il n'est pas nécessaire d'y consacrer beaucoup de temps ni d'argent. Ils prouvent également que l'information donne aujourd'hui un réel avantage concurrentiel à condition de bien préparer toute prise de décision. En effet, le nombre croissant d'acteurs économiques intervenant sur les marchés et l'importance des investissements technologiques et humains à réaliser, même par des PMI, ne permettent plus de se tromper, ni d'attendre de prendre des coups pour réagir.

La conclusion commune à toutes les expériences menées jusqu'à présent, s'impose comme une réalité positive :

- les PMI qui se sont organisées pour maîtriser les informations technologiques, concurrentielles et commerciales ont développé leurs affaires, créé des nouveaux produits, établi de nouveaux partenariats, etc.
- les institutionnels (Ministères, Chambres de Commerce et d'Industrie, Conseils Régionaux, Conseils Généraux, etc.) qui ont mis à disposition des PMI les informations dont elles ont besoin peuvent aujourd'hui revendiquer des réussites marquantes.

Cependant, l'accélération du changement dans le jeu concurrentiel et dans les technologies impose désormais des dispositifs permanents et formalisés. Même si les entreprises ont considérablement investi pour développer leurs systèmes d'information, beaucoup reste encore à faire. En effet, les systèmes d'information des entreprises traitent en grande partie des informations dites "de gestion" (facturation, stock, comptabilité, paie, production) et beaucoup moins souvent des informations sur les concurrents ou sur la technologie. Par ailleurs, les entreprises confient à des prestataires extérieurs de plus en plus d'études de marché et de recherches de brevets mais elles le font toujours de façon ponctuelle.

Bien sûr, il ne s'agit pas seulement de mettre en exergue les carences des systèmes d'informations pré-existant dans les entreprises. Mais on cherche à mieux intégrer les informations externes et souvent non structurées.

L'objectif de la démarche d'Intelligence Economique n'est pas de constituer des stocks d'information, mais plutôt de générer des flux. L'Intelligence Economique cherche bien à favoriser la circulation des données vers leurs utilisateurs potentiels.

Les PMI ont un réservoir important de projets à développer pourvu qu'elles en aient les moyens : des informations pour décider, des aides et des soutiens institutionnels pour se lancer et des ressources humaines pour réaliser. Cependant elles n'ont souvent pas les moyens de développer des dispositifs complets en interne et doivent fédérer leurs moyens et s'appuyer sur des structures externes publiques ou privées.

Dans ce contexte, la démarche de mobilisation des institutionnels sur le thème de l'information vue comme "outil de prise de décision stratégique" est accueillie très favorablement par les chefs d'entreprises.

2 CONDUITE D'UNE OPÉRATION COLLECTIVE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

2.1 CONCEPTION DU PROGRAMME

2.1.1 Contexte de l'opération

L'information est devenue pour les entreprises une donnée stratégique, capable de donner à l'entreprise qui la maîtrise un avantage compétitif décisif.

Or la France rattrape actuellement son retard sur des pays tels que l'Allemagne, le Japon ou la Suède. Le retard pris s'expliquait par l'existence de multiples freins :

- la pratique de l'Intelligence Economique repose actuellement surtout sur la culture propre à certains métiers, dans des secteurs en alerte tels que l'aéronautique ou les télécommunications, les secteurs traditionnels restant à l'écart,
- les fonctions informatives identifiées dans les entreprises sont limitées à la protection du patrimoine et la veille technologique, en dehors de toute démarche globale, et ce surtout dans les grands groupes. Par ailleurs, les PMI souffrent d'une insuffisance de moyens et d'une certaine absence de définition de leur stratégie,
- le dispositif français de collecte et de diffusion de l'information reste enfin très largement dominé par les initiatives publiques, sans prise en compte directe des besoins des entreprises.

Afin de permettre aux PMI, et notamment celles de la Bourgogne, de combler ce qu'il faut bien appeler le retard français dans le domaine, il est apparu donc nécessaire d'initier une opération concrète de mise en œuvre des principes de l'Intelligence Economique dans les entreprises et d'y associer des acteurs publics tels que les CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie).

2.1.2 Cadre de l'Opération

La démarche proposée par ARIST Bourgogne et INTELCO Consultants dans cette opération se veut résolument pragmatique. L'objectif n'est pas de créer un système d'organisation complet dans les entreprises mais de se focaliser sur quelques axes précis où des prises de décision s'imposaient durant la durée de l'intervention. L'option retenue veut que l'entreprise qui s'est approprié la démarche dans un domaine spécifique, l'étende ensuite à d'autres axes.

Une telle stratégie opérationnelle découle du constat suivant : les PMI sont confrontées à un instant donné à de multiples impératifs tels que la mise en Assurance Qualité ainsi que le passage aux 35 heures qui modifient l'organisation de l'entreprise. Il serait, dans ces conditions, illusoire de chercher à imposer d'emblée un système d'organisation supplémentaire.

De même, le choix des axes s'est fait de manière pragmatique. Il ne s'agit pas de s'engager dans une analyse stratégique de l'entreprise, mais de comprendre quels sont les objectifs de développement de l'entreprise, fixés par son dirigeant.

A partir de là, la finalité de l'opération est de développer pour l'entreprise un système d'information :

- **opérationnel**, qui sache répondre aux **besoins actuels** en information de l'entreprise, en vue de l'assister dans ses prises de décisions,
- **prospectif**, qui étaye et conforte les **projets de développement**.

Ce système doit améliorer tant la capacité de réaction de l'entreprise face aux concurrents, aux marchés en évolutions, aux nouvelles technologies, que sa faculté d'anticipation (saisir des opportunités avant les autres).

Pour atteindre ces objectifs, le système d'information mis en place doit :

- prendre en compte les différentes fonctions de l'entreprise et leurs interactions,
- être adapté aux moyens de l'entreprise, tout en restant léger et réactif,
- être évolutif pour pouvoir suivre les mutations de l'entreprise,
- se baser, pour les deux premières années, sur une relation privilégiée et une synergie de moyens entre l'entreprise et les intervenants.

Un deuxième objectif important de l'opération est de concevoir une méthodologie de mise en place de la fonction Intelligence

Economique qui soit généralisable à un grand nombre de PMI et qui serve de référentiel.

2.1.3 Choix des entreprises pilotes

Compte tenu du caractère expérimental de l'opération, il est décidé de s'adresser en priorité à des entreprises capables de jouer le rôle de "pilotes". C'est ainsi que plusieurs critères de sélection sont établis.

◆ Premier niveau de sélection : le dirigeant.

Sont choisis de préférence, des dirigeants qui :

- acceptent la conduite d'une mission de conseil par des intervenants extérieurs, (capacité à se remettre en question et à exprimer ses doutes),
- sont favorables à un management participatif et qui recherchent un réel dialogue avec leur personnel ; donc des dirigeants susceptibles d'avoir la capacité à convaincre, d'abord les chefs de projets, puis l'ensemble du personnel à adhérer à la démarche,
- ont éventuellement mesuré l'avantage concurrentiel d'un dispositif efficace de veille concurrentielle et technologique,
- sont favorables à la recherche d'une meilleure synergie public-privé et inter-entreprises. Et d'une manière générale, des dirigeants qui participent à des groupes de travail et de réflexion locaux ou régionaux.

◆ Deuxième niveau de sélection : l'entreprise

Il s'agit d'une PMI dont la taille ou l'activité permet :

- de consacrer des ressources humaines et financières à l'opération,
- de créer des nouveaux produits (existence d'une fonction R&D),
- de s'intéresser à l'exportation.

Cependant, aucun de ces critères ne doit être considéré comme obligatoire ; ce sont uniquement, aux yeux des intervenants, des éléments favorables.

PROFIL DES ENTREPRISES ENGAGEES DANS L'OPERATION	
Effectifs	De 30 à + de 500 salariés
CA	De 30 à 550 MF
% du CA à l'export	De 2 à 80%
Secteurs d'activité	<ul style="list-style-type: none">▪ industrie chimique▪ industrie du papier et du carton▪ fabrication de machines et équipements industriels▪ industrie des plastiques et caoutchouc▪ fabrication de matériel électronique▪ télécommunications
Type de production	<ul style="list-style-type: none">▪ produits propres pour 4 entreprises▪ activité de sous-traitance pour 2 entreprises▪ produits propres et sous-traitance pour 1 entreprise
Principal interlocuteur	<ul style="list-style-type: none">▪ PDG pour 2 entreprises▪ DG pour 3 entreprises▪ Responsable de Division pour 2 entreprises

2.1.4 Mise en œuvre du programme et bilan

Le programme d'action retenu est présenté ici de façon détaillée afin de servir de canevas éventuel à des cahiers des charges pour d'autres opérations d'Intelligence Economique. Une décomposition en huit phases a été retenue.

◆ Phase 1 : Constitution du groupe de sept entreprises

Cette phase est capitale puisque du bon choix des entreprises dépend la réussite de l'opération. La collaboration des Chambres de Commerce et d'Industrie est recherchée. Trois étapes sont prévues :

- Document de présentation

Mise au point d'une documentation de présentation comportant un affichage du coût réel par entreprise ainsi qu'une charte de confidentialité.

- Réunion de lancement

Animation par les intervenants d'une réunion de lancement avec les sept CCI de Bourgogne et la DRIRE afin de présenter l'opération aux différents acteurs. Présélection d'un panel d'entreprises et validation de la démarche.

▪ Présentation aux entreprises

Prospection concertée des entreprises susceptibles de suivre la démarche, puis présentation de l'action de manière approfondie aux entreprises susceptibles d'adhérer (à priori une quinzaine).

Le choix définitif des sept entreprises a été validé par le comité de pilotage.

A l'issue de cette phase ont été acquis les éléments suivants :

- adhésion des sept entreprises au projet,
- signature d'un contrat avec les entreprises comportant notamment des clauses de confidentialité.

Une convention de collaboration avec chacune des sept CCI de Bourgogne est signée afin de marquer l'adhésion des partenaires nécessaire au bon déroulement de l'opération.

CONDITIONS FAVORABLES

- Pour recruter un nombre limité d'entreprises, mobilisation efficace de structures locales d'appui aux entreprises (en l'occurrence les CCI), connaissant bien les entreprises et ayant établi des relations de confiance avec les dirigeants
- Motiver les différents acteurs participant à la prospection en les sensibilisant aux actions et instruments d'Intelligence Economique
- Fournir aux développeurs institutionnels un argumentaire de vente comprenant des exemples de résultats de démarche d'Intelligence Economique en entreprises
- Existence d'autres opérations régionales réussies (export, qualité, innovation...)
- Disponibilité d'un spécialiste de l'Intelligence Economique pour certains rendez-vous avec des dirigeants d'entreprises

DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE

- Le principe défini entre les différents partenaires de retenir une entreprise par CCI de la région a conduit, dans chaque circonscription, à aborder les prospects les uns après les autres jusqu'à obtenir l'adhésion d'une entreprise. Dans deux cas, c'est la troisième entreprise prospectée qui a répondu favorablement, d'où un démarrage de l'Opération trois mois plus tard pour ces deux entreprises
- L'implication des structures locales se heurte à l'existence, au même moment, d'autres opérations collectives
- Dans certains bassins industriels, le nombre d'entreprises susceptibles de suivre une opération collective est limité

RECOMMANDATIONS

- Actions préalables de sensibilisation du tissu industriel
- Ne pas hésiter à démarrer les missions à des dates différentes pour ne pas faire attendre les entreprises prêtes à démarrer de suite
- S'assurer de la motivation des structures institutionnelles impliquées et prévoir des actions complémentaires si la première campagne de prospection n'est pas suffisante

◆ Phase 2 : Analyse des besoins

Audit individuel des sept entreprises permettant de vérifier, d'une part les éventuels manques de cohérence entre l'influence de l'environnement extérieur, le management et la stratégie de l'entreprise, et la gestion de l'information, et d'autre part de recenser les besoins en informations de l'entreprise.

La méthodologie nécessaire à la réalisation de ces audits est conçue conjointement par ARIST Bourgogne et INTELCO Consultants.

En moyenne, deux décideurs sont audités dans chaque entreprise. Ces entretiens sont conduits par les deux intervenants.

En fin de phase, une restitution est faite au comité de pilotage et aux CCI, faisant ressortir les différentes catégories de besoins identifiés.

Cette phase doit permettre de fournir des recommandations sur l'organisation de la gestion de l'information et de définir les besoins des entreprises en information. Une méthodologie et des techniques d'exploitation de l'audit sont finalisées.

CONDITIONS FAVORABLES

- Entreprise ayant conduit une analyse stratégique structurée récemment
- Existence de projets de développement précis
- Direction qui accepte de partager la réflexion stratégique avec l'encadrement de l'entreprise
- Liberté de ton qui permette aux cadres d'exprimer une opinion différente de celle du dirigeant

DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE

- Etape préliminaire à la mise en place du dispositif d'Intelligence Economique jugée par les entreprises comme nécessaire mais longue
- A ce stade, le dirigeant a des difficultés à déterminer quels membres de son équipe associer à la démarche
- Contenir la tentation de certains dirigeants de vouloir engager trop de projets simultanément

RECOMMANDATIONS

- Démarrer la mission de conseil en démontrant la pertinence de la démarche sur un ou deux thèmes majeurs
- Présenter des réalisations fonctionnant dans des entreprises similaires pour démontrer le caractère opérationnel de la démarche ou introduire quelques éléments de méthodologie pour amorcer la démarche d'Intelligence Economique en parallèle à cette phase

◆ Phase 3 : Préparation des hommes et des outils de l'Intelligence Economique

▪ Sensibilisation du personnel

La sensibilisation d'une large partie du personnel a lieu dans chacune des sept entreprises. Cette sensibilisation se déroule sous la forme d'une réunion avec le personnel, co-animée par le dirigeant et les intervenants.

▪ Formation de l'Animateur Intelligence Economique

Formation spécifique pour l'homme-ressource Intelligence Economique de l'entreprise avec présentation de l'éventail total des outils (méthodologies de recherche, Internet, stockage, indexation, utilisation des outils de Veille Assistée par Ordinateur).

▪ Développement de Viginov®

Le développement de Viginov®, logiciel spécifique de Veille Assistée par Ordinateur est assuré par ARIST. Il s'agit d'une application informatique permettant, grâce à une base de données personnalisée, d'analyser et de sauvegarder des informations ainsi que de les recouper et de dresser des bilans. Cette application tient compte des besoins des entreprises. Une présentation détaillée de Viginov est proposée au chapitre 3.5.2.

CONDITIONS FAVORABLES

- Rôle moteur joué par le dirigeant qui exprime sa volonté de faire de l'Intelligence Economique un projet prioritaire
- Intérêt porté par un membre de l'équipe bénéficiant d'une bonne reconnaissance professionnelle en interne
- Implantation dans l'entreprise d'un système de gestion de l'information utilisant les nouvelles technologies (réseau informatique interne, intranet, extranet, internet...)

DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE

- L'animateur Intelligence Economique n'a été formellement désigné que plusieurs mois après le début de l'Opération dans la majorité des entreprises
- En PMI, le besoin en compétences nouvelles se heurte essentiellement à une surcharge permanente de travail

RECOMMANDATIONS

- N'engager la réunion de sensibilisation du personnel que lorsque l'animateur Intelligence Economique est désigné, que ses principales attributions sont définies, que l'on dispose d'un schéma global d'organisation de l'Intelligence Economique dans l'entreprise et que l'on est capable de faire la démonstration du caractère opérationnel de l'Intelligence Economique sur un projet de l'entreprise
- Insister sur le rôle essentiel de l'animateur Intelligence Economique, aider à préciser ses attributions principales ainsi que son rôle dans le schéma global d'organisation de l'Intelligence Economique dans l'entreprise

◆ **Phase 4 : Animation, échanges entre entreprises**

▪ Animation

L'ampleur de l'opération a impliqué une coordination entre les différents partenaires et les entreprises.

▪ Echanges entre entreprises

Plusieurs réunions sont organisées afin de partager les expériences en cours et de bénéficier de l'apport d'intervenants extérieurs.

Les principaux thèmes sont listés ci-après :

- Informations à l'international
- Internet et Intranet
- Intelligence Economique et Qualité
- Indicateurs de l'Intelligence Economique
- Recherches d'informations sur Internet

La moyenne de participation s'élève à 7 personnes pour généralement 5 entreprises représentées.

CONDITIONS FAVORABLES
<ul style="list-style-type: none">▪ Organiser les réunions de façon tournante dans les différentes entreprises▪ Disposer d'entreprises non concurrentes
DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE
<ul style="list-style-type: none">▪ L'éloignement géographique entre les différentes entreprises est un frein évident à leur participation aux réunions d'échange▪ Les participants occupent des fonctions et niveaux décisionnaires très disparates▪ Pour des raisons de confidentialité, les échanges restent parfois superficiels
RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none">▪ Ne pas organiser de réunion d'échange d'expériences avant que la démarche ne soit suffisamment avancée dans toutes les entreprises▪ Réserver ces réunions aux dirigeants des entreprises participantes▪ Choisir les thèmes des réunions selon les attentes fortes exprimées par les entreprises▪ Préparer soigneusement ces réunions en tenant compte du fait que le degré d'exigence d'un dirigeant est plus grand lorsqu'il se sait observé par d'autres dirigeants

◆ **Phase 5 : Mise en place de l'Intelligence Economique en entreprise**

- Etablissement des "plans de recherche d'information critique" (zones prioritaires de recherche)

Il comporte notamment deux volets : recherche d'informations par l'entreprise elle-même, recherche d'informations formalisées par les intervenants (bases de données, experts, etc.).

Un plan de recherche se construit à partir du choix de thèmes prioritaires de recherche. Il est illusoire de vouloir rechercher toute l'information sur tous les sujets d'intérêt pour l'entreprise. Il faut donc sélectionner les thèmes (zones) qui présentent un intérêt stratégique pour l'entreprise. Ces zones peuvent être, soit des marchés spécifiques, soit des fonctionnalités présentes dans les produits de l'entreprise, soit des entreprises concurrentes ou clientes, soit des tendances diverses, etc.

Après validation par l'entreprise des zones prioritaires de recherche, les éléments suivants sont déterminés : le type et la nature des renseignements recherchés, le destinataire dans l'entreprise, la personne en charge de rechercher l'information, les délais.

Enfin, le plan peut, si nécessaire, être complété par des indicateurs de performance.

- Mise en place des outils de recherche et gestion de l'information en entreprise

Elle comprend la rédaction de procédures (de type Assurance Qualité) visant la collecte d'information critique et son organisation. L'objectif de ces procédures est bien d'améliorer l'exploitation de l'information et de faciliter le suivi de la mise en place du dispositif d'Intelligence Economique.

Les intervenants établissent ensemble les premières procédures et schémas d'organisation et incitent les entreprises à poursuivre d'elles-mêmes le travail.

- Collecte d'informations

Les intervenants collectent et pré-analysent les différentes informations formelles répondant aux plans de recherche des entreprises en utilisant notamment des bases de données, des brevets et d'autres sources d'information formelles.

▪ Restitution à l'entreprise

Retour vers l'entreprise des différentes informations collectées et analyse avec celle-ci. Dans cette phase, une première analyse et des séries de recoupements sont effectués pour dégager les points forts et formuler les meilleures réponses aux questions posées par les entreprises.

Dans un deuxième temps, les réponses sont apportées et débattues avec l'entreprise de façon à actualiser le plan de recherche et envisager les impacts sur la stratégie de l'entreprise.

CONDITIONS FAVORABLES
<ul style="list-style-type: none">▪ Adaptation permanente des intervenants aux attentes opérationnelles des équipes▪ Durée longue de l'opération permettant d'installer les nouveaux outils dans les habitudes professionnelles des équipes▪ Animateur Intelligence Economique désigné suffisamment tôt dans la mise en place du dispositif▪ Constitution de groupes de travail composés de quelques personnes motivées et disposées à tester certains outils et procédures, avant toute généralisation ou informatisation
DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE
<ul style="list-style-type: none">▪ Propension de certaines entreprises à solliciter les intervenants pour des recherches d'information tous azimuts lorsqu'elles ont découvert la richesse des banques de données externes▪ Difficulté des équipes à consacrer suffisamment de temps pour exploiter les informations collectées▪ Attente trop forte vis à vis des intervenants pour faire progresser le travail
RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none">▪ Les intervenants doivent pouvoir assurer une présence rapprochée avec chaque entreprise : réunions de travail assez courtes (deux heures) mais fréquentes (deux fois par mois)▪ Un volet lié à la recherche d'information est nécessaire pour démontrer la diversité et la richesse de certaines sources d'informations. En revanche, les budgets consacrés à de telles recherches doivent être limités

◆ **Phase 6 : Recours aux acteurs français de l'Intelligence Economique**

Identification, dans l'environnement régional et national, des sources d'informations utiles aux entreprises de l'opération. Puis sollicitation des acteurs correspondants par les intervenants et les CCI pour le compte des entreprises puis par les entreprises elles-mêmes.

Cette phase a permis de répertorier un certain nombre d'acteurs français sources d'informations et de faire savoir aux entreprises comment accéder directement au service voulu dans des conditions de délai et de coût connues d'avance.

CONDITIONS FAVORABLES

- Existence d'un intermédiaire de confiance
- Expériences antérieures réussies de collaboration entre les entreprises et les structures publiques et para-publiques en matière de fourniture d'informations spécialisées

DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE

- Caractère de confidentialité très fort des informations recherchées
- Opacité des circuits institutionnels fournissant réellement des informations qualifiées

RECOMMANDATIONS

- S'appuyer sur des développeurs institutionnels connus pour servir d'intermédiaires entre les demandes des entreprises et les services compétents des administrations

◆ Phase 7 : Protection du patrimoine des entreprises

- Analyse des vulnérabilités et parades existant au niveau de l'information par INTELCO Consultants

L'objectif est de préciser dans les entreprises les différents types de menaces susceptibles d'apparaître, leurs conséquences, et de proposer les parades associées.

INTELCO Consultants effectue une collecte, auprès des entreprises, des menaces qui se sont déjà manifestées et réalise ensuite une étude des signes avant-coureurs pour détecter au plus tôt ces menaces. Enfin, l'impact possible sur l'entreprise de chaque type de menace est évalué et des parades sont envisagées.

Pour plus d'informations sur ce volet d'intervention, se reporter au chapitre 3.4.5.

- Audit et recommandations sur la propriété intellectuelle par ARIST

L'audit permet d'établir un état des éléments du patrimoine protégeables avec les outils de la Propriété Intellectuelle

(gestion des brevets, contrats de licence, marques, modèles, enveloppes Soleau, usage du droit d'auteur).

Cet aspect de l'intervention est détaillé au chapitre 3.4.6.

CONDITIONS FAVORABLES
<ul style="list-style-type: none">▪ Relation de confiance bien établie entre les intervenants et les dirigeants des entreprises▪ Avoir fait ses preuves sur les axes de développement de l'entreprise avant d'aborder les risques d'agression ou de déstabilisation
DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE
<ul style="list-style-type: none">▪ Pour les aspects de Propriété Industrielle, les PMI n'assurent pas un suivi détaillé de leur portefeuille de titres, ce qui amène les intervenants à effectuer des vérifications au travers de bases de données▪ Certaines entreprises, compte tenu de leur position de sous-traitant, peuvent ne pas être concernées par le volet Propriété Industrielle▪ Des craintes nouvelles sont suscitées chez les dirigeants lorsqu'ils découvrent certaines vulnérabilités de leur entreprise
RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none">▪ Rester pragmatique dans les recommandations de protection et adapter les pistes de progrès aux moyens et à la culture de l'entreprise▪ Prendre des exemples d'entreprises ayant subi des dommages majeurs à la suite d'une action déloyale d'un concurrent

◆ Phase 8 : Faire savoir et essayer

Mise en forme d'un rapport final qui regroupe tout le savoir-faire acquis et potentiellement transmissible. Il s'agit du présent ouvrage.

CONDITIONS FAVORABLES
<ul style="list-style-type: none">▪ Exigence des donneurs d'ordre sur la capitalisation des expériences▪ Disposer de dirigeants d'entreprises acceptant de témoigner sur leur expérience
DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE
<ul style="list-style-type: none">▪ Confidentialité des informations et des projets traités dans les entreprises▪ Temps très important nécessaire à la réalisation d'un document d'essaiimage
RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none">▪ Prévoir, dès la conception de l'opération, la cible, les objectifs et la structure des supports de restitution d'expérience▪ Réserver un budget ad hoc pour la réalisation et la diffusion des documents d'essaiimage▪ Prévoir la participation d'un comité de lecture rémunéré pour effectuer un travail en profondeur

◆ Remarques générales

Afin d'assurer l'adéquation des méthodes mises au point par les intervenants aux besoins des entreprises et l'assimilation par celles-ci de ces méthodes, une partie significative des journées consacrées à l'opération s'est déroulée au sein des entreprises elles-mêmes, soit une moyenne de 18 jours par entreprise.

Un comité de pilotage a été institué, regroupant les intervenants et la DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement) ainsi que la DRCE (Direction Régionale du Commerce Extérieur) afin de veiller au bon déroulement de l'opération et d'envisager les modifications du programme tel qu'initialement prévu qui pourraient apparaître nécessaires.

◆ Conclusion

La démarche a suscité un vif intérêt, aussi bien auprès des dirigeants qu'auprès du personnel de l'entreprise. Les dirigeants ont apprécié de formaliser leurs réflexions sur leurs axes de développement et d'être stimulés dans leurs projets. Les collaborateurs de ces derniers ont trouvé une nouvelle source de motivation par une démarche qui les rapproche du processus de décision de l'entreprise.

Les équipes de direction ont apprécié d'être accompagnées dans l'intégration progressive des instruments d'Intelligence Economique et dans l'évolution de l'organisation interne. Elles ont apprécié l'existence d'une méthodologie facile à suivre (le Cycle du Renseignement®) et une grande souplesse des intervenants pour s'adapter à leurs besoins.

Les nouvelles technologies de l'information (bases de données, Internet, Intranet) sont perçues comme des instruments utiles à l'organisation interne et au développement.

Les chefs d'entreprises reconnaissent que certaines prises de leurs décisions ont été fortement influencées par la démarche d'Intelligence Economique. 6 entreprises sur 7 sont disposées à poursuivre le travail à l'issue de l'Opération pilote.

2.2 BILAN GLOBAL DE L'OPÉRATION DANS LES ENTREPRISES

2.2.1 Mode opératoire des interventions dans les entreprises

L'opération est présentée aux entreprises sous la forme d'un devis qui détaille le contenu des différentes interventions réalisées. Ce document permet aux entreprises d'avoir une connaissance précise des actions menées pour elles ainsi que le détail des journées d'intervention.

Le tableau ci-dessous résume le contenu du devis en 5 étapes principales et deux actions connexes.

ETAPES DU PROGRAMME PROPOSE AUX ENTREPRISES	
∂ Connaissance de l'entreprise : les projets de développement	Il s'agit de "dresser le tableau", c'est à dire de formaliser l'environnement et le fonctionnement de l'entreprise, en particulier au travers des couples : <ul style="list-style-type: none"> ▪ "Produit – Marchés" ▪ "Production – Technologie" ▪ "Financier – Financement" ▪ "Politique – Réglementaire" ▪ "Organisation – Ressources Humaines"
• Diagnostic du système d'information (projet par projet)	La mise en place de tout nouveau système d'organisation (la gestion de l'information en est un) ne peut se faire qu'en tenant compte de l'existant. Le diagnostic est réalisé à partir de questionnaires et d'entretiens.
÷ Plan de recherche d'information	Pour chaque axe de développement, on décrit le cycle de l'information correspondant; expression des besoins ; identifications des sources, des acteurs et collecte de l'information ; validation, analyse et synthèse ; diffusion, mémorisation.
≠ Organisation du système d'Intelligence Economique	Il s'agit ici de traduire en recommandations, conseils et procédures, le cycle de l'information, et de définir le rôle de l'Animateur Intelligence Economique.
≡ Mise en œuvre du cycle du renseignement®	C'est la phase essentiellement pratique de l'opération, pendant laquelle, ARIST Bourgogne, INTELCO Consultants et chaque entreprise effectuent une recherche active d'information en utilisant l'ensemble des sources formelles et informelles décrites dans le plan de recherche. Il s'ensuit une phase de recoupement, d'analyse de façon à pouvoir étayer de la façon la plus juste et pertinente possible chaque axe de développement.
∞ Protection du patrimoine et de l'information	Il s'agit d'une phase conduite en parallèle qui vise à sensibiliser les entreprises sur la nécessité de préserver leur savoir-faire et de contrôler leur diffusion d'information.
∩ Echanges d'expériences	Afin de conforter la démarche des entreprises et la mise en place de leur système d'Intelligence Economique, des réunions régulières se déroulent avec pour objet de partager les expériences des différentes entreprises sur certains aspects spécifiques de la démarche (par exemple : complémentarité des démarches d'Intelligence Economique et Assurance Qualité, Indicateurs, Intranet ...)

2.2.1-1 Etapes du programme proposé aux entreprises

2.2.2 Typologie des problématiques d'Intelligence Economique

Le cahier des charges étant établi, il est intéressant de se pencher sur les types de projets qui sont susceptibles d'être abordés dans une démarche d'Intelligence Economique en PMI. Ceux-ci résultent d'une démarche préalable (qui, dans le cadre de l'opération présente a été intégrée comme étape initiale) d'analyse du positionnement stratégique. Le dirigeant doit se questionner sur les points forts et les points faibles de son entreprise sur cinq dimensions : produit / marché, production / technologie, résultats / financement, organisation / ressources humaines, politique / réglementaire.

Chaque dimension de l'entreprise amène une série de préoccupations générales suivies d'interrogations plus précises. Ces interrogations sont présentées ci-après.

◆ Dimension produit / marché

EXEMPLES DE PROBLEMATIQUES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE LIES A LA DIMENSION PRODUIT / MARCHÉ ET QUESTIONNEMENT ASSOCIE	
Positionnement stratégique des concurrents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fonctionnement interne ▪ compétences et savoir-faire technique ▪ santé financière ▪ nouveautés ▪ priorités commerciales
Nouveaux marchés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zones export où l'on dispose d'un avantage concurrentiel ▪ pays où sont implantés les concurrents
Détecter l'émergence de nouveaux produits dans son secteur d'activité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ évolution des attentes des clients ▪ produits de substitution possibles en terme d'usage et en terme de dépense ▪ projets des concurrents
Diversifier les activités ou les produits	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilisateurs des mêmes technologies ou compétences dans des secteurs différents ▪ produits complémentaires dans l'acte d'achat ou dans l'usage

2.2.2-1 Exemples de problématiques d'Intelligence Economique liés à la dimension Produit / Marché et questionnement associé

◆ **Dimension production / technologie :**

EXEMPLES DE PROBLEMATIQUES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE LIES A LA DIMENSION PRODUCTION / TECHNOLOGIE ET QUESTIONNEMENT ASSOCIE	
Recenser de nouveaux fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ meilleur rapport qualité-prix ▪ avantage concurrentiel supérieur ▪ délais plus courts
Intégrer de nouvelles technologies dans les produits	<ul style="list-style-type: none"> ▪ technologies nouvelles permettant de répondre aux besoins nouveaux des clients ▪ compétences à acquérir et les formations disponibles
Moderniser l'outil de production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ meilleure technologie ▪ pérennité du fabricant ▪ qualité du SAV (Service Après-Vente) ▪ choix fait par les concurrents
Trouver des partenaires potentiels pour l'activité de R&D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entreprises qui travaillent sur les mêmes thèmes de R&D ▪ programmes européens qui concernent les produits ▪ organismes de recherche qui ont développé des expertises pointues sur des technologies

2.2.2-2 Exemples de problématiques d'Intelligence Economique liés à la dimension Production / Technologie et questionnement associé

◆ **Dimension résultats / financement**

EXEMPLES DE PROBLEMATIQUES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE LIES A LA DIMENSION RESULTATS / FINANCEMENT ET QUESTIONNEMENT ASSOCIE	
Céder tout ou partie de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entreprises qui sont en amont ou en aval de l'activité de l'entreprise ▪ intermédiaires qui rapprochent les acheteurs et les vendeurs

2.2.2-3 Exemples de problématiques d'Intelligence Economique liés à la dimension Résultats / Financement et questionnement associé

◆ **Dimension politique / réglementaire**

EXEMPLES DE PROBLEMATIQUES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE LIES A LA DIMENSION POLITIQUE / REGLEMENTAIRE ET QUESTIONNEMENT ASSOCIE	
Connaître la réglementation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ contraintes réglementaires en préparation ▪ nouvelles réglementations qui peuvent augmenter ou réduire un avantage concurrentiel

2.2.2-4 Exemples de problématiques d'Intelligence Economique liés à la dimension Politique / Réglementaire et questionnement associé

2.2.3 Résultat sur les axes de développement

◆ Répartition des axes identifiés

A partir des problématiques précédentes, différents axes de développement précis ont émergé. Ces axes de développement entrent dans les catégories ci-dessous :

- Les produits
 - Développement de nouveaux produits pour le marché actuel
 - Amélioration/évolution de produits existants

- Les marchés
 - Approche de nouveaux types de clientèles avec les produits existants
 - Exportation
 - Nouveau mode de commercialisation
 - Partenariat commercial

- Les produits et les marchés
 - Développement de nouveaux produits pour de nouveaux types de marchés

- Les technologies
 - Transfert de technologies
 - Intégration de nouveaux procédés de fabrication
 - Développement de nouvelles technologies liées aux produits
 - Investissements en équipements de production
 - Intégration d'une activité "amont"

- Les fournisseurs
 - Approche de nouveaux fournisseurs pour les achats actuels
 - Recherche de produits de substitution

- La croissance externe
 - Rachat ou prise de participation dans une entreprise à l'étranger
 - Rachat ou prise de participation dans une entreprise pour élargir l'offre
 - Rachat ou prise de participation dans une entreprise pour

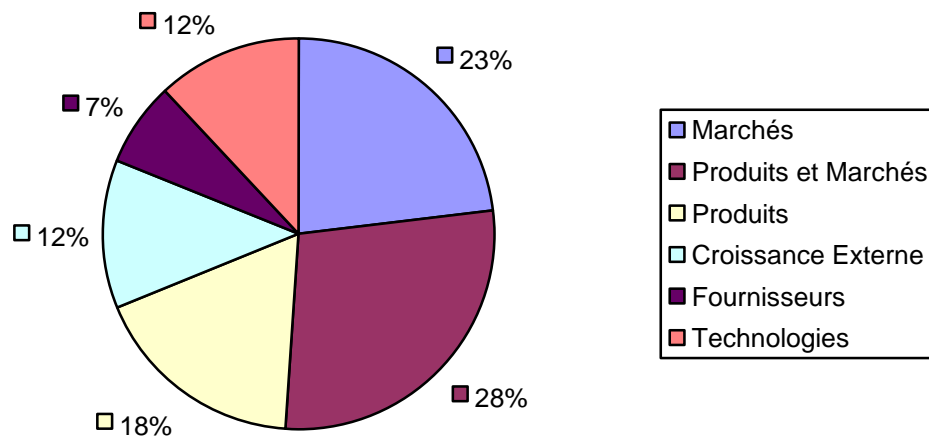
intégrer de nouvelles technologies

L'analyse du positionnement stratégique des 7 entreprises a débouché sur 57 axes de développement possibles. Finalement, 40 ont fait l'objet d'une démarche d'Intelligence Economique (plus ou moins complète).

Insistons sur le fait que les PMI disposent de potentiels de développements importants, qui, faute de moyens notamment humains, ne sont pas réellement suivis.

Sur une moyenne de 8 axes de développement identifiés par entreprise, 6 ont été accompagnés par la démarche d'Intelligence Economique. En fait, une démarche en profondeur, avec mise en place de différents outils et procédures, a généralement été conduite sur 2 axes de développement. Cet accompagnement a permis à l'entreprise de mettre en place des moyens transversaux susceptibles, ensuite, de s'appliquer aux autres axes de développement. Les 4 autres axes par entreprise ont souvent bénéficié d'actions de recherches d'informations par les intervenants.

REPARTITION DES AXES DE DEVELOPPEMENT IDENTIFIES



2.3.1-1 Répartition des axes de développement identifiés

Les axes de développement concernent principalement les produits et marchés (69%) et non les technologies (12%). Ce constat est vrai même dans les entreprises développant des produits très techniques.

◆ Prises de décisions

Pour les 40 axes de développement accompagnés par la démarche d'Intelligence Economique, on peut dénombrer, à l'issue de l'Opération, une soixantaine de prises de décisions. Elles sont de nature stratégique, opérationnelle ou organisationnelle.

Les tableaux qui suivent présentent une typologie de ces décisions en faisant ressortir les principaux éléments de la démarche d'Intelligence Economique mis en œuvre.

DECISIONS D'ORDRE STRATEGIQUE INFLUENCEES PAR LA DEMARCHE	ACTIONS, OUTILS OU PROCEDURES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE MIS EN OEUVRE
PARTENARIAT	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Signature d'un contrat de transfert de technologie avec une société étrangère (voir chapitre 4.2.3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche d'informations sur Internet (voir chapitre 3.3.6) ▪ Recours à des intermédiaires pour la mise en relation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement d'un nouveau produit avec l'appui d'une entreprise ayant des savoir-faire complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification de compétences
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélection d'un partenaire en vue d'un rapprochement progressif pour des co-développements techniques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interrogations d'experts (voir chapitre 3.3.5) ▪ Mise en place d'un réseau de capteurs externes (voir chapitre 3.4.2)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontre avec des entreprises d'Europe Centrale en vue de partenariat technique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etude documentaire ▪ Mise en relation avec des structures d'appui à l'export
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aborder directement quelques entreprises étrangères en vue d'une croissance externe (voir chapitre 4.3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche d'informations financières sur des entreprises
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abandon d'un projet de rachat d'une entreprise étrangère 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etude des titres de Propriété Industrielle (voir chapitre 3.4.6) ▪ Recoupement de données
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conclusion de 2 partenariats commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélection d'entreprises ▪ Recherche d'informations financières
EXPORT	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantation commerciale en Espagne, Italie et Bénélux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille marchés et concurrence ▪ Visites de salons professionnels (voir chapitre 3.3.1) ▪ Forum d'échange d'informations sous Intranet (voir chapitre 3.5.3)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etre représenté commercialement aux USA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interrogations des bases de données brevets ▪ Suivi des alliances et mouvements chez les concurrents
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décision d'engager une action de prospection commerciale en Allemagne sur un nouveau type de produits 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dossier documentaire ▪ Analyse du positionnement concurrentiel
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidation des relations avec un partenaire commercial en Espagne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche d'informations sur les marchés et les concurrents en Espagne

- | | |
|--|---|
| | ▪ Interrogations des bases de données (voir chapitre 3.3.7) |
|--|---|

DECISIONS D'ORDRE STRATEGIQUE INFLUENCEES PAR LA DEMARCHE	ACTIONS, OUTILS OU PROCEDURES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE MIS EN OEUVRE
MARCHE	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Révision de la stratégie de l'entreprise avec retour sur un marché dont elle se désengageait, par le biais de produits plus spécifiques (voir chapitre 4.1.3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse positionnement concurrentiel
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accord de partenariat commercial avec une entreprise française pour offrir aux clients une gamme plus large (voir chapitre 4.3.1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche d'informations sur des entreprises
PRODUITS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboration du cahier des charges d'un nouveau produit avec décision de lancement de ce produit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système de lecteurs pilotes pour l'exploitation des revues (voir chapitre 3.3.3) ▪ Veille Technologique ▪ Contacts avec des experts (voir chapitre 3.3.5) ▪ Visites de salons professionnels (voir chapitre 3.3.1)
DIVERSIFICATION	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorisation d'équipements de l'entreprise pour de nouvelles applications : décision de diversifier l'activité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visites de salons professionnels (voir chapitre 3.3.1)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne pas lancer un nouveau produit sur un nouveau marché (voir chapitre 4.1.4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informations sur les normes et réglementations ▪ Visites de salons professionnels (voir chapitre 3.3.1)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne pas se diversifier sur un marché connexe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse d'un marché, de ses acteurs et spécificités
TECHNOLOGIES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix et validation de solutions techniques appliquées à des produits 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interrogations d'experts (voir chapitre 3.3.5) ▪ Suivi des programmes de R et D communautaires
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement d'un nouveau matériau 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse du positionnement concurrentiel
JURIDIQUE	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne pas engager d'action en contrefaçon à l'encontre d'un concurrent et changer de distributeur dans le pays concerné (voir chapitre 4.4.1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse comparée des titres de Propriété Industrielle (voir chapitre 3.4.6)

DECISIONS OU RESULTATS D'ORDRE OPERATIONNELS INFLUENCEES PAR LA DEMARCHE	ACTIONS, OUTILS OU PROCEDURES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE MIS EN OEUVRE
ACTION COMMERCIALE	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Action de prospection commerciale sur un nouveau marché (voir chapitre 4.1.2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fourniture de brevets, documentation sur la concurrence ▪ Comparatif des performances de produits (voir chapitre 3.4.4)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédibilisation de l'offre de l'entreprise chez un donneur d'ordres important 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille Technologique et marchés
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouveaux clients dans un secteur où l'entreprise n'était pas présente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informations normatives et réglementaires ▪ Dossier documentaire ▪ Visite de salons professionnels (voir chapitre 3.3.1)

DECISIONS D'ORDRE STRATEGIQUE INFLUENCEES PAR LA DEMARCHE	ACTIONS, OUTILS OU PROCEDURES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE MIS EN OEUVRE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actions commerciales communes avec plusieurs coopétiteurs (voir chapitre 4.1.1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réseau de capteurs externes (voir chapitre 3.4.2)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablissement d'un comparatif détaillé des produits de la concurrence, accompagné d'un argumentaire de vente pour les commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille marchés, concurrence ▪ Système de lecteurs pilotes pour les revues (voir chapitre 3.3.3)
PRODUITS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition de programmes de développement (voir chapitre 4.2.1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille produits ▪ Base de données avec suivi des installations et réparations par produits et clients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancement d'une nouvelle gamme de produits pour les clients habituels (voir chapitre 4.2.2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition d'un processus d'Innovation intégrant les 4 étapes du Cycle du Renseignement® (voir chapitre 3.1) ▪ Mobilisation des compétences internes (voir chapitre 3.4.3) ▪ Gestion des notes d'étonnement (voir chapitre 3.4.1)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dépôt de brevet sur une amélioration de produit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche d'antériorité de brevet (voir chapitre 3.4.6)
TECHNOLOGIES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration d'une nouvelle technologie pour améliorer le processus de fabrication 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille brevets
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etude technique engagée pour transposer une technologie brevetée à d'autres types de matériaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille brevets
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat de collaboration avec un centre technique (voir chapitre 4.2.6) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bases de données et annuaires d'entreprises
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acquisition de nouveaux équipements de production (voir chapitre 4.2.4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Annuaires d'entreprises
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélection de fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Annuaires d'entreprises ▪ Interrogation des Postes d'Expansion Economique
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'une informatique globale d'entreprise intégrant GPAO et Intelligence Economique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cahier des charges

DECISIONS OU RESULTATS D'ORDRE ORGANISATIONNELS INFLUENCEES PAR LA DEMARCHE	ACTIONS, OUTILS OU PROCEDURES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE MIS EN OEUVRE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modification de l'organigramme (nouveau rattachement pour le Service Après-Vente) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation d'une fiche d'expertise pour les interventions du Service Après-Vente (voir chapitre 3.4.4)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'une fonction "Design" et embauche d'un ingénieur (voir chapitre 4.2.2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition d'un processus d'Innovation intégrant les 4 étapes du Cycle du Renseignement® (voir chapitre 3.1) ▪ Mobilisation des compétences internes (voir chapitre 3.4.3)

2.2.4 Evaluation de l'opération par les entreprises

Cette partie reproduit l'intégralité des réponses "brutes" telles que fournies par les entreprises au questionnaire d'évaluation qui leur a été adressé par la DRIRE Bourgogne, principal financeur de l'opération. Parmi les personnes ayant répondu à ce questionnaire, la plupart sont PDG ou DG des entreprises ; dans quelques cas, il s'agit de l'Animateur Intelligence Economique. Sur les 7 entreprises, une n'a pas souhaité répondre.

1. MOTIVATION AVANT L'OPÉRATION

- QUELLE ÉTAIT LA NATURE DE VOS MOTIVATIONS INITIALES
 - ✓ *Prise de conscience de la difficulté d'appréhender l'environnement*
 - ✓ *Prise de conscience du fait que l'influence de l'environnement devient de plus en plus important sur différents plans techniques*
 - ✓ *Connaissances de la concurrence plus précises et quantifiées*
 - ✓ *Besoins de développement fort de l'entreprise, recherche de développement de l'innovation*
 - ✓ *Avoir une vision d'avenir pour définir les produits à moyen terme*
 - ✓ *Favoriser l'ouverture de l'entreprise sur l'extérieur*
 - ✓ *Structurer le dispositif de collecte et de traitement de l'information*
 - ✓ *L'opération était l'opportunité d'acquérir la méthode et les moyens*
 - ✓ *Mieux connaître les atouts de "l'Intelligence Economique" par rapport à la "Veille Technologique" classique*
 - ✓ *Comprendre mieux ce que "cachait" la définition d'Intelligence Economique*
 - ✓ *Assurer une Veille Technologique, normative et concurrentielle*
- A QUELS BESOINS PRÉCIS PENSIEZ-VOUS QUE LA DÉMARCHE ALLAIT RÉPONDRE
 - ✓ *Apprendre de nouvelles méthodes ou de nouveaux outils pour améliorer notre anticipation dans les alertes touchant notre environnement concurrentiel*
 - ✓ *Déterminer les besoins d'une PMI au niveau de sa Veille Technologique en structurant la démarche et en instaurant un systématisme*
 - ✓ *Mieux connaître notre environnement dans nos différents métiers pour mieux définir notre stratégie*
 - ✓ *Organiser la Veille Technologique et l'information*
 - ✓ *Concrétiser un groupe de réflexion sur les projets de l'entreprise*
 - ✓ *Faire passer la sensibilité du dirigeant sur ce problème et pouvoir l'expliquer : Sensibiliser l'équipe*
 - ✓ *Améliorer l'exploitation des réflexions ou des actions individuelles et personnelles que chacun fait seul à un moment donné*
 - ✓ *Définition de la nouvelle génération de produits*
 - ✓ *Développement de l'exportation*
 - ✓ *Partenariat en R & D*
- EN DEHORS DES BESOINS EXPRIMÉS CI-DESSUS, EXISTE-T-IL D'AUTRES ÉLÉMENTS (OU FACTEURS DÉCLENCHANTS) AYANT AMENÉ LA DÉCISION DE PARTICIPER
 - ✓ *Une PMI leader sur son marché est toujours partante pour les opérations "pilotes" : c'est une vocation et la mentalité de son dirigeant*
 - ✓ *Cette démarche correspondait à une action mobilisatrice de l'ensemble de l'encadrement*
 - ✓ *Une amicale pression de la CCI*
 - ✓ *Expérience antérieure (du PDG) dans un grand groupe industriel*

- ✓ *Intérêt d'une démarche pilote en Bourgogne accompagnée par l'Etat*
- ✓ *Développement de l'innovation, tant au niveau des produits, que sur les méthodes de ventes, etc...*

- ✓ *Bonne opportunité pour avoir des contacts directs avec Intelco que nous ne connaissions que via la presse*

2. DÉROULEMENT DE L'OPÉRATION ET DES DIFFÉRENTES ÉTAPES

- LA PROPOSITION INITIALE COMPORTAIT UN CERTAIN NOMBRE DE PHASES TRÈS STRUCTURÉES. CE SCHÉMA A, DANS LES FAITS, ÉTÉ MIS EN ŒUVRE DE FAÇON PERSONNALISÉE. QUE RETIENDREZ-VOUS COMME PHASES ESSENTIELLES – POURQUOI
 - ✓ *Prise de connaissance de l'entreprise : cette phase permet à l'entreprise de formaliser une réflexion sur ses forces et ses faiblesses, d'en faire un constat honnête, qui permet de définir des actions correctrices ; c'est intéressant pour le dirigeant de voir la perception des collaborateurs*
 - ✓ *Définition des axes stratégiques : cela permet de bien orienter les équipes sur des sujets de réflexion. La méthode de notation permet de les hiérarchiser, et donc de désigner des chantiers prioritaires*
 - ✓ *Bilan initial sur la maîtrise de l'information : cibler l'opération sur les outils nécessaires pour combler les lacunes les plus pénalisantes*
 - ✓ *Chantiers engagés / thèmes retenus : simplification de la démarche par rapport au projet d'origine*
 - ✓ *Détermination des axes de développement : cibler l'opération sur les sujets vitaux pour l'entreprise*
 - ✓ *Description précise des besoins (Axes + veilles)*
 - ✓ *Analyse de l'existant et du positionnement de la stratégie de l'entreprise*
 - ✓ *Les deux phases essentielles ont été : "organisation du système d'Intelligence Economique" et "protection du patrimoine". Ces deux phases correspondaient effectivement aux groupes de réflexion en cours dans l'entreprise*
 - ✓ *Il y a eu tout d'abord une prise de connaissance de l'entreprise, la définition des axes de recherche et le diagnostic des systèmes d'information. Ensuite après l'établissement des plans de recherches, il y a eu surtout un accompagnement de la société pour leur mise en œuvre. Au cours de cet accompagnement, l'aspect méthodologie a été discuté et élaboré avec la société. C'est après plus d'un an de travail que l'organisation du système d'Intelligence Economique a pu être mise en place*
- COMME PHASES SECONDAIRES – POURQUOI
 - ✓ *Mise en place des documents pour la préparation des salons, expositions : qui permettent une meilleure recherche des informations et une bonne transmission*
 - ✓ *Usage des outils proposés : l'emploi des "notes d'étonnement" permet une bonne capitalisation des réflexions et des expériences. Nous sommes assaillis de tous côtés par la documentation, qu'il faut lire, mais comme il est impossible de tout lire, il sélectionner, extraire "la bonne info" et la transmettre.*
 - ✓ *Une phase intéressante mal exploitée par l'entreprise a été l'utilisation de Viginov® : les moyens de la société étaient malheureusement mobilisés sur d'autres axes incontournables : 2 démarches de certifications*
 - ✓ *Rencontres inter-entreprises : confrontation des expériences – information réciproque*
 - ✓ *Le volet "protection" apparaît comme secondaire, car dans un environnement technologique et concurrentiel tel que celui de la société, la sécurité vient de l'anticipation et de la vitesse (sécurité active, et non sécurité passive)*
 - ✓ *Des phases de formation telles que sur l'analyse de la concurrence ou la protection du secret*
 - ✓ *Les deux phases considérées comme secondaires ont été : "diagnostic du système d'information" et "plan de recherche". En effet, comme un service "Veille Technologique" a déjà été mis en place dans la société, ces deux phases étaient déjà connues*

- AVEZ-VOUS OBSERVÉ DES INTERFÉRENCES ENTRE LA DÉMARCHE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET LE FONCTIONNEMENT HABITUEL DE L'ENTREPRISE (OU LES AUTRES PROJETS)
 - ✓ *Accentuation des phases de "pré-projet" avec analyse marché, concurrence et évaluation des solutions alternatives*
 - ✓ *Mise en place cohérente avec une structure qualité existante*
 - ✓ *Remise en cause de la circulation habituelle de l'information*

- ✓ *Plusieurs actions orientées vers l'innovation étaient en cours dans l'entreprise, ainsi qu'une réflexion sur l'amélioration de notre système informatique. Elles se déroulaient en même temps et provoquaient des temps de réunions importants - Dans l'ensemble, chacun a trouvé le temps nécessaire, sans avoir trop de perturbation dans le travail quotidien.*
- ✓ *Interférence avec la préparation à 2 certifications et avec le plan de formation à 3 ans*
- ✓ *La démarche "Intelligence Economique" a permis une réflexion plus poussée entre deux divisions de l'entreprise concernant leurs besoins communs en surveillance concurrentielle*
- ✓ *Accentuation des partenariats et sous-traitance*
- ✓ *L'intégration de la PMI dans un grand groupe a changé les objectifs au cours de la démarche*

3. LES OUTILS DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

■ QUE RETIENDREZ-VOUS COMME OUTILS ET RÉALISATIONS ESSENTIELS – POURQUOI

- ✓ *Le Cycle du Renseignement® : bonne structuration de la prise de décision par rapport aux axes de développement*
- ✓ *Structuration de la démarche par rapport à un projet d'entreprise*
- ✓ *Les outils de veille : Veille Technologique au niveau des dépôts de brevets, veille sur la concurrence, veille sur les métiers de nos clients - L'environnement change, il faut pouvoir déceler les événements importants qui peuvent influencer sur notre existence*
- ✓ *Le système des "lecteurs pilotes", couplé aux forums sur le réseau local, car large participation dans la société (18 lecteurs pilotes), et mise à disposition de l'information pour toute l'entreprise*
- ✓ *Les dossiers concurrences sur l'intranet pour l'éclairage apporté à la R & D*
- ✓ *Recherche de thèmes porteurs et analyses bibliographiques et autres de l'ARIST sur ces thèmes*
- ✓ *Méthode de synthèse efficace*
- ✓ *Viginov®: capitalisation de l'information (bases de données)*
- ✓ *Les outils essentiels sont les moteurs de recherche sur internet, les agents intelligence d'analyse sémantique de type UMAP, et la mise en place de tableaux "scoring des sources / axes de progrès". Ce sont en effet des outils qui sont apparus comme très concrets et immédiatement applicables pour l'ensemble des participants*
- ✓ *Réflexion générale sur la gestion de l'information qui passe par la mise en place d'un support (intranet) accessible par toute l'entreprise*
- ✓ *La réflexion sur les "vulnérabilités et parades" qui n'avait jamais été faite ni même envisagée !*

■ COMME OUTILS ET RÉALISATIONS SECONDAIRES – POURQUOI

- ✓ *Le questionnaire opérationnel : cela permet de formaliser précisément ce que l'on recherche*
- ✓ *Fiches de collecte de l'information sur la maintenance des produits*
- ✓ *L'exploitation des revues suite à la mise en place des lecteurs pilotes : rationaliser*
- ✓ *Les différentes fiches "capteurs", les grilles d'enquête, ce sont des documents qui ont l'avantage de formaliser l'information dans une forme claire et concise, cela permet une bonne transmission*
- ✓ *Fiches d'alerte (étonnement)*
- ✓ *Classeur : organisation selon le cycle de l'information*
- ✓ *Le matériel informatique d'assistance utilisé*
- ✓ *La base de données Viginov® a été considérée comme outil secondaire car elle n'est pas assez conviviale : mises à jour et retours au menu principal beaucoup trop lourds à gérer lorsque le nombre d'informations devient important (3000 références)*

- ✓ *L'assistance rapide et efficace de l'ARIST*
- ✓ *La disponibilité des interlocuteurs responsables de la démarche et leur efficacité*

4. LES INTERVENANTS

- COMMENT JUGEZ-VOUS LE FAIT QUE DES INTERVENANTS DE DEUX ORGANISMES (ARIST ET INTELCO CONSULTANTS) AIENT PARTICIPÉ À CETTE OPÉRATION – EXPLICITEZ-EN LES ASPECTS POSITIFS ET NÉGATIFS
 - ✓ *Cette cohabitation de deux organismes rendait dynamique la méthode en la différenciant fortement de la Veille Technologique traditionnelle ; de plus nous avons eu deux personnes très compétentes*
 - ✓ *Les interventions de l'ARIST et d'INTELCO ont été bien complémentaires : bonne connaissance des sources d'informations pour l'ARIST, bonne connaissance du fonctionnement des entreprises et de leurs besoins pour INTELCO*

- ✓ *Deux organismes spécialisés sur la recherche de l'information, l'un orienté uniquement pour la Veille Technologique, l'autre plus axé sur la recherche du renseignement en général ne pouvaient qu'être une bonne chose*
- ✓ *Jugement positif et favorable car il fallait réunir les compétences de la documentaliste à celles du renseignement*
- ✓ *L'implication des intervenants a permis de réaliser les objectifs fixés et de motiver l'entreprise*
- ✓ *Abord très complémentaire : méthodes et pragmatisme*
- ✓ *Animation vivante et conviviale*
- ✓ *Grande attention portée à la culture de l'entreprise*
- ✓ *Bien : fourniture au fur et à mesure des outils nécessaires à la mise en place de la démarche*
- ✓ *ARIST : application des méthodes et outils - INTELCO : présentation des principes et synthèses*
- ✓ *Point négatif pour l'ARIST : il est dommage que la base de données Viginov n'ait pas pu être adaptée à nos besoins.*
- ✓ *Vision individuelle (INTELCO) et vision administrative (ARIST) permettent d'avoir une perception complète de l'entreprise*

5. LES AMÉLIORATIONS POSSIBLES

- **QUE POURRIEZ-VOUS SUGGÉRER POUR OPTIMISER L'OPÉRATION SI ELLE DEVAIT ÊTRE RECONDUITE DANS D'AUTRES ENTREPRISES**
 - ✓ *Ne pas être trop ambitieux au démarrage de l'opération en choisissant un plan de recherche couvrant un domaine plus restreint*
 - ✓ *Dès le départ il faut limiter le dirigeant dans le nombre des thèmes à engager : la société a eu une inflation de thèmes*
 - ✓ *Accompagner encore plus la mise en place opérationnelle dans le cadre des axes stratégiques retenus*
 - ✓ *Peut-être reconsidérer l'ordre des étapes : la mise en place de l'organisation du système d'Intelligence Economique intervenant après une pratique de plusieurs mois*
 - ✓ *Planning de la démarche : tout décrire puis agir, c'est long. Cela serait mieux de décrire quelques points et d'agir dans la foulée pour maîtriser les temps*
 - ✓ *Des réunions plus courtes mais plus fréquentes*
 - ✓ *Former un assistant permanent externe (CCI ?)*
 - ✓ *Possibilité de coupler une formation à l'usage d'internet, qui est une source de renseignement importante*
 - ✓ *Développer une base de données plus conviviale avec outils d'interrogation et de mise à jour plus rapides*
 - ✓ *Moins se disperser*
 - ✓ *Créer des emplois à temps partagé sur ce thème*

6. IMPACT POUR L'ENTREPRISE

- **QUELS TYPES DE BÉNÉFICES AVEZ-VOUS PU OBSERVER – LESQUELS SONT LES PLUS IMPORTANT (1 : LE PLUS IMPORTANT)**

BÉNÉFICES D'ORDRE STRATÉGIQUES, OPÉRATIONNELS OU ORGANISATIONNELS

Bénéfices les plus importants (noté 1)

- 1 ✓ *Aide à la décision par rapport aux axes de développement retenus*
- 1 ✓ *Influence des conclusions sur le projet stratégique d'entreprise*
- 1 ✓ *Mobilisation d'une équipe sur un projet porteur et vital*
- 1 ✓ *Partenariat international en R & D*

Bénéfices importants (noté 2)

- 2 ✓ *Prise de conscience du fait que l'environnement extérieur peut avoir une influence très importante sur la vie de l'entreprise*
- 2 ✓ *Mise en place d'un centre d'information dans l'entreprise, en direction de personnel,*

dans l'espoir de les rendre curieux et intéressés vis à vis du fonctionnement de l'entreprise

- 2** ✓ *Définition nouvelle génération de produits*

Bénéfices moyennement importants (noté 3)

- 3 ✓ *Prise de conscience d'aller "regarder ailleurs"*
- 3 ✓ *Méthodologie de l'analyse concurrentielle*
- 3 ✓ *Recrutement de jeunes cadres de haut niveau, qui trouvent dans l'entreprise un climat ouvert sur l'extérieur*

Bénéfices secondaires (noté 4)

- 4 ✓ *Plus grande alternative apportée au marché et à la concurrence*
- 4 ✓ *Prise en charge d'outils intelligents pour l'aide à la décision*
- 4 ✓ *Reconsidération des canaux de distribution et des produits*
- 5 ✓ *Autonomie opérationnelle de la société*
- 5 ✓ *Intensification des actions communes entre les deux divisions de l'entreprise pour améliorer la connaissance de notre environnement concurrentiel*
- 6 ✓ *Mise en place d'une structure d'analyse de la concurrence*
- 6 ✓ *Création service marketing et commercial propres à la société*
- 7 ✓ *Identification des sources pertinentes pour ne pas se laisser prendre par notre environnement concurrentiel*
- 7 ✓ *Sensibilisation du personnel et mise en place d'outils simples*
- 8 ✓ *Acquisition d'informations sur un domaine qui fait partie de l'activité d'une entreprise*
- 8 ✓ *Nécessité d'avoir une vue sur l'environnement concurrentiel, d'organiser une vision multiple*
- 9 ✓ *Prise de conscience que c'est possible*
- 9 ✓ *Gestion de l'information*
- 10 ✓ *Réflexes de recherche d'informations et de diffusion*
- 11 ✓ *Amélioration de la maîtrise et de la circulation de l'information*
- 12 ✓ *Organisation de la communication et de la diffusion en interne*
- 13 ✓ *Meilleure compréhension des tâches "qui fait quoi" pour la collecte, la diffusion et l'analyse de l'information*
- 14 ✓ *Plan annuel de thèmes d'Intelligence Economique*
- 15 ✓ *Mise en place de groupes d'action, qui traitent en interne différents sujets*
- 16 ✓ *Aide à la préparation des rendez-vous importants (congrès, clients, concurrents)*
- 17 ✓ *Fiches SAV qui facilitent la communication par exemple*
- 18 ✓ *Intranet (besoin indispensable)*
- 19 ✓ *Création interface techniques export*

7. EVALUATION GÉNÉRALE

- QUEL EST POUR VOUS SUCCINCTEMENT L'INTÉRÊT DE LA DÉMARCHE
 - ✓ *Fiabilisation de la prise de décision grâce à une vision plus complète et précise de l'environnement de l'entreprise*
 - ✓ *Enraciner l'attitude d'ouverture vers l'extérieur*
 - ✓ *Initiation, découverte et apprentissage dans l'entreprise et avec son personnel par un organisme extérieur à "l'Intelligence Economique"*
 - ✓ *Sensibilisation et formation du personnel*
 - ✓ *Nécessité d'avoir un observatoire dans l'entreprise*
 - ✓ *Ouverture d'esprit sur l'extérieur en montrant l'extrême puissance des moyens de communication et la relative transparence des informations recueillies... donc la propre fragilité et vulnérabilité de l'entreprise*
 - ✓ *L'intérêt de cette démarche était en fait de pouvoir "démystifier" l'Intelligence Economique, car cette notion avait des définitions très différentes dans de nombreux esprits*
 - ✓ *Faire bouger l'entreprise*
- QUELLE EST L'ORIGINALITÉ DE LA DÉMARCHE PAR RAPPORT À CE QUI EXISTE DÉJÀ

- ✓ *Elle est structurante et systématique (comme une démarche qualité)*
- ✓ *Le fait qu'elle soit faite dans l'entreprise, en prenant en compte les axes stratégiques qu'elle a permis de révéler, est plus formateur*
- ✓ *L'originalité de cette démarche était d'utiliser un cas concret choisi par l'entreprise, avec un groupe composé uniquement de volontaires.*

- ✓ *La présence de deux organismes complémentaires permet de maintenir une bonne motivation à long terme*
- ✓ *L'assistance régulière et rythmée oblige à une préparation minimum et hausse très sensiblement le niveau de veille par rapport à ce qu'il serait sans la démarche*
- ✓ *ARIST et INTELCO ont su s'adapter à la culture de l'entreprise*

■ COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS DIVERS

- ✓ *Cette démarche dans l'entreprise a été possible parce qu'il s'agissait d'une opération pilote financée et surtout assistée par des personnes compétentes et efficaces..*
- ✓ *Approche adaptative*
- ✓ *Attention à l'impact sur l'organisation de l'entreprise*
- ✓ *Développer Viginov sur un format compatible avec intranet, seul moyen efficace et viable de gérer ce type de produit*
- ✓ *Un des bénéfices attendus dans cette opération était l'échange d'expériences entre 7 sociétés bourguignonnes. Or 5 sur 7 seulement ont été assidues aux réunions. Il est dommage de constater que 30% d'absentéisme diminue fortement l'intérêt des réunions communes.*
- ✓ *L'entreprise n'a pas les moyens malheureusement de poursuivre à 100% cette démarche compte tenu des autres contraintes, très lourdes, rencontrées par les PMI*
- ✓ *Suggestion : prolonger l'expérience avec quelques PMI en limitant à 2 ou 3 axes minimum la démarche. Après 2 ans nous nous considérons totalement abandonnés... sans aucun suivi, si ce n'est ce questionnaire, mais ce n'est pas un reproche !*
- ✓ *Le coût récurrent doit rester accessible pour garantir la pérennité d'une telle opération*

8. COÛT ET DIFFUSION

■ CETTE OPÉRATION PILOTE A COÛTÉ ENVIRON 400 KF PAR ENTREPRISE (DONT 64 KF À VOTRE CHARGE). SELON VOUS, CETTE DÉPENSE EST-ELLE JUSTIFIÉE PAR L'IMPORTANCE DU SUJET ET L'IMPACT POSSIBLE SUR LE TISSU INDUSTRIEL – COMMENT IMAGINEZ-VOUS LA DIFFUSION VERS D'AUTRES ENTREPRISES

- ✓ *C'est de l'argent employé par l'Etat pour mieux défendre les entreprises françaises et donc de maintenir l'emploi en France*
- ✓ *Cette dépense importante est certainement mieux employée de cette façon que par une campagne de sensibilisation par média interposé (télévision, radio ou presse) : meilleure efficacité*
- ✓ *La démarche a été positive mais difficile à chiffrer en terme de "pay back"*
- ✓ *Les méthodes et les actions qui réussissent dans une entreprise sont diffusés par les dirigeants et sont souvent reprises dans d'autres entreprises*
- ✓ *Une certification a coûté 2 MF à l'entreprise sur 2 ans. 400 KF paraissent justifiés car le sujet est crucial pour l'avenir des entreprises. Il est toutefois trop complexe pour être assumé seul par des petites entreprises non structurées autour de cette pédagogie.*
- ✓ *Dépense justifiée*
- ✓ *Action opportune dans un contexte concurrentiel dans le cadre de la mondialisation*
- ✓ *Ceci constitue une défense du réseau des PMI*
- ✓ *C'est un "banc d'essai" pour peaufiner la méthode ainsi que les outils de travail (création de logiciel) et de mettre au point un argumentaire pour la vente ultérieure de ces méthodes par des organismes de recherche ou de consultants*
- ✓ *En cas de diffusion vers d'autres entreprises, les allocations de ressources doivent être mieux précisées dès le départ*
- ✓ *Du point de vue de l'entreprise, une dépense de 64 KF n'est pas justifiée. Elle représente en effet le coût de prestation d'un organisme dédié uniquement à l'entreprise pour un projet très précis avec obligation de résultat. Cette opération "pilote" n'aurait dû avoir que des coûts internes (mobilisation du personnel) et non pas des coûts externes pour l'entreprise.*

■ COMMENT IMAGINEZ-VOUS LA DIFFUSION VERS D'AUTRES ENTREPRISES

- ✓ *La diffusion vers d'autres entreprises peut se faire en mettant en relation des dirigeants qui ont mis en application ces méthodes avec un petit groupe d'entreprises intéressées par ce projet.*
- ✓ *La diffusion se fait plutôt par contact que par envoi de rapports*
- ✓ *Le relais pourrait être matériellement assuré par des missions sur le terrain des CCI par exemple.*
- ✓ *La diffusion vers d'autres entreprises pourrait se faire via une série de conférences dans les différents sites économiques de Bourgogne avec témoignages d'entreprises*

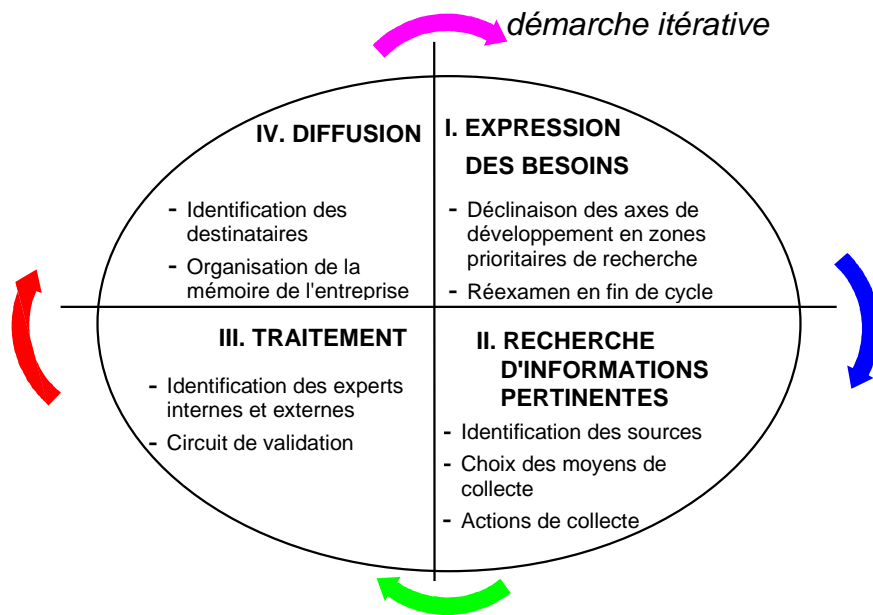
3 CONDUITE DES MISSIONS DANS LES ENTREPRISES

3.1 METHODOLOGIE DU CYCLE DU RENSEIGNEMENT®

3.1.1 Positionnement du Cycle du Renseignement®

Quelles que soient leurs origines civiles ou militaires, les méthodologies de renseignement préconisent les mêmes actions qui s'ordonnent selon un processus itératif composé de quatre dimensions : l'expression des besoins, la collecte, le traitement et la diffusion des informations. Ce cycle peut sembler parfois simpliste dans sa présentation. Pourtant, nul ne peut prétendre le respecter dans la conduite de ses projets et peu d'entreprises en ont fait un enjeu collectif. C'est cette méthodologie qui a servi de fil conducteur aux missions de conseil dans les 7 PMI.

SCHEMA DU CYCLE DU RENSEIGNEMENT



3.1.1-1 Schéma du Cycle du Renseignement®

Méthode d'organisation interne, le Cycle du Renseignement® est également un *guide d'analyse des pratiques* des entreprises sur le terrain. *Instrument d'audit*, il permet de repérer les chaînons manquants et les pistes de progrès. La difficulté de sa mise en œuvre repose avant tout sur la mobilisation des hommes de l'entreprise car l'enjeu véritable est le développement d'une véritable culture collective de l'information.

Le Cycle du Renseignement® est un cadre formalisé. En nourrissant la réflexion, il permet d'éclairer la stratégie des dirigeants. En répondant aux questions que se posent les entreprises, il est un instrument entre les mains des opérationnels. A l'évocation de ses étapes, la plupart des entreprises estiment qu'elles l'appliquent intuitivement. Toutefois, l'expérience dans les entreprises prouve que peu d'opérationnels l'appliquent dans la conduite de leur projet et jamais de façon collective.

De plus en plus, les entreprises s'interrogent pour savoir comment implanter chez elle cette nouvelle source d'efficacité. Les PMI doutent de leur capacité à mettre en œuvre cette nouvelle approche en ayant peu de temps et peu de moyens à mobiliser. La conduite des missions de conseil dans les 7 entreprises a démontré qu'il était possible de progresser avec les moyens pré-existants, à condition de concentrer ses efforts sur les projets de développement des entreprises. Ainsi, les missions de conseil menées n'ont pas cherché à construire un système exhaustif d'Intelligence Economique mais à répondre d'abord aux attentes des opérationnels.

Les PMI sont aujourd'hui bien équipées en informatique de gestion et en bureautique. Après avoir traité les informations de gestion (comptabilité, gestion commerciale, paie, gestion de production), elles s'intéressent de plus en plus aux moyens de mieux exploiter les informations d'environnement (technologie, marché, réglementation).

Bien sûr, la mise en place de dispositifs d'Intelligence Economique se heurte bien souvent aux contraintes quotidiennes des PMI. Elles éprouvent des difficultés à consacrer le temps nécessaire aux nouveaux projets. Elles sont souvent frustrées de ne pas réaliser les tâches qu'elles s'étaient assignées. Face à ce constat, la méthodologie doit apparaître comme suffisamment structurée pour offrir des repères solides mais également comme suffisamment souple pour ne pas ajouter de contraintes supplémentaires à la conduite des projets. L'expérience prouve que la méthodologie appliquée aux nouveaux projets de développement offre un cadre motivant pour les dirigeants et les équipes.

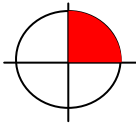
Aucune étape ne doit être envisagée sous l'angle de l'exhaustivité. Le Cycle du Renseignement® est un processus itératif. Chaque étape potentialise et facilite les autres. Par conséquent, il est préférable de ne pas privilégier une étape particulière pour faciliter la dynamique entre les quatre étapes.

3.1.2 Contenu des étapes

CONTENU OPERATIONNEL DES ETAPES	
ETAPES	ACTIONS A REALISER
1ère étape : Expression des besoins	<p>⇒ <u>Pour le 1^{er} cycle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prise de connaissance de l'entreprise. ▪ Analyse du positionnement stratégique et choix des axes de développement prioritaires. ▪ Décomposition des axes en questionnement opérationnel. <p>⇒ <u>Pour les cycles suivants :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redéfinition des axes de développement. ▪ Décomposition des nouveaux axes et axes redéfinis en questionnement opérationnel
2ème étape : Collecte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostic du système d'information de l'entreprise concernant les axes de développement prioritaires. ▪ Rédaction du plan de recherche. ▪ Check-list des sources d'information les plus utiles (bases de données, sites Internet, etc.) et analyse des conditions pratiques d'accès (coût, délai, intermédiaires, etc.). ▪ Organisation interne de collecte (lecteur pilote, notes d'étonnement, etc.). ▪ Actions de terrain pour collecter l'information informelle (visite de salons, visite de sites, rencontre d'experts, etc.).
3ème étape : Traitement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilisation des compétences internes. ▪ Gestion des expertises externes. ▪ Grilles de traitement. ▪ Schéma de validation des informations.
4ème étape : Diffusion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation des formats de diffusion en fonction des destinataires. ▪ Choix des informations à mémoriser dans l'entreprise.

3.1.2-1 Contenu opérationnel des étapes

◆ Etape 1 : L'expression des besoins



L'expression des besoins consiste à déterminer quelles sont les informations utiles au développement de l'entreprise. Pour cela, il faut naturellement avoir une bonne connaissance générale de l'entreprise (clients, fournisseurs, technologies, outils de production, historique, évolutions récentes, etc.). Puis, une analyse du positionnement stratégique est réalisée dans le but de cerner ses possibilités de développement. Enfin, les axes de développement sont traduits en zones prioritaires de recherche en recensant les questions opérationnelles sur lesquelles il serait utile d'avoir de l'information. Ces questions sont rédigées en ayant à l'esprit les prises de décisions à prendre sur chaque axe de développement. C'est l'approfondissement des actions à développer sur les axes prioritaires qui génère des questions sur le marché, la concurrence, les outils de production, la législation et les ressources humaines. En outre, l'analyse de l'environnement de l'entreprise débouche naturellement sur l'identification d'événements susceptibles d'avoir un impact significatif sur son activité.

▪ Prise de connaissance de l'entreprise

Afin de bien connaître l'entreprise, un questionnaire est proposé au dirigeant pour qu'il rassemble les informations de référence de l'entreprise concernant ses principaux clients, fournisseurs, produits, circuits de distribution, historique, investissements récents, etc. Pour compléter la compréhension de l'environnement de l'entreprise, un dossier d'informations est constitué sur l'entreprise et sur son secteur d'activité.

▪ Approche du positionnement stratégique et choix des axes de développement prioritaires

Alors que les grandes entreprises utilisent des grilles d'analyse stratégiques assez sophistiquées, une simple grille "points forts / points faibles – opportunités / menaces" a été considérée suffisante pour dégager les axes de développement des PMI. Cette étape se révèle généralement complexe car elle oblige le dirigeant à faire le tri et à ne conserver que l'essentiel. Cette étape fait rapidement l'objet d'un intérêt marqué par des dirigeants qui n'ont souvent pas le temps de formaliser leur réflexion stratégique.

Ces axes de développement sont conçus dans une logique de projet. Ils sont datés dans le temps, leur réalisation est décomposée en étapes définissant les moyens à mettre en œuvre.

C'est pour tenir compte des moyens limités des entreprises que le travail doit se concentrer sur quelques axes prioritaires. Le dirigeant et son équipe fixent donc une hiérarchie. Pour chaque axe de développement, ils attribuent des notes sur les facteurs externes et internes.

- facteurs externes : réceptivité à court terme, réceptivité à long terme, positionnement concurrentiel, environnement réglementaire ;
- facteurs internes : capacité financière, culture d'entreprise, compétences et savoir-faire des salariés, outils et capacité de production, attentes des dirigeants et des actionnaires.

La moyenne des notes est calculée sur les deux types de facteurs puis l'écart entre les deux moyennes est analysé pour identifier les axes de développement qui exigent le plus de modification de la structure interne. Le classement obtenu est une source de réflexion mais le dirigeant peut ainsi donner un éclairage nouveau à son intuition. Le processus permet de croiser une approche rationnelle et une approche plus intuitive des priorités de développement.

Le dirigeant détermine ensuite si l'axe de développement est urgent. Il l'est à très court terme si une décision doit être prise dans les deux ou trois mois qui viennent. Il l'est à court et moyen terme si une décision doit intervenir entre 6 mois et un an. Enfin, si la décision n'est pas encore fixée dans le temps, l'axe est à long terme.

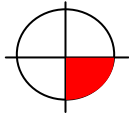
Le degré de confidentialité de l'axe est fixé afin de savoir s'il peut faire l'objet d'une large diffusion. Cela permet aussi de déterminer les précautions à prendre dans le travail de collecte et de traitement d'information à l'extérieur de l'entreprise.

Ensuite, chaque axe de développement est décliné en compétences à mobiliser. Pour ne pas être influencé et pour se laisser la possibilité de faire intervenir des compétences extérieures, l'énumération des compétences se fait indépendamment des savoir-faire présents dans l'entreprise. Pour favoriser la transversalité, l'approche multidimensionnelle est vivement recommandée. En effet, c'est le croisement des points de vue qui débouche sur un traitement intelligent de l'information. Enfin, le chef d'entreprise détermine qui est susceptible dans l'entreprise de participer à la réalisation du projet et quelles sont les compétences à rechercher à l'extérieur.

▪ Décomposition des axes en questionnement opérationnel

Les premières zones prioritaires de recherche sont alors défrichées pour chaque axe de développement. Elles permettent d'orienter les premiers travaux de recherche. Le recensement du questionnement opérationnel permet un recueil assez complet des informations disponibles dans l'entreprise. L'expérience prouve que les séances de travail donnent lieu à des échanges précis entre les équipes. Les questions posées révèlent ainsi l'état des connaissances du personnel.

◆ Etape 2 : La recherche d'information



L'étape 2 de recherche d'information est celle qui paraît la plus évidente pour les entreprises. En effet, toutes les entreprises, grandes et petites, collectent des informations touchant à leur projet. Parce qu'elles disposent d'informations, elles ne savent pas toujours si elles disposent de toute l'information pertinente. Ne connaissant pas l'utilité de l'information manquante, elles n'admettent pas facilement de consacrer des moyens pour l'acquérir. La démarche d'Intelligence Economique doit démontrer la présence d'informations utiles avec des moyens accessibles aux PMI.

De plus, l'expérience montre qu'une partie importante des informations dont l'entreprise a besoin se trouve, soit directement dans l'entreprise soit accessible à l'occasion des actions qu'elles mènent à l'extérieur (visite de salons professionnels, rencontre avec un expert, etc.). La démarche d'Intelligence Economique démontre que l'entreprise mobilise des moyens pour collecter une information qu'elle a ou qu'elle aurait pu avoir naturellement.

- Réaliser le diagnostic du système d'information.

En moyenne, environ la moitié des informations recherchées à l'extérieur se trouve déjà dans l'entreprise ou aurait pu être naturellement collectées. L'entreprise va donc dépenser de l'énergie pour collecter une information qu'elle possède déjà. Les démarches de renseignement permettent tout d'abord de canaliser l'information disponible en interne mais inaccessible faute d'organisation. C'est pourquoi, il convient de procéder à un diagnostic des informations disponibles. Pour maintenir l'intérêt de la Direction et des équipes, ce diagnostic doit porter en priorité sur les informations utiles aux axes de développement préalablement sélectionnés au cours de l'expression des besoins.

Le schéma du Cycle du Renseignement® est utilisé comme grille de diagnostic pour identifier les flux d'information existants. La PMI peut ainsi déterminer les chaînons manquants et les dysfonctionnements de son système d'information.

Le diagnostic aboutit également à collecter les idées d'amélioration du dispositif. Les personnes qui ont été associées à chaque axe de développement sont interrogées pour connaître leurs moyens d'accès à l'information. Les sources présentes dans l'entreprise ainsi que celles qui peuvent être mobilisées à l'extérieur sont ainsi répertoriées. Les moyens internes de collecte sont analysés (abonnements, système informatique, personnel, etc.). Enfin, les actions externes de collecte sont recensées (missions de terrain, cabinet d'études, etc.).

- Déterminer le plan de recherche.

C'est le différentiel entre les sources d'informations actuelles et les zones prioritaires de recherche qui va jeter les bases du plan de renseignement. Il doit devenir le réceptacle du questionnement opérationnel de l'entreprise. Il est plus ou moins développé en fonction des moyens et de la maturité de l'entreprise. Pour une PMI de taille modeste, le plan de renseignement peut représenter quelques pages. Pour une grande entreprise, il peut atteindre plusieurs dizaines de pages. C'est pourquoi, il est bon qu'il soit calé sur le Business Plan et/ou sur les axes de développement. Le plan de renseignement est appelé à devenir un pôle fédérateur du travail des équipes. Il doit être considéré comme une grille de lecture de l'action puis de la capitalisation des connaissances. Le plan de renseignement détaille donc pour chaque axe de développement les zones prioritaires de recherche, les sources d'informations, les personnes chargées de la collecte, le traitement, les destinataires et l'urgence du besoin.

Ce plan de renseignement va puiser dans des sources de natures différentes. Il est conseillé de ne pas s'aventurer dans des moyens d'investigation illégaux. En effet, l'entreprise aura déjà beaucoup de matière en collectant et traitant toutes les informations accessibles directement ou indirectement. De plus, l'échec peut conduire à des résultats désastreux aussi bien sur le plan juridique qu'en terme d'image de marque.

- Identifier les sources pertinentes et les conditions d'accès

En mettant en œuvre le plan de recherche, l'entreprise va tester de nouvelles sources d'information. Elle va progressivement recenser les sources les plus pertinentes. Bien sûr, ce travail sur les sources d'information débouche sur des recommandations concernant les conditions pratiques d'accès et le dispositif technique adapté à la collecte effective. L'expérience prouve que malgré les nouveaux outils informatiques de navigation dans les bases de données, les PMI éprouvent souvent des difficultés à se retrouver dans la complexité des sources d'information formelles. En comparant les types de sources, l'entreprise découvre qu'elle paye trop cher certaines informations mais, par contre, en refusant de faire appel à des prestataires extérieurs elle mesure ses coûts cachés. Après avoir vécu des différentes expériences, l'entreprise se met à rechercher le meilleur rapport qualité-prix pour obtenir une information.

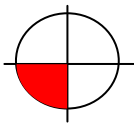
- Choisir les actions de terrain

Après avoir collecté des informations dans les sources formelles (principalement bases de données, presse et Internet), l'entreprise trouve une partie des réponses aux questions opérationnelles recensées au cours de l'expression des besoins. En outre, de nouvelles questions apparaissent. Elle éprouve alors le besoin de compléter ces informations

grâce à des actions de terrain, telles que le questionnement d'experts, l'organisation de missions ou la visite de salons professionnels.

Le travail consiste ici à identifier les actions de terrain les plus intéressantes pour trouver des réponses aux questions restées sans réponse. Ces actions exigent une organisation du travail sur la préparation, la conduite et l'exploitation des résultats. L'entreprise est amenée à mieux gérer ces actions pour tirer le meilleur parti. Le retour d'expérience lui permet de faire une meilleure allocation de ressources entre les différentes actions possibles.

◆ Etape 3 : Le traitement



L'étape 3 consiste à transformer des informations brutes en des réponses élaborées aux questions initiales, c'est-à-dire à donner du sens aux informations collectées. Les informations collectées doivent être dirigées vers des experts internes et externes qui auront à les traiter et à juger de leur pertinence. Il s'agira ici de rapprocher des informations éparses afin d'obtenir une vue d'ensemble ou de dégager des tendances. Pour cela, l'entreprise a auparavant recensé et précisé l'expertise et ses circuits de validation. Un mode d'enrichissement successif des informations demande à être mis en œuvre afin de constituer une mémoire dynamique. Le traitement de l'information est directement dépendant de la fluidité des relations au sein de l'entreprise. Pour que l'information soit validée et enrichie, encore faut-il qu'elle circule bien et entre les bonnes personnes.

Certaines PMI ont ainsi instauré le système de "revue de presse partagée" où chaque membre de l'encadrement est chargé de lire systématiquement un magazine pour rendre compte aux autres de ce qui a attiré son attention. D'autres entreprises ont défini des formulaires faisant figurer les remarques successives de l'équipe sur chaque document, valorisant ainsi les plus pertinents. Il est nécessaire d'accompagner le personnel dans l'usage du plan de renseignement, dans leurs recherches personnelles, dans leur analyse et dans le recoupement des informations. Il faut progressivement développer un savoir-faire au sein de l'encadrement. Un meilleur traitement passe également par une amélioration de la forme et du contenu des réunions de travail. Le traitement de l'information est l'une des étapes les plus délicates dans les PMI car directement lié à l'efficacité de l'organisation interne.

▪ Mobilisation des compétences internes

Une fois l'information collectée, l'entreprise va devoir mobiliser toutes les compétences internes pour mesurer l'impact possible des informations collectées. La démarche d'Intelligence Economique encourage les entreprises à mieux tirer parti des

compétences présentes dans l'entreprise. Le travail sur l'information permet à chacun de donner son éclairage indépendamment du poste occupé dans l'entreprise.

- Gestion des expertises externes

Après avoir mobilisé les compétences internes, l'entreprise va rechercher les compétences manquantes en faisant appel à des experts externes. Ces experts sont, soit des consultants spécialisés, soit des organismes professionnels ou des développeurs institutionnels. L'entreprise est amenée à constituer progressivement son réseau de capteurs externes en sélectionnant les structures qui, dans son environnement, vont représenter un enjeu. Il s'agira ici d'introduire une dose de rationalité et de professionnalisme dans un domaine qui demeure informel.

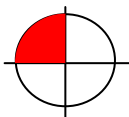
- Grilles de traitement

L'analyse d'un grand nombre de documents collectés fait apparaître des problématiques de choix et des éléments de synthèse. C'est à ce niveau que l'équipe de projet va vérifier qu'elle dispose des informations suffisantes pour fournir à la Direction des pistes de décision. Ces grilles de traitement sont créées en tirant parti de l'expérience des autres entreprises. Elles font apparaître les zones d'ombre et permettent de croiser les informations détenues en interne et celles provenant de sources externes.

- Schéma de validation des informations

Le traitement des informations doit être pris en charge dans l'organisation du travail. En effet, compte tenu du peu de disponibilité des équipes, le traitement s'avère une étape souvent sacrifiée du Cycle du Renseignement®. L'expérience prouve qu'il est utile de faire précéder les réunions d'avancement du projet par un récapitulatif des éléments d'informations nouveaux afin de les intégrer dans les prises de décisions de la réunion. Pour en assurer la pérennité, certaines entreprises intègrent à présent ce travail dans les procédures d'Assurance Qualité.

◆ Etape 4 : La diffusion



Même dans une petite structure, la diffusion d'information pose problème. Pourtant, elle est souvent négligée par les PMI. L'information n'a de valeur que si elle parvient à ceux qui conduisent des actions et prennent des décisions. Pour maintenir la motivation du personnel, les décisions devront être communiquées à ceux qui ont contribué à la collecte des informations.

Une fois validée, l'information doit aller vers ses destinataires dans un format adapté. Il s'agit alors d'examiner si les informations répondent aux questions qu'ils se posent. Toutes les informations ainsi retravaillées en fonction des axes de développement de l'entreprise viennent enrichir la mémoire de l'entreprise. Il convient alors de définir les bases de connaissance à alimenter.

- Réalisation des formats de diffusion en fonction des destinataires

Le chef d'entreprise a besoin de fiches de décision courtes qui précisent l'axe de développement, le problème posé, les solutions alternatives, les recommandations et l'échéance de la prise de décision. L'ingénieur et le technicien ont généralement besoin de disposer d'un dossier d'informations techniques avec l'ensemble des sources d'informations complémentaires disponibles.

- Choix des informations à mémoriser dans l'entreprise

En parallèle à la circulation de l'information, il est nécessaire de prévoir comment garder l'essentiel des informations collectées et traitées. Naturellement, une PMI n'a pas les moyens de tout mémoriser. Elle se contentera de bien organiser les documents produits en interne et les documents de références. L'objectif n'est pas de créer un centre de documentation qui s'avère, en général, trop lourd à gérer pour une PMI. Mais il est important de définir comment les informations seront mémorisées puis rendues accessibles pour d'autres personnes de l'entreprise. L'entreprise aborde ainsi la gestion physique des documents papier, l'espace de consultation des revues, la gestion des rapports internes etc., les conditions d'accès aux documents, le tri avant l'archivage et la forme d'archivage. Le développement de documents au format électronique facilitera à l'avenir la gestion des documents en permettant une recherche plus aisée dans le fond documentaire. Ce domaine a fait l'objet de nombreux développements informatiques ces dernières années. Il s'agit, à présent, de trouver des dispositifs adaptés au contexte des PMI.

- ◆ **Bouclage du cycle**

Après avoir diffusé les informations aux destinataires en fonction de leurs besoins et de leurs missions, de nouvelles questions apparaissent. Celles-ci permettent de reconsidérer les axes de progrès et de corriger les zones prioritaires de recherche. Ce travail aboutit tout naturellement à un nouveau Cycle du Renseignement®. Toute consommation d'informations permet à l'entreprise de nourrir sa réflexion en confirmant ou infirmant les connaissances existantes. Enrichie par l'organisation, l'information est confrontée aux questions posées par le dirigeant en début de cycle : "Puis-je agir ? Doit-on remettre en cause les actions à mener ? Etaient-ce finalement les bonnes questions ?" Un nouveau questionnement est

généralisé. Par enrichissements successifs, l'organisation a créé en son sein un processus continu de management de l'information à haute valeur ajoutée.

3.1.3 Dimensions transversales du Cycle du Renseignement®

La mise en œuvre du Cycle du Renseignement® prend en compte des aspects transversaux. Ils concernent les moyens informatiques utilisés, la protection du patrimoine et les indicateurs de résultats. Ces dimensions sont présentes tout au long du cycle et sont traitées de façon spécifique.

DIMENSIONS TRANSVERSALES DU CYCLE DU RENSEIGNEMENT®	
Dimensions	Actions à réaliser
Transversale A : Architecture informatique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recensement des outils informatiques utilisés. ➤ Proposer des outils complémentaires adaptés à la culture de l'entreprise. ➤ Mise en œuvre d'outils spécifiques de gestion d'information.
Transversale B : Protection du patrimoine	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propriété Industrielle. ➤ Recensement des attaques ou actions de déstabilisation dont l'entreprise a été victime. ➤ Analyse des autres points de vulnérabilité de l'entreprise, signes avant-coureurs et parades possibles.
Transversale C : Indicateurs de résultats	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recherche des indicateurs pertinents de résultats et de progression.

3.1.3-1 Dimensions transversales du Cycle du Renseignement®

◆ Transversale A : Architecture informatique

Le système d'information doit naturellement couvrir les 4 étapes du Cycle du Renseignement®. Les logiciels doivent donc s'emboîter dans un tout cohérent.

▪ Les logiciels pour l'expression des besoins

L'expression des besoins est la traduction des axes de développement. Elle se matérialise dans le plan de recherche. Cette étape est essentiellement un travail de réflexion pour lequel les outils informatiques ne sont pas indispensables. Toutefois, des entreprises utilisent parfois leurs logiciels de travail coopératif de type Intranet (groupware) pour valider auprès des équipes le choix des axes de développement et leurs déclinaisons en zones prioritaires de recherche.

▪ Les logiciels pour la recherche d'informations

Il existe plusieurs milliers de sources d'informations différentes, partiellement redondantes, gratuites ou payantes. Face à la profusion de bases d'information externes et internes, il est important de disposer d'un puissant système d'extraction des données. La démarche d'Intelligence Economique permet aux PMI de découvrir des serveurs généralistes qui offrent un grand nombre de bases d'information orientées sur l'activité des entreprises et sur les produits. En se connectant à Internet, les entreprises se sont familiarisées avec la logique des réseaux mondiaux d'informations. Elles découvrent alors des informations quasi-gratuites ainsi que l'accès à de nouvelles sources payantes.

▪ Les logiciels de traitement de l'information

Certaines entreprises utilisent leur Intranet pour faire converger les informations concernant leur projet. Elles peuvent aussi créer des instruments qui favorisent les forums (par exemple les notes d'étonnement). Dans des entreprises habituées aux procédures, le traitement de l'information est facilité. Les PMI les plus importantes et structurées enrichissent leur travail d'analyse en utilisant des logiciels capables de fournir une cartographie d'information à partir d'un ensemble de documents (datamining). Compte tenu de l'enjeu, de plus en plus d'éditeurs de logiciels investissent actuellement ce créneau prometteur. En 1997, aucun logiciel ne s'est imposé comme standard. Toutefois, certaines exploitations de ces logiciels commencent à être intéressantes. Mais les tests réalisés démontrent la nécessité d'y consacrer beaucoup de temps. En effet, les logiciels exigent encore un travail de paramétrage assez long pour que l'on puisse en tirer des pistes de travail exploitables.

▪ Les logiciels de diffusion des informations

On retrouve ici les logiciels de travail en groupe (groupware) sur lesquels il est possible de mémoriser les documents. Le système permet de rassembler les documents par zones homogènes de préoccupation (axes de développement ou logique projet). Les entreprises qui disposent d'Intranet l'ont enrichi en introduisant les informations gérées sur leurs axes de développement.

◆ **Transversale B : Protection du patrimoine**

Les PMI expriment leur désir de concentrer leur effort sur leurs possibilités de développement. Toutefois, elles sont conscientes qu'elles peuvent être déstabilisées par des attaques. Parallèlement à la mise en place du système d'Intelligence Economique dans l'entreprise, la mission doit traiter également la protection de son patrimoine.

- Propriété Industrielle et intellectuelle

La démarche doit conduire à un audit de la pratique actuelle de l'entreprise en Propriété Industrielle (dépôts de brevets, marques, modèles, contrats de licence, recours au droit d'auteur, usage de l'enveloppe Soleau). Ce travail aboutit à la réalisation d'un tableau synthétique récapitulant les éléments susceptibles d'une protection, le degré de protection actuel, les dépôts ou extensions envisageables et les modalités de mise en œuvre de ces dispositions (dépôts, extensions, contrats...).

- Vulnérabilités et parades

Le travail consiste, tout d'abord, à identifier auprès de l'entreprise les menaces qui se sont déjà manifestées. Ce recensement est l'occasion d'examiner comment l'entreprise a réagi et ce qui lui aurait été utile pour détecter l'attaque et pour mieux la contrer. Puis, une réflexion plus générale est menée pour détecter les principaux points de vulnérabilité de l'entreprise, les signes avant-coureurs et les parades possibles.

- ◆ **Transversale C : Indicateurs de résultats**

Le travail fait autour du Cycle du Renseignement® vient se heurter à la nécessité des PMI de gérer l'urgence de leur quotidien. Les équipes sont souvent saturées de travail et elles éprouvent des difficultés à dégager du temps pour prendre en charge de nouvelles tâches. C'est pourquoi, la démarche d'Intelligence Economique va chercher à s'ancrer au plus près des préoccupations des dirigeants et des opérationnels. Pour renforcer cette motivation, il est utile de définir des indicateurs de résultats ou de performance pour permettre à la Direction de l'entreprise de maintenir son intérêt et pour les opérationnels qui consacrent du temps, d'être valorisés.

Certains indicateurs permettront de vérifier que les instruments sont utilisés couramment (nombre de notes d'étonnement, de rapports de visite, d'entretiens d'experts). D'autres valoriseront les résultats tangibles (chiffre d'affaires, nouveaux contacts commerciaux, contrats de transfert de technologie, etc.).

Chaque entreprise choisit ses propres critères pourvu qu'ils permettent de maintenir la motivation et de mesurer le chemin parcouru.



CYCLE DU RENSEIGNEMENT

Conditions favorables

- Fonctionnement en logique projet et management plutôt participatif
- Démarche d'Assurance-Qualité et existence de procédures collectives de travail
- Disposer d'un temps d'intervention suffisamment long pour pouvoir dérouler les 4 étapes
- Animateur Intelligence Economique clairement désigné

Difficultés rencontrées

- Le Cycle du Renseignement révèle des carences dans les habitudes professionnelles des équipes
- La découverte de tous les instruments à mettre en œuvre peut parfois effrayer une partie des équipes
- Cet outil est parfois perçu comme trop théorique par les équipes : elles considèrent qu'il est trop éloigné de leurs préoccupations
- L'appropriation du Cycle du Renseignement se limite aux quelques personnes les plus impliquées dans la démarche



SYNTHESE

Intérêt du Cycle du Renseignement®

Les principaux avantages du Cycle du Renseignement® peuvent être résumés comme suit :

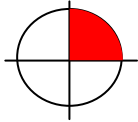
- La simplicité du concept permet une compréhension aisée par les équipes quelles que soient leurs fonctions
- L'importance donnée aux étapes préliminaires (expression des besoins) et finales (traitement, diffusion) évite la tentation d'assimiler trop rapidement l'Intelligence Economique avec la simple collecte d'informations. La collecte ne représente finalement qu'une partie du travail à réaliser.
- Le caractère récurrent du cycle facilite la compréhension d'un processus dynamique et permanent.

Lacunes du Cycle du Renseignement®

- La division du travail en étapes différenciées ne traduit pas la nécessaire concomitance entre les étapes. La pratique montre des allers et retours permanents entre les étapes. L'information commence à être traitée alors que la collecte a juste commencé et elle peut être diffusée avant que son traitement soit avancé.
-

3.2 METHODES ET OUTILS DE L'EXPRESSION DES BESOINS

3.2.1 **Prise de connaissance générale de l'entreprise**



La première phase de la démarche d'Intelligence Economique consiste à déterminer, pour chaque entreprise, quels sont ses besoins prioritaires en information.

Ces besoins sont de deux natures :

1 – Les informations liées à un axe de développement de l'entreprise

Dans une logique de projet, les besoins en informations évoluent parallèlement à l'avancement de l'axe de développement, et une gestion optimisée des informations va permettre aux dirigeants de prendre ou non la décision de passer à la phase suivante de l'axe de développement. On se rend alors compte que les chantiers de recherche/traitement de l'information ont un cycle de vie court.

2 – Les informations visant à consolider les acquis de l'entreprise aussi bien en terme de marchés que de technologies

Il s'agit ici de mettre à jour régulièrement les connaissances de l'entreprise. Ces actions s'inscrivent dans la durée. On parlera alors plutôt de thème de Veille.

L'identification des besoins de l'entreprise, selon les deux catégories ci-dessus définies, s'appuie d'abord essentiellement sur des méthodes d'analyse stratégique.

◆ **Questionnaire de présentation détaillée de l'entreprise**

La première action consiste à demander au dirigeant de renseigner un questionnaire de présentation de son entreprise ou de fournir aux intervenants tous documents équivalents. Il peut s'agir du rapport annuel, du plan stratégique, du plan d'action commerciale, voire du manuel Assurance Qualité, de l'organigramme, sans omettre les plaquettes de présentation de l'entreprise, documentations sur les produits, etc.

Les intervenants peuvent ainsi affiner la préparation des rencontres avec le(s) dirigeant(s).

QUESTIONNAIRE DE PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

SOMMAIRE

1 – Présentation générale

- Activités principales et secondaires
- Résultats financiers
- Appartenance à un groupe ; établissements ; filiales
- Autres types de partenariats ou accords
- Bref historique de l'entreprise

2 – Métier(s) de l'entreprise et sa stratégie

- Métier(s) et son/ses évolution(s) à moyen terme
- Projets

3 – Produits ou services

- Description, fonctions remplies, ancienneté, niveau de prix, contribution au CA
- Forces et faiblesses des produits et de leur positionnement concurrentiel

4 - Marchés

- Catégories de clients, spécificités, contribution au CA, motivations, gros comptes
- Type de distribution et organisation des forces de ventes (France et étranger)
- Prescripteurs
- Analyse globale des marchés (caractéristiques, menaces et opportunités) en France et à l'étranger

5 - Concurrence

- Concurrents directs (taille, part de marché, secteur d'activité d'origine) et leurs produits (caractéristiques, forces, faiblesses)
- Concurrence indirecte
- Forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence

6 – Recherche, Développement, Innovation

- Fonction R & D (structure, budget)
- Activités de la R & D (produits, procédés, conditionnement/logistique, commercial...)
- Partenariat (type de collaboration)
- Protection (brevets, marques, dessins & modèles)
- Investissements (sur les 5 dernières années, prévisionnels)

3.2.1-1 Questionnaire de présentation de l'entreprise

QUESTIONNAIRE DE PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

SOMMAIRE (suite)

7 - Production

- Savoir-faire techniques spécifiques
- Recours à la sous-traitance (travaux confiés, forces et faiblesses du sous-traitant, menaces et opportunités de recourir à la sous-traitance)
- Maîtrise de la qualité :
 - qualité des produits : labels, homologations
 - Assurance Qualité : certification

8 - Fournisseurs

- Fournisseurs clés (forces et faiblesses dans la relation, volume des achats)

9 – Hommes et organisation

- Dirigeants (fonctions, niveau de formation, compétences spécifiques)
- Personnel : répartition des effectifs selon les fonctions, niveau moyen de qualification, compétences spécifiques, système(s) d'évaluation des performances (nature et type de suivi)
- Organisation interne (forces et faiblesses)

10 – Implantation de l'entreprise

- Spécificités liées à la localisation

◆ Analyse du positionnement de l'entreprise

Elle se fait généralement au cours de deux séances de travail de deux à trois heures chacune avec le dirigeant.

Selon la taille de l'entreprise, sa structure et sa culture, une ou deux personne(s)-clé(s) parmi le « Top Management » (directeur commercial, directeur technique ou R & D) seront associées (plutôt à la seconde réunion).

L'objectif de la première réunion est, au travers d'un entretien semi-directif, de faire émerger :

- les **points forts et les points faibles de l'entreprise**,
- les **menaces et opportunités de son environnement**.

Pour chacune des dimensions de l'entreprise :

- produits,
- marchés,
- distribution,
- concurrence,
- technologies,
- normes et réglementations,
- fournisseurs.

TRAME DES FICHES D'ANALYSE						
Produits & services	Marchés clients & prospects	Distribution	Concurrence	Technologies & savoir-faire	Normes & réglementations	Fournisseurs & sous-traitants
	CONSTATS					
INTERNE	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES				
EXTERNE	OPPORTUNITES	MENACES				

3.2.1-2 Trame des fiches d'analyse du positionnement de l'entreprise

EXEMPLE DE FICHE D'ANALYSE "CONCURRENCE"	
CONSTATS	
<ul style="list-style-type: none"> • Concentration des acteurs • Baisse du chiffre d'affaires du principal concurrent qui s'est par ailleurs engagé dans des opérations de croissance externe • Spécialisation des acteurs • Concurrence forte sur les prix • Trois facteurs de différenciations possibles : circuit de commercialisation, spécialisation sur certains marchés, avantages techniques des produits 	
POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
<ul style="list-style-type: none"> • Rachat d'entreprises régionales a permis un ancrage dans différentes régions pour un marché qui offre un bonus à la proximité du client • Réseau commercial plus important que ceux des concurrents • Produits de qualité suite à de récents investissements 	<ul style="list-style-type: none"> • Livraison de dépannage difficile • Client non fidélisé = il ne prend pas de risque à changer de fournisseur • Difficulté à faire reconnaître ses droits sur les produits nouveaux et à imposer un monopole aux concurrents (lié à des brevets ou modèles)
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Dix représentants du principal concurrent souhaitent obtenir la carte de l'entreprise • Fermeture d'une filiale du principal concurrent et projet de fermeture d'une deuxième • Outil de production de la concurrence est moins performant • Capacité à répondre à une offensive "prix bas" de la concurrence par une offre de services de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours des dernières années, renforcement du principal concurrent (mais faiblesse de son réseau commercial avec plusieurs réseaux concurrents à l'intérieur du même groupe) • Menace de concurrents hollandais • Les concurrents qui commercialisent via des grossistes peuvent fournir plus rapidement les clients

3.2.1-3 Exemple de fiche d'analyse "concurrence"


L'ensemble des informations recueillies lors de la première réunion, ainsi que celles ressorties du questionnaire de présentation de l'Intelligence Economique, sont consignées dans des fiches présentées à la page précédente.

Le rapport remis à l'entreprise suite à la première réunion de travail se constitue généralement de la façon suivante :

SYNTHESE DU POSITIONNEMENT D'UNE ENTREPRISE : SOMMAIRE

1. Principales caractéristiques de la société et éléments déterminants pour son développement
 - 1.1 *Cadre de référence fondamentale*
 - 1.2 *Stratégie de développement*
 - 1.3 *Equilibre du portefeuille d'activités*
2. Fiche "Produits"
3. Fiche "Technologies"
4. Fiche "Concurrence"
5. Fiche "Marchés"

3.2.1-4 Synthèse du positionnement d'une entreprise : sommaire

	PRISE DE CONNAISSANCE GENERALE DE L'ENTREPRISE
Conditions favorables	
<ul style="list-style-type: none">▪ Lucidité du dirigeant sur le positionnement concurrentiel de l'entreprise, sur ses points forts et points faibles ; bonne perception des menaces et opportunités liées à l'environnement de l'entreprise▪ Entreprise faisant régulièrement appel à des intervenants extérieurs▪ Esprit d'ouverture du dirigeant	
Difficultés rencontrées	
<ul style="list-style-type: none">▪ Temps nécessaire pour rassembler des informations qui ne sont pas organisées dans l'entreprise▪ Tentation de se contenter d'une vision superficielle des fondamentaux de l'entreprise▪ Certains besoins en informations peuvent être émis, qu'il convient alors de laisser en attente puisqu'à ce stade, rien ne permet de juger de leur degré d'importance	



SYNTHESE

Prise de connaissance générale de l'entreprise

Le questionnaire permet de gagner du temps en faisant un tour d'horizon complet de toutes les fonctions de l'entreprise (principaux clients, fournisseurs, parc de machines, etc.). Il est plutôt bien perçu par les dirigeants qui peuvent rassembler les informations disponibles préalablement à une réflexion stratégique.

Analyse du positionnement de l'entreprise

La réflexion stratégique est une étape préliminaire à une démarche d'Intelligence Economique. Elle seule permet de sélectionner les axes de développement prioritaires.

Si une analyse stratégique a été réalisée récemment dans l'entreprise, les intervenants s'appuient sur ses conclusions. A défaut, une approche doit être conduite de façon à dégager les tendances essentielles.

3.2.2 Axes de développement et thèmes de Veille

◆ Faire émerger les axes de développement

L'objectif de la seconde réunion est, après avoir validé le rapport adressé préalablement au dirigeant, de faire émerger les axes de développement précis, au sein des dimensions de l'entreprise, prioritaires pour son développement (produits, marchés, technologies...). Les fiches élaborées précédemment vont être enrichies d'une rubrique "axes pressentis".

EXEMPLE DE FICHE SUR LE VOLET "TECHNOLOGIES ET PRODUCTION"	
<u>CONSTATS</u>	
Un haut niveau de maîtrise des matériaux est fondamental pour la pérennité de l'entreprise.	
<u>POINTS FORTS</u>	<u>POINTS FAIBLES</u>
<ul style="list-style-type: none"> ● Image de technicité renforcée par l'existence d'un laboratoire d'études et développement interne, et d'une organisation sous Assurance Qualité ● Exclusivité sur certaines formulations de matériaux ● Relations de type partenariat technologique avec certains clients ● Bonne maîtrise de performances d'étanchéité et d'amortissement 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pas de maîtrise spécifique des caractéristiques biochimiques ni de la résistance au feu des matériaux
<u>OPPORTUNITES</u>	<u>MENACES</u>
<ul style="list-style-type: none"> ● Caractère relativement indétournable du matériau maîtrisé comme réponse à des performances techniques spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> ● Concurrence de matériaux de substitution
<u>AXES DE DEVELOPPEMENT</u>	
<u>AXES PRESSENTIS</u>	<u>QUESTIONS A RENSEIGNER</u>
<ul style="list-style-type: none"> ● Développer des formulations de matériaux ayant des propriétés biochimiques compatibles avec des critères d'alimentarité 	<ul style="list-style-type: none"> ● Que proposent les fournisseurs de matières premières ? ● Quels sont les agréments possibles ? ● Quand le marché va-t-il exiger des homologations ?
<ul style="list-style-type: none"> ● Maîtriser les caractéristiques esthétiques des matériaux (couleur, aspect) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identification d'un programme de R & D permettant un renforcement de la capacité d'innovation autour d'un partenariat
<ul style="list-style-type: none"> ● Améliorer les procédés de moulage 	<ul style="list-style-type: none"> ● Que proposent les fournisseurs ? ● Quels procédés sont utilisés pour des matériaux voisins ?

3.2.2-1 Exemple de fiche sur le volet "technologies et production"

◆ Hiérarchisation des différents axes

Une fois tous les axes de développement listés, leur pertinence est vérifiée en les rapprochant des conclusions de l'analyse stratégique. A ce stade, il est essentiel de hiérarchiser les différents axes.

Rappelons que, d'une part, pour des raisons de moyens et de disponibilité et, d'autre part, pour assurer l'adhésion et un apprentissage progressif des équipes à la démarche, l'Intelligence Economique est d'abord mise en place sur quelques axes pilotes.

Il convient donc de sélectionner un, deux ou trois axes essentiels pour le développement de l'entreprise. Une grille est utilisée dans le but de classer les axes par ordre de priorité. Cet outil présente surtout l'avantage de favoriser un échange de points de vue entre les dirigeants de l'entreprise et de déboucher sur un consensus découlant d'une réflexion méthodique.

GRILLE DE HIERARCHISATION DES AXES DE DEVELOPPEMENT				
CRITERES D'APPRECIATION		PROJET 1	PROJET 2	PROJET 3
FACTEURS EXTERNES	• Réceptivité du marché à court terme			
	• Réceptivité du marché à long terme			
	• Positionnement concurrentiel			
	• Environnement réglementaire			
MOYENNE DES SCORES NON NULS				
FACTEURS INTERNES	• Capacité financière			
	• Culture de l'entreprise			
	• Compétences des salariés			
	• Outils et capacité de production			
	• Attentes des dirigeants/actionnaires			
MOYENNE DES SCORES NON NULS				
MOYENNE GENERALE				
ECART ENTRE LES 2 MOYENNES				
CLASSEMENT PAR ORDRE DE PRIORITE				

Echelle de notation :

- 6 (très porteur)
- 5 (favorable)
- 4 (plutôt favorable)
- 3 (susceptible d'évoluer)
- 2 (pénalisant)
- 1 (rédhibitoire)
- 0 (sans incidence)

3.2.2-2 Grille de hiérarchisation des axes de développement

EXEMPLE DE POSITIONNEMENT DES DIFFERENTS AXES DE DEVELOPPEMENT D'UNE ENTREPRISE							
AXES	MOYENNE DES FACTEURS INTERNES	MOYENNE DES FACTEURS EXTERNES	MOYENNE GENERALE	ECART	CLASSEMENT SELON LES MOYENNES GENERALES	CLASSEMENT SELON LES ECARTS	CLASSEMENT EFFECTIVEMENT RETENU
● Lancement d'un nouveau produit pour la clientèle actuelle	6	5	5,5	1	1	4	1
● Amélioration d'un produit existant	4,25	4,4	4,3	0,15	2	2	2
● Développement à l'export	3,33	3,2	3,27	0,10	3	1	4
● Identification de nouveaux marchés pour le produit actuel	3,3	4	3,70	0,70	4	3	3

3.2.2-3 Exemple de positionnement des différents axes de développement d'une entreprise

TYPES D'AXES DE DÉVELOPPEMENT TRAITÉS DANS LE CADRE DES SEPT PMI PARTICIPANT À L'OPÉRATION BOURGOGNE INTELLIGENCE ECONOMIQUE		
Dominante	Type de résultat attendu	Exemples de chantiers traités
Commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Prospection • Mise en valeur d'un nouveau produit • Recherche d'un positionnement stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de nouveaux produits • Développement commercial en France • Export • Recherche d'opportunité d'affaires • Investir en Europe • Détection de clients innovants • Diversifier ses fournisseurs • Partenariat avec un équipementier
Financière	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance externe 	<ul style="list-style-type: none"> • Rachat de PMI étrangères • Rachat d'un concurrent français
Juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion d'un conflit juridique 	<ul style="list-style-type: none"> • Position d'un contrefacteur
Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement • Fonctionnement interne • Cahier des charges informatique • Gestion de l'information interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence des logiciels de traitement d'information • Identification des freins à la pratique d'IE • Informatique globale d'entreprise • Définition des priorités de développement et amélioration de produits au travers de l'organisation interne
Production	<ul style="list-style-type: none"> • Achat de matériel • Recherche de nouveaux fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Modernisation du parc machines • Diversification des fournisseurs
R&D	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un nouveau produit • Eléments du cahier des charges • Recherche de compétences technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles formes de produits • Développement de nouveaux produits • Engagement d'un partenariat technologique • Détermination des caractéristiques du produit qui sera demandé par le marché dans trois ans

3.2.2-4 Types d'axes de développement traités dans les entreprises participant à l'Opération

◆ Définition précise d'un axe de développement

Afin d'accompagner un axe de développement par une démarche d'Intelligence Economique, la formalisation de chaque axe s'avère utile, notamment pour les points suivants :

- **Fondement de l'axe**
- **Hiérarchisation**
 - Importance/urgence (de A : très important à C : moins important et de 1 : à très court terme à 3 : à plus long terme)
 - Date de démarrage
 - Date limite de réalisation
- **Confidentialité**

Personnes pouvant être informées du projet
- **Compétences à mobiliser**
- **Equipe pressentie**
- **1^{ère} expression des besoins en information**
(à rédiger sous la forme de questions)

◆ Questionnement relatif à quelques axes de développement (soit première expression des besoins en information)

- Connaissance du packaging
 - Quelles sont les nouvelles formes de packaging dans les produits de grande consommation ?
 - Quelles sont les nouvelles matières ?
 - Quelles sont les contraintes de production ?
 - Quels sont les coûts de fabrication ou de sous-traitances ?
- Introduction d'une fonction de marketing direct
 - Comment introduire une activité de marketing direct (catalogue, mailing, phoning) au sein d'une entreprise qui possède déjà un réseau de représentants travaillant sur des secteurs géographiques ?
- Montage d'un partenariat commercial en Espagne
 - Comment identifier les partenaires potentiels ?
 - Comment vérifier leur crédibilité et leur pérennité ?
 - Quels sont les usages ?

- Comment établir un contrat de distribution ?

- Protection d'un modèle
 - Comment protéger efficacement un modèle ?
 - Combien coûte une action en contrefaçon ?
 - Combien de temps cela prend-il ?
 - Quels sont les intermédiaires ?
 - Comment a évolué la jurisprudence ces dernières années ?

- Amélioration des produits (en interne)
 - Comment associer efficacement un bureau d'étude, un service après-vente et un service commercial pour faire progresser les produits ?
 - Quels sont les obstacles ?

- Organisation commerciale d'une PMI
 - Comment une PMI peut-elle gérer son développement international ?
 - Quelles sont les différentes possibilités qui s'offrent à elle (ouverture d'une filiale, portage, accord de distribution) ?
 - Quels sont les avantages et les inconvénients ?
 - Quels sont les organismes et les sociétés qui peuvent apporter leur aide ?

- Pratiques protectionnistes déguisées au Japon
 - Quelles sont les obstacles à l'implantation commerciale au Japon ?
 - Comment peut-on contourner ces obstacles ?
 - Quels sont les organismes et les intermédiaires qui peuvent apporter un appui ?
 - En cas de problème comment l'entreprise française peut-elle se défendre ?

- Rachat d'une entreprise allemande
 - Comment identifier les entreprises susceptibles d'être rachetées en Allemagne ?
 - Quelles sont les informations disponibles ?
 - Quels sont les intermédiaires ?
 - Comment identifier les entreprises dont les dirigeants sont âgés ?
 - Comment s'y prendre ?

- Connaissance du Consortium De Réalisation (CDR) du Crédit Lyonnais
 - Comment fonctionne-t-il ?
 - Quels sont les acteurs importants ou influents ?
 - Avec quels partenaires privilégiés travaillent-ils ?
 - Comment une PMI peut-elle se porter candidate au rachat d'une entreprise détenue par le CDR ?
 - Comment obtenir de l'information sans se dévoiler ?

- Connaissance des programmes de recherche européens
 - Comment identifier les programmes européens qui concernent l'activité de l'entreprise ?
 - Comment identifier des partenaires européens susceptibles de partager une action commune ?
 - Quels sont les intermédiaires ?

- Architecture informatique d'une entreprise
 - Comment organiser le système informatique de renseignement dans une entreprise ?
 - Quels sont les matériels, logiciels, réseaux informatiques à utiliser ou à mettre en œuvre ?
 - Comment implanter les nouveaux matériels et logiciels dans le système d'information existant ?
 - Quels sont les dangers et les modalités de protection ?

- Nouer un partenariat avec une entreprise complémentaire
 - Comment repérer une entreprise ayant des activités complémentaires à celles de votre entreprise (grilles d'analyse stratégique, organismes de transferts de technologies) ?
 - Comment aborder ce futur partenaire ?
 - Comment amorcer la pompe d'une collaboration future ? Comment doit s'organiser le partage des informations ?
 - Comment assurer un bon équilibre des relations ?

EXEMPLE DE FICHE DE PRESENTATION D'UN AXE DE DEVELOPPEMENT
<i>Titre du projet</i> : ATTAQUER LE MARCHÉ DE L'EAU
<i>Fondement</i> : <ul style="list-style-type: none">• Le secteur semble porteur et l'entreprise a déjà une expérience (étanchéité)• Intérêt pour un secteur porté par les contraintes liées à l'environnement
<i>Hiérarchisation</i> : * <ul style="list-style-type: none">• Importance / Urgence * : B2• date de démarrage : 01/01/98• date limite de réalisation : 31/12/98
<i>Confidentialité (personnes informées dans l'entreprise)</i> : <ul style="list-style-type: none">• Tous
<i>Compétences à mobiliser</i> : <ul style="list-style-type: none">• Marketing• Etudes, R & D : matériaux et conception mécanique (géométrie des pièces)
<i>Équipe pressentie</i> : <ul style="list-style-type: none">• chef de file : PDG• appui : Responsables Laboratoire et Commercial
<i>Première expression des besoins en informations</i> <ul style="list-style-type: none">• Dans le secteur de la prévention des pollutions, qui recherche des fonctions d'étanchéité ?• Les usines de traitement des eaux ont-elles des besoins en étanchéité ? Lesquels ? Comment répondent-elles actuellement à ces besoins ?• Quels secteurs industriels ont d'importants circuits de fluides (pour refroidissement ou fluides consommés) ? Quels sont leurs besoins en étanchéité ?• Comment les fournisseurs d'eau distribuée répondent-ils à leurs besoins d'étanchéité ? Quels sont leurs fournisseurs ? Quelles sont les solutions techniques actuelles ? En sont-ils satisfaits ? Quelles sont leurs attentes non satisfaites ? Quels sont leurs critères de choix entre plusieurs solutions techniques ? (mêmes questions pour les secteurs des eaux minérales et du retraitement des eaux).• Quelles sont les contraintes normatives et réglementaires pour les matériaux en contact avec l'eau (selon les types d'usage) ?

* de A (très important) à C (moins important)
de 1 (à très court terme) à 3 (à plus long terme)

3.2.2-5 Exemple de fiche de présentation d'un axe de développement

◆ Thèmes de Veille

L'analyse stratégique a fait émerger les axes de développement de l'entreprise, mais aussi les facteurs d'unicité (savoir-faire spécifique de type produit, process ou organisation). Certains de ces savoir-faire peuvent être consolidés par des actions de veille de type :

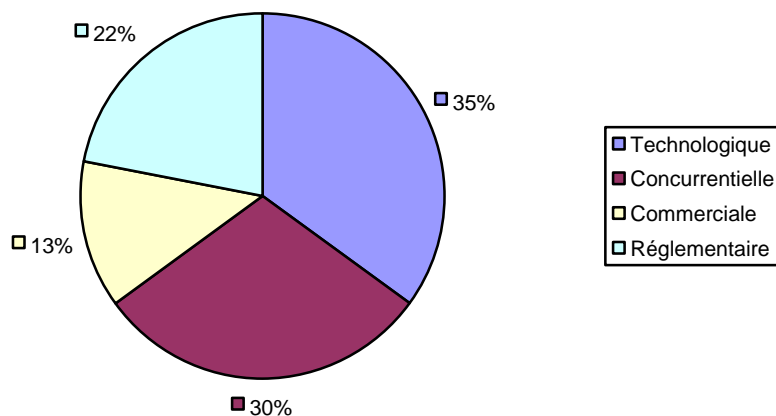
- Technologique
 - Risque de substitution technologique,
 - Performances de matériaux,
 - Programmes de R & D publics,
 - Méthodes d'organisation de production,
 - Procédés de fabrication.

- Concurrentielle
 - Evolution des parts de marché et nouveaux clients de certains concurrents,
 - Politique et actions de communication de la concurrence,
 - Pratiques contractuelles de la concurrence avec ses commerciaux,
 - Informations macro économiques sur la concurrence étrangère,
 - Brevets déposés par les concurrents,
 - Politique de prix.


- Commerciale
 - Santé financière de certains clients,
 - Déroulement des revues de projets chez les donneurs d'ordres.

- Réglementaire
 - Normes et réglementations,
 - Responsabilité légale.

**REPARTITION DES TYPES DE VEILLE POUR LES ENTREPRISES
ENGAGEES DANS L'OPERATION BOURGOGNE INTELLIGENCE ECONOMIQUE**



3.2.2-6 Répartition des types de veille pour les entreprises engagées dans l'Opération

 AXES DE DEVELOPPEMENT ET THEMES DE VEILLE
Conditions favorables
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Management participatif ▪ Entreprise ayant récemment conduit une réflexion stratégique structurée, notamment avec l'appui d'un intervenant extérieur ▪ Existence de projets de développement précis ▪ Existence de documents écrits synthétisant la stratégie de l'entreprise et communiqués en interne
Difficultés rencontrées
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les PMI disposent d'un creuset important de projets. Malgré la grille de hiérarchisation, certains dirigeants peuvent ressentir des difficultés pour définir des priorités et sont tentés de vouloir engager trop de projets simultanément ▪ Le temps nécessaire à la formulation des axes de développement est souvent sous-estimé ▪ Cette étape nécessite plusieurs réunions de travail et donne l'impression aux participants que l'on n'entre pas assez vite dans le cœur de la démarche d'Intelligence Economique
Présentation de cas
<p>Une illustration est proposée au chapitre 4 au travers du cas de l'entreprise VOZ (partie 4.1.3 : positionnement concurrentiel et plan stratégique)</p>



SYNTHESE

Faire émerger les axes de développement

Des possibilités de développement existent dans toutes les entreprises. Elles ne sont pas toujours exploitées faute de moyens financiers et humains, mais aussi faute d'une démarche structurée permettant aux dirigeants de mesurer les enjeux.

Hiérarchisation des axes de développement

Les opérateurs ont choisi de se concentrer sur quelques axes de développement prioritaires. Ainsi, les PMI peuvent mobiliser les moyens disponibles pour optimiser leur chance d'obtenir des résultats concrets. La méthodologie peut être ensuite reproduite sur d'autres projets. La grille de notation des axes permet surtout d'approfondir la réflexion et les échanges de points de vue entre le dirigeant et son équipe. Elle est un puissant facteur de consensus.

Typologie des axes

Les axes de développement concernent toutes les fonctions de l'entreprise. Les principaux thèmes s'attachent aux développements de produits et à l'approche de nouveaux types de clientèles.

Définition précise d'un projet de développement

La formalisation facilite la présentation des axes aux équipes, clarifie les objectifs et évite d'éventuelles divergences d'interprétation.

Libeller les besoins en informations sous forme de questions permet de mieux orienter les recherches d'information et d'éviter les dispersions.

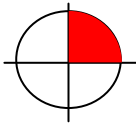
Thèmes de Veille

Indépendamment des axes de développement, il est indispensable de consolider les savoir-faire spécifiques de l'entreprise.

La veille permet à l'entreprise d'acquérir ses premiers réflexes en matière de gestion de l'information et représente ainsi un apprentissage favorable pour la mise en place d'un réel dispositif d'Intelligence Economique.

Globalement, cette étape initiale peut paraître longue, mais elle est nécessaire pour dégager les besoins prioritaires en informations en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

3.2.3 Réunion de lancement



La démarche d'Intelligence Economique repose avant tout sur un état d'esprit de l'ensemble de l'entreprise, prêt à valoriser l'information et à en faire un véritable instrument d'aide à la décision. Le fait que la Direction affiche une volonté de s'engager dans une telle démarche est nécessaire. Il convient ensuite d'obtenir l'adhésion de chacun, notamment en valorisant la contribution que chacun peut avoir à la démarche, soit en terme de collecte d'informations ou de circulation, ou encore de traitement des données, ceci indépendamment de toute notion de niveau hiérarchique.

Une réunion, co-animée par les intervenants et la direction, permet d'explicitier la démarche, de montrer à chacun, quelle que soit sa fonction, la contribution qu'il peut avoir à la démarche et d'explicitier les retombées attendues pour l'entreprise.

◆ Degré d'appropriation de l'information stratégique

Afin de préparer cette réunion, différentes questions sont posées au dirigeant afin de mesurer le degré de maturité de l'entreprise face à l'information, ainsi que son niveau de conscience d'un besoin à satisfaire.

Les questions clés sont les suivantes :

- Le chef d'entreprise a-t-il le sentiment que l'information est un instrument opérationnel qui lui permettra de développer ses affaires et d'être plus efficace ?

Il s'agit ici d'évacuer toute tentation de lancer une action en étant seulement influencé par un effet de mode. Une action d'Intelligence Economique peut viser à sensibiliser le personnel. Elle ne peut pas chercher à convaincre le chef d'entreprise. En effet, c'est lui qui, en maintenant la pression, garantira le succès de l'opération et la pérennisation du dispositif. S'il doute du retour sur investissement, le chef d'entreprise finira par délaisser cette action au profit d'une nouvelle mode managériale.

- Les équipes ont-elles le sentiment que l'information est un enjeu de pouvoir en interne ?

Il s'agira de savoir si le terrain est mûr pour justifier le lancement d'une action lourde ayant pour objet de permettre à chacun d'accéder à l'information. Si le personnel ne perçoit pas l'enjeu que représente la maîtrise de l'information, il sera naturellement moins motivé. Il sera alors plus difficile d'éviter l'absentéisme aux réunions de travail. L'expérience prouve que la capacité à prendre des décisions grâce à une meilleure maîtrise de l'information est un sujet sensible. C'est particulièrement vrai dans les entreprises ayant un fort pourcentage de cadres. Si l'action d'Intelligence Economique

est uniquement présentée comme un dispositif technique, elle pourra intéresser tel ou tel salarié. Si elle est perçue comme une voie d'accès aux choix et aux décisions du chef d'entreprise, elle sera mieux suivie.

- L'information est-elle particulièrement mise en avant par quelques membres de l'équipe ?

Toute action nouvelle exige la mobilisation d'un ou plusieurs membres du personnel déjà intéressés par le sujet. Dans tous les cas, l'action sera animée et coordonnée par un chef de projet interne (l'Animateur Intelligence Economique) qui va maintenir la pression avec le chef d'entreprise et qui va faire passer son intérêt pour la démarche proposée. Il se fera un avocat plus déterminé et plus persuasif que n'importe quel intervenant extérieur. En effet, ce dernier sera toujours soupçonné d'être juge et partie puisqu'il doit chercher à vendre ses prestations. C'est la détermination du chef de projet qui amplifiera l'engagement du chef d'entreprise.

- Certains projets ont-ils déjà été lancés ces dernières années pour améliorer la maîtrise de l'information ?

Le lancement d'une action d'Intelligence Economique peut se heurter au manque d'entrain du personnel. C'est particulièrement vrai lorsque le personnel est échaudé par l'échec de projets importants qui ont été lancés les années précédentes. La plupart d'entre eux répondaient à un besoin réel et pourtant ils n'ont abouti à rien de concret. Avant de lancer une action d'Intelligence Economique, les causes de l'échec devront être recherchées et il faudra vérifier que les ingrédients étaient bien réunis. Lorsque ces déconvenues concernaient des projets d'amélioration de la gestion de l'information, le lancement d'une nouvelle action sera plus délicat.

- L'entreprise dispose-t-elle de ressources pour maîtriser l'information ?

La mise en place d'un dispositif d'Intelligence Economique passe par la mobilisation de moyens humains et techniques. Même si le système peut être assez léger, il ne peut pas se faire sans moyen. Comme les PMI ont, en général, peu de moyens humains et financiers, le chef d'entreprise aura intérêt à répertorier ce qui existe déjà et ce qui peut être mieux utilisé. Il pourra se faire aider par un intervenant extérieur pour avoir une évaluation du coût d'un nouveau dispositif en incluant les investissements mais aussi les coûts de fonctionnement. Pour que le système soit utilisé, il est préférable d'inclure les coûts cachés (temps consacré par l'équipe, formation, achat d'information, etc.).

▪ L'entreprise cherche-t-elle à s'inscrire dans une logique réseau ?

Pour les PMI, les actions à l'export se font en général dans une synergie interentreprises et public-privé. Celles qui sont ouvertes à de nouvelles coopérations accepteront plus facilement le fonctionnement en réseau autour de l'information.

Les intervenants vont analyser les réponses à ces quelques questions afin de définir, avec le dirigeant, le déroulement de la réunion de présentation de la démarche aux équipes (angle d'attaque, participants...).

◆ **Déroulement de la réunion de lancement**


1. Introduction par le dirigeant qui explique son intérêt pour l'Intelligence Economique, ce qu'il en attend pour l'entreprise, la place de cette démarche par rapport à d'autres démarches déjà conduites ou en cours dans l'entreprise.
2. Définition du concept d'Intelligence Economique par les intervenants :
 - "Savoir comprendre pour agir"
 - De la Veille à l'Intelligence Economique
 - Les acteurs de l'Intelligence Economique
 - Les sources d'informations
 - Le traitement des informations
 - Les différents types de retombées d'une démarche d'Intelligence Economique
3. Présentation de cas d'entreprises ayant tiré profit de la démarche d'Intelligence Economique (par les intervenants)
4. Déroulement de l'opération dans l'entreprise (par les intervenants) : les différentes phases, la durée de la mission.
5. Les axes de développement et thèmes de Veille (par le dirigeant) :
 - Présentation des différents axes
 - Classement par ordre de priorité

A l'issue de cette réunion, se forment généralement des groupes de travail sur les quelques axes prioritaires. Les fiches de présentation de ces axes sont souvent complétées lors de cette réunion et diffusées aux participants.

LISTE TYPE DES PARTICIPANTS A LA REUNION DE LANCEMENT

- La direction générale
- Tout l'encadrement (marketing, commercial, technique, production, R & D, BE, achats, fournisseurs, sous-traitants, qualité, logistique, administratif et financier, SAV...)
- La maîtrise
- Pour des fonctions telles que le marketing-commercial ou le BE et R & D ainsi que le SAV généralement très impliqués dans la démarche d'Intelligence Economique, toutes les personnes de ces services sont conviées à la réunion de lancement

3.2.3-1 Liste type des participants à la réunion de lancement

	REUNION DE LANCEMENT
Conditions favorables	
<ul style="list-style-type: none">▪ Forte adhésion de la direction générale au projet Intelligence Economique et définition précise de ses attentes▪ Réussite récente de projets de développement (ex : création d'un nouveau produit, accès à un nouveau marché...)	
Difficultés rencontrées	
<ul style="list-style-type: none">▪ Les participants ont des motivations et des besoins en informations différents : obtenir l'adhésion d'un public éclectique et satisfaire les attentes de chacun est un enjeu délicat▪ Certains des participants à la réunion ne seront sollicités pour participer effectivement à la démarche que plusieurs mois plus tard, d'où un risque évident de démotivation▪ L'existence de plusieurs actions simultanées liées à l'organisation interne diminue notablement la disponibilité des acteurs	



SYNTHESE

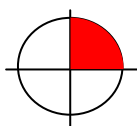
Degré de maturité de l'entreprise

L'Intelligence Economique s'inscrit dans une démarche de conduite du changement. Elle ne peut être menée avec succès que si l'entreprise a une maturité suffisante pour envisager une gestion dynamique de l'information. Cette maturité doit être bien cernée pour sensibiliser le personnel de la façon adéquate.

Déroulement de la réunion de lancement

L'objectif prioritaire de cette réunion est de motiver les équipes autour d'une meilleure utilisation de l'information sur les projets. On cherche ainsi à les faire adhérer à la démarche et à les mettre en position de participer activement à la construction du dispositif qui leur convient le mieux.

3.2.4 Diagnostic du système d'information



Il ne s'agit pas d'un diagnostic global de tout le système d'information de l'entreprise. Le diagnostic est réalisé par rapport aux axes de développement prioritaires. Il convient donc, dans un premier temps, de lister, avec le dirigeant, toutes les fonctions et personnes concernées par chaque axe. Ces personnes sont destinataires d'une *enquête écrite* leur demandant de lister leurs différents besoins en informations par rapport à l'axe, leurs sources d'information et les modes de traitement des données, tels que pratiqués actuellement.

TRAME D'ENQUETE SUR LES BESOINS EN INFORMATIONS				
LIBELLE DU PROJET :			DESTINATAIRE :	
RECHERCHE D'INFORMATIONS				SUITES A DONNER
Besoins spécifiques (liste à compléter)	Sources :* - existantes** - manquantes	Acteurs de la collecte : - qui - comment - quand	Autres compétences à mobiliser	Diffusion, analyse, stockage : - quoi - par qui - comment - pistes d'amélioration

* internes/externes, magazines, revues, contacts personnels

** préciser la fréquence de collecte d'informations auprès des sources citées

3.2.4-1 Trame d'enquête sur les besoins en informations

EXEMPLE D'ENQUETE RENSEIGNEE SUR LES BESOINS EN INFORMATIONS

Détails du besoin spécifique (liste à compléter)	RECHERCHE D'INFORMATIONS				SUITES A DONNER			
	Sources (internes/externes, magazines, revues, contacts personnels, etc.)		Acteurs de la collecte		Autres compétences à mobiliser	Diffusion, analyse, stockage		
	Existantes	Manquantes	Qui	Comment		Qui, Par qui	Comment	Pistes d'amélioration
Implantations des unités de fabrication de microprocesseurs	1/ MICRO (magazine mensuel)	Semiconductor international (magazine)	1/OV	Lecture	Revues	Commerciaux	Centralisation des informations puis diffusion mensuelle des : *nouveaux projets *évolution des projets en cours *équipements choisis *niveau de satisfaction du client *raison du choix du client - prix, - qualité - service - avantages technologiques	*Systématiser la collecte d'informations *Analyser les choix des clients 2 fois/an
	2/ Contacts distributeurs trimestriels	Solidstate tech. (magazine)	2/OV	Demande aux distributeurs en Asie	Veille Technologique			
	3/ Info via commerciaux (ponctuel)		3/JLL	Fax ou tél. de JLL à OV et JM				
	4/Internet (ponctuel)		4/OV	« Surfant » la bourse US ou News Post				
Projets de nouvelles usines ou création/extension d'unité de production	Idem	Info client						

3.2.4-2 Exemple d'enquête renseignée sur les besoins en informations

Ces questionnaires ont pu être diffusés à l'issue de la réunion de lancement. Ils seront retournés aux intervenants préalablement à une série d'entretiens individuels avec les personnes clés (généralement trois) engagées dans chaque projet.

Des questionnaires et entretiens, il résulte une synthèse rédigée suivant les quatre étapes du cycle de l'information :

- Expression des besoins en informations
- Collecte (sources et moyens)
- Traitement
- Diffusion et stockage

DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'INFORMATION POUR UN AXE DE DEVELOPPEMENT "CROISSANCE EXTERNE"
CONTEXTE DE L'AXE DE DEVELOPPEMENT
<i>Fondement :</i> <ul style="list-style-type: none">• La réalisation de petites séries passe par une organisation différente, d'où le projet de les réaliser dans un autre établissement déjà spécialisé dans cette production (par rachat d'une petite société).• Une partie des prospects actuels a besoin de petites séries.
<i>Hiérarchisation : *</i> <ul style="list-style-type: none">• Importance / Urgence * A 2• Date de démarrage : Juin 97• Date de fin de réalisation : Avril 98
<i>Confidentialité (personnes informées dans l'entreprise) :</i> <ul style="list-style-type: none">• Tous
<i>Compétences à mobiliser :</i> <ul style="list-style-type: none">• Commerciaux• Expert comptable
<i>Equipe pressentie :</i> <ul style="list-style-type: none">• Chef de file : Directeur Général• Appui : Responsables financier et commercial

* de A (très important) à C (moins important) et
de 1 (à très court terme) à 3 (à plus long terme)

3.2.4-3 Diagnostic du système d'information pour un axe de développement "croissance externe"

**DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'INFORMATION
POUR UN AXE DE DEVELOPPEMENT "CROISSANCE EXTERNE" (SUITE)**

ETAPE 1 - Expression des besoins en information :

➔ capitalisation des connaissances

- Affiner la connaissance du marché des petites séries
- Faire l'état des :
 - petites sociétés en France, dans un rayon de 300 à 400 km, avec CA de 5 à 10 MF, spécialisées dans les petites séries et qui réalisent des produits ayant les caractéristiques X, Y et Z.
 - sociétés spécialisées en conception et réalisation de prototypes.
- Pour chaque entreprise avoir :
 - un état financier avant publication des bilans et évolution de leur chiffre d'affaires
 - des informations sur les équipements, et sur les clients (savoir si en cas de rachat, les clients resteront ou non ?)
 - des données sur les conditions de reprise
- Connaître les aides financières possibles dans le cas d'une reprise (CEPME....)

ETAPE 2 - Collecte :

➔ sources pertinentes :

- publications internes, personnel de l'entreprise, réunions internes, bruits de couloirs, clients,
- bases de données, sociétés de service extérieures, fournisseurs et sous-traitants, brevets, organismes officiels,
- missions et colloques, salons, associations professionnelles, stagiaires, presse

➔ moyens de collecte :

Existant

- Liste des adhérents du syndicat
- Contacts avec des prospects
- Contacts avec les clients actuels :
 - par les commerciaux (font-ils des petites séries ailleurs ?)
 - le responsable "méthodes" peut, lors de ses contacts avec les clients, savoir qui a conçu le produit, qui le réalise, dans quoi il sera inséré et à quoi il sert
- Réseau d'échange d'informations avec des clients et des fournisseurs autour du directeur général
- Abonnement à SCRL pour des analyses financières
- Réseau bancaire
- Cabinet d'expertise comptable

Pistes de progrès

- Trouver des études prospectives sur l'évolution des marchés dans les secteurs A, B et C
- Visiter les entreprises susceptibles d'être reprises pour voir ce qui se passe réellement (ambiance interne, personnel, clients actuels, analyse des causes des difficultés) par un audit interne

**DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'INFORMATION
POUR UN AXE DE DEVELOPPEMENT "CROISSANCE EXTERNE" (SUITE)**

ETAPE 3 - Traitement :

- experts internes et externes
- circuits de validation et d'analyse = valeur ajoutée à l'information

Existant

- Validation des informations par le directeur général

Pistes de progrès

- Faire intervenir l'expert comptable et le réseau bancaire de l'entreprise

ETAPE 4 - Diffusion :

- formats de diffusion
- modes de stockage
- destinataires

Existant

- Dossiers sur les concurrents (papier)

Pistes de progrès

- Etude sur le marché des petites séries et son évolution
- Liste la plus complète possible de la concurrence, puis constituer des dossiers pour les entreprises spécialisées en petites séries

Un diagnostic, même focalisé sur deux ou trois axes, permet d'avoir une vision sur l'ensemble du système d'information de l'entreprise et d'avancer quelques recommandations relatives à un dispositif général d'Intelligence Economique, notamment sur des aspects tels que l'exploitation des revues, la valorisation des relations avec les clients à des fins d'Intelligence Economique, la mise en place de la Veille Technologique. Une synthèse écrite est remise à l'entreprise.

BILAN DE LA GESTION DE L'INFORMATION EXEMPLE DE SYNTHÈSE

Une première analyse de la gestion de l'information chez B fait ressortir les points forts suivants :

- Une exploitation approfondie des sources d'information surtout au niveau :
 - *des salons professionnels spécialisés*
 - *des colloques*
- Des relations de confiance avec les fournisseurs, avec un bon système de suivi de ces relations
- Une collection large et pertinente d'abonnement à des revues professionnelles
- Une absence de barrière à la circulation de l'information

On notera également quelques points faibles :

- Peu de formalisation de la recherche et du traitement de l'information et une quasi absence de stockage
- Une absence de réelles sources d'informations marketing
- Un transfert d'information entre services Achat et bureau d'études à affiner

Compte tenu de la culture informatique de B, il paraît opportun de baser la formalisation de l'information sur le système informatique et sur le réseau interne et en particulier d'utiliser :

- l'Intranet pour la circulation d'informations à caractère collectif
- la messagerie pour la circulation d'individu à individu
- Viginov® pour la mémorisation et le recoupement des informations (voir chapitre 3.5.3)

En ce qui concerne l'Intranet, il semblerait intéressant d'y inclure :

- les déplacements prévus à l'extérieur de l'entreprise (dans des salons, chez des fournisseurs, etc.)
- les principales manifestations professionnelles
- la liste des revues reçues avec leurs destinataires

3.2.4-4 Bilan de la gestion de l'information – exemple de synthèse

Selon les entreprises, le diagnostic a pu se focaliser sur une des chaînes de traitement de l'information dans laquelle s'inscrit plus particulièrement l'un des axes de développement retenu. Ainsi, pour les axes visant à la mise au point d'un nouveau produit, l'accent a, par exemple, été mis sur les échanges d'informations entre les services commerciaux et le bureau d'études.

EXEMPLE DE DIAGNOSTIC POUR UN AXE DE DEVELOPPEMENT

Objet : Gestion de l'information pour favoriser le lancement de nouveaux produits

Suite aux entretiens entre le bureau d'études, le service après vente et les commerciaux, il s'est avéré utile de réfléchir globalement à une amélioration du système d'information attaché à tout projet de lancement d'un nouveau produit.

1. Principales caractéristiques de l'existant

- Bonne connaissance des attentes des clients et des dysfonctionnements des produits par les commerciaux
- Les informations détenues par le service après vente ne sont pas toujours formalisées et pas systématiquement utilisées
- Peu de relations directes entre le bureau d'études et le service commercial
- La direction générale oriente sur certains axes de recherche et prédéfinit des solutions techniques

2. Points de vulnérabilité

- Connaissance indirecte ou parcellaire des problèmes ou attentes spécifiques des clients par le bureau d'études
- Recherche de solutions orientées rapidement sur une seule option technique
- Réponse aux besoins des clients au cas par cas se favorisant par une réflexion globale d'amélioration

3. Pistes d'amélioration

- Visiter certains clients à deux (bureau d'études et service commercial) ou rédiger des comptes rendus de visites plus détaillés techniquement
- Créer des occasions de visite chez le client pour le bureau d'études au travers de tests sur de nouveaux produits, suite à un contact initié par le service commercial
- Créer des synergies entre le bureau d'études, le service après vente et le service commercial
- Privilégier une analyse fonctionnelle débouchant sur plusieurs solutions techniques, présentées objectivement pour un choix par la direction générale
- Proposer une procédure amenant à considérer l'aspect Propriété Industrielle, avant le passage en pré-industrialisation
- Réfléchir à la mise en place d'une organisation de gestion de projets
- Avoir une connaissance précise et systématique des conditions d'utilisation et de dysfonctionnement des produits
- Envisager une exploitation des fiches d'intervention du service après-vente par informatique afin de faciliter le traitement statistique et les tris croisés.

3.2.4-5 Exemple de diagnostic pour un axe de développement



DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'INFORMATION

Conditions favorables

- Adhésion des équipes à la démarche (obtenue lors de la réunion de lancement)
- Existence d'une ou deux personnes particulièrement motivées

Difficultés rencontrées

- Les questionnaires écrits sont rarement renseignés. De ce fait, les entretiens deviennent indispensables (mais ils sont consommateurs de temps)

Présentation de cas

Une illustration est proposée au chapitre 4 au travers du cas de l'entreprise TUS (partie 4.2.1 : amélioration de produits)



SYNTHESE

Diagnostic du système d'information

L'objectif essentiel de cette phase est de réaliser une analyse de l'existant afin de déterminer les chaînons manquants.

Questionnaire écrit

Même s'il est partiellement renseigné, il amène les destinataires à réfléchir sur leurs pratiques face à l'information. Par ailleurs, il permet aux intervenants de préparer les entretiens individuels. De plus, il peut être diffusé largement. La synthèse de tous les questionnaires renseignés offre donc une vision complète de la gestion de l'information dans l'entreprise.

Entretiens individuels

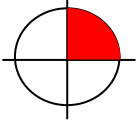
Ils permettent d'approfondir la connaissance du système d'information de l'entreprise et de déterminer les actions à entreprendre pour mettre en œuvre les axes de développement prioritaires. Quelle que soit la nature de l'axe, il est intéressant d'avoir un entretien avec une personne du service technique et un représentant du service commercial.

Le choix des personnes rencontrées est établi d'un commun accord avec la direction générale, suite aux premiers contacts pris lors de la réunion de lancement.

Rapport de synthèse

Les résultats du diagnostic débouchent sur des recommandations présentées à la direction générale qui doit alors trancher. Il devient possible alors d'initier des groupes de travail opérationnels qui pourront fonctionner en toute légitimité.

3.2.5 Plan de recherche



Rappelons que le diagnostic du système d'information consiste non seulement en des préconisations générales, mais aussi en un état des informations disponibles et de leur gestion pour chaque axe de développement ou thème de Veille. La rédaction d'un plan de recherche est l'étape suivante.

Basé sur l'état des lieux et les préconisations suite au diagnostic du système d'informations, le plan de recherche explicite toutes les actions (de collecte, traitement et diffusion des informations) essentielles pour atteindre les objectifs de l'axe de développement. Il y a donc bien un plan de recherche par axe de développement ou thème de Veille.

Le plan de recherche récapitule les actions à entreprendre pour chacun des besoins précis en information :

- Sources d'informations à mobiliser,
- Acteurs,
- Type de présentation,
- Délai de réalisation de chacune des actions.

Dans la mesure où le plan de recherche introduit de nouvelles sources d'informations et fait référence à de nouveaux modes de traitement et de diffusion d'informations, il est établi par les intervenants extérieurs. Pour une mise en œuvre dans l'entreprise, il sera très détaillé et donnera toutes les références des sources. Pour des raisons évidentes de confidentialité, les exemples ci-après se limitent à citer des catégories de sources.

EXEMPLE DE PLAN DE RECHERCHE POUR L'AXE DE DEVELOPPEMENT : <i>INDUSTRIALISER UN NOUVEAU PRODUIT INTEGRANT UNE NOUVELLE TECHNOLOGIE</i>				
Besoins en informations : Questions détaillées	Moyens de collecte	Acteurs/action	Présentation des résultats (premier niveau de traitement)	Délai
<ul style="list-style-type: none"> - Dans combien de temps les concurrents mettront-ils, sur le marché, leur produit - Quels essais effectués ; quels retours d'expérience ? - Des produits concurrents sont-ils déjà agréés ? - Quels coûts et prix de revient chez les concurrents ? - Peut-on obtenir des échantillons ? - Quelles sont les annonces de nouveaux produits ? - Quelles sont les alliances conclues dans ce domaine ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salons professionnels, séminaires identifiés et prioritaires 2. Revues et presse quotidienne 3. Bases de données technico-économiques 4. Enquêtes auprès des clients X, Y et Z 5. Sites Internet des concurrents et sites spécialisés ; magazines en ligne 6. Enquêtes auprès du fournisseur F 7. Centres techniques 8. Entreprises amont 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agenda comprenant des réunions de préparation et de débriefing. Liste des participants pour chaque manifestation 2. Voir lecteurs pilote (chapitre 3.3.3) 3. Sous-traiter à un prestataire spécialisé 4. A inclure dans la prochaine tournée du commercial X 5. En l'absence de procédure d'utilisation d'Internet, sous-traiter à un prestataire spécialisé 6. A inclure dans les prochains contacts du responsable achat 7. Chercher si nécessaire à établir une relation suivie entre le chef de projet et un expert du centre 8. Faire intervenir le DG et ses relations 	<p>Rapports d'étonnement</p> <p>Notes d'étonnement (voir chapitre 3.3.2)</p> <p>Disquette pour alimentation de la base de données de l'entreprise</p> <p>Notes d'étonnement</p> <p>Fichiers HTML pour Intranet</p> <p>Notes d'étonnement</p>	<p>fin 97</p>

3.2.5-1 Exemple de plan de recherche pour l'axe de développement : industrialiser un nouveau produit intégrant une nouvelle technologie

Cet exemple de plan de recherche met en œuvre une grande diversité de sources, acteurs et d'outils de traitement de l'information.

EXEMPLE DE PLAN DE RECHERCHE POUR L'AXE DE DEVELOPPEMENT : DEVELOPPER LES VENTES EN GSM				
Besoins en informations	Moyens	Acteurs	Représentation des résultats	Priorité Délai
- Comment mieux identifier les spécificités des demandes de la GSM (qualité, logistique, volumes...)	- retour sur expériences de commandes déjà traitées - observation et enquête terrain	- tous services - commercial	- points forts et faibles de l'entreprise par rapport aux différents critères d'attentes - synthèse	Juin 98

3.2.5-2 Exemple de plan de recherche pour l'axe de développement : développer les ventes en GSM

A l'inverse du plan de recherche précédent, celui-ci mobilise des moyens et des acteurs très limités.

Les deux actions peuvent être engagées simultanément.

EXEMPLE DE PLAN DE RECHERCHE POUR L'AXE DE DEVELOPPEMENT : DIVERSIFICATION				
Besoins en informations	Moyens	Acteurs	Représentation des résultats	Priorité Délai
1. Quelles sont les différentes applications possibles de la technologie X ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repérer un ouvrage dans les catalogues d'éditeurs techniques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenants extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouvrage ou copies de documents 	Fin oct. 97
2. Après sélection de quelques applications, comment identifier la concurrence et estimer le potentiel de marchés, connaître les avantages et limites de la technologie par application potentielles ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bases de données technico-économiques : Pira, Promt, Maid ▪ Contacts avec des centres techniques et grandes écoles ▪ Internet ▪ Contacts avec syndicats professionnels ▪ Contacts clients et prospects 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenants extérieurs ▪ Intervenants extérieurs ▪ Intervenants extérieurs ▪ Intervenants extérieurs ▪ Commercial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copies d'articles ou dossier de synthèse ▪ Notes ou fiches d'étonnement, puis synthèse 	Fin 98
3. Quels sont les salons sur les applications de la technologie X ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Annonces dans revues ▪ Bases de données Eventline et Meeting 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Commercial ▪ Intervenants extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liste 	Fin 98

3.2.5-3 Exemple de plan de recherche pour l'axe de développement : diversification

Ce plan de recherche reflète une démarche décomposée en étapes successives. L'étape 2 sera conduite plusieurs fois, sur chacune des applications les plus prometteuses, jusqu'à ce que la décision de s'engager sur l'une d'elles soit prise.

EXEMPLE DE PLAN DE RECHERCHE POUR L'AXE DE DEVELOPPEMENT : SE DEVELOPPER SUR UN NOUVEAU MARCHÉ				
Besoins en informations	Moyens	Acteurs	Représentation des résultats	Priorité Délai
1. Quelles sont les spécificités et contraintes du lieu d'utilisation du produit : - hygiène - matériaux acceptés - désinfectants utilisés - durée de vie et maintenance des équipements - nécessité d'asepsie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bases de données techniques sectorielles ▪ Bibliothèques universitaires spécialisées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenants extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dossier de synthèse 	Oct./nov. 97
1. Quelles sont les normes, réglementations, procédures liées à ce type d'utilisation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bases de données ▪ Contacts avec organismes de normalisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenants extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liste et copie des textes 	Nov./dec. 97
2. Quels sont les fournisseurs des équipements dans lesquels s'intègrent les produits de l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet ▪ Annuaire d'entreprises ▪ Base de données ▪ Syndicats professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenants extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau ou liste (voir fichier sous access) 	Oct./nov. 97


3.2.5-4 Exemple de plan de recherche pour l'axe de développement : se développer sur un nouveau marché

Ce plan de recherche correspond à une logique d'étude sur un secteur où l'entreprise n'est pas présente. On va donc d'abord s'appuyer sur des sources d'informations formelles, mises en œuvre par des professionnels de la recherche documentaire, avec notamment un recours optimisé aux bases de données.

EXEMPLE DE PLAN DE RECHERCHE POUR LE THEME DE VEILLE :				
FONCTION RÉSISTANCE AU FEU DU MATÉRIAU XY				
Besoins en informations	Moyens	Acteurs	Représentation des résultats	Délai pour fourniture d'informations
1. Quelles sont les nouvelles normes ou réglementations sur l'inflammabilité ou la résistance au feu, dégagement de chaleur, toxicité des gaz émis par le matériau XY en France, USA, Grande-Bretagne, Allemagne, Japon (voir textes européens ou internationaux)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organismes de normalisation ▪ Bases de données PERINORM, CELEX ▪ Réseau des Euro Info Centres 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenants extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Références et/ou copies des textes ▪ Abonnements à services de mise à jour automatique 	Janv. 98
2. Quels sont les laboratoires agréés pour délivrer un agrément ou certificat de résistance au feu pour le matériau XY, et quels fabricants obtiennent ce type d'agrément ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contacts avec laboratoires d'essais et COFRAC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenants extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordonnées des laboratoires compétents et/ou documents de description des interventions ▪ Listes d'entreprises homologuées 	Janv. 98
3. Quels sont les nouveaux matériaux mis sur le marché pour améliorer la résistance au feu dans le bâtiment et les secteurs A et B ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bases de données techniques et brevets ▪ Centres techniques ▪ Contacts fournisseurs et salons spécialisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenants extérieurs ▪ Intervenants extérieurs ▪ Responsable achats, labo. et technique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résumés puis intégration dans la base de données Veille Technologique 	Janv. 98
4. Comment obtenir des études et comptes rendus sur des essais concernant les performances de certains matériaux ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contacts fournisseurs ▪ Bases de données techniques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable Achats ▪ Intervenants extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résumés (puis fourniture des textes intégraux) puis intégration dans la base de données Veille Technologique 	Janv. 98

3.2.5-5 Exemple de plan de recherche pour le thème de Veille fonction résistance au feu du matériau XY

Ce plan de recherche correspond à un thème de Veille ; son but est donc d'être exécuté régulièrement afin de permettre une remise à jour des connaissances de l'entreprise et plus particulièrement, dans ce cas, de sa collection de normes et d'une base de données Veille Technologique gérée par Viginov® (voir chapitre 3.5.3).

	PLAN DE RECHERCHE
Conditions favorables	
<ul style="list-style-type: none">▪ Animateur Intelligence Economique désigné dès l'établissement du premier plan de recherche ou existence d'un responsable Veille▪ Rigueur dans la conduite des projets	
Difficultés rencontrées	
<ul style="list-style-type: none">▪ La traduction des axes de développement en plan de recherche nécessite une bonne maîtrise des sources d'informations. De ce fait, la rédaction du plan de recherche est difficile à prendre en charge par les entreprises qui n'ont qu'une connaissance approximative des sources d'informations potentielles▪ L'intérêt porté au plan de recherche est très différent : pour un responsable de projet ou l'Animateur Intelligence Economique, il est un réel outil de travail alors que d'autres personnes ont eu des regards assez critiques▪ La structuration de la démarche au travers du plan de recherche peut être perçue comme assez contraignante	
Présentation de cas	
Une illustration est proposée au chapitre 4 au travers du cas de l'entreprise STRA (partie 4.1.4 : développement d'un nouveau produit pour un nouveau marché)	



SYNTHESE

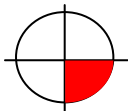
Plan de recherche

Le plan de recherche est à la fois un cahier des charges et un calendrier des actions à accomplir. Il permet donc de se fixer un cadre de travail et des lignes d'action. Par contre, l'élaboration de ce plan de recherche peut paraître contraignante mais il constitue un document de référence.

Un plan de recherche doit être mis à jour régulièrement pour mesurer l'état d'avancement du travail. Les difficultés de mise en œuvre peuvent révéler un surdimensionnement par rapport aux capacités de l'entreprise. Le plan de recherche sera alors épuré pour se limiter aux actions prioritaires.

3.3 METHODES ET OUTILS DE COLLECTE D'INFORMATIONS

3.3.1 Visite de salons professionnels



Les salons professionnels présentent l'avantage de regrouper, en un même lieu, les principaux acteurs d'un secteur d'activité. Ils permettent à une entreprise de rencontrer des clients et prospects, des concurrents, des fournisseurs et autres prestataires de services.

Mais force est de constater que, la plupart du temps, les entreprises manquent de professionnalisme lors des visites de salons. On note souvent :

- une ignorance ou approximation sur ce qu'on vient chercher,
- une perte de temps à collecter des informations dont on dispose déjà,
- une absence de partage du travail,
- une exploitation insuffisante des résultats.

Une exploitation approfondie et méthodique de ces manifestations va amener l'entreprise à collecter une quantité importante d'informations fines dans le cadre de l'Intelligence Economique. Une démarche structurée d'exploitation de la participation aux salons est proposée aux entreprises

La démarche se déroule en trois temps :

1. Avant la tenue du salon : préparation de la mission
2. Pendant le salon : collecte des informations
3. Après le salon : exploitation des données recueillies

EXPLOITATION DES SALONS PROFESSIONNELS DANS LE CADRE D'UNE DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE	
AVANT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélection des salons ▪ Demande préalable du catalogue ou liste des exposants ▪ Objectifs poursuivis (cf axes de développement et thèmes de Veille) : réunion préparatoire pour lister les questions à poser, ainsi que les documents à collecter ▪ Faire l'état des informations obtenues lors de la précédente visite ▪ Sélection des exposants susceptibles de fournir des réponses ▪ Répartition des missions entre les différents visiteurs : former une équipe pluridisciplinaire et définir précisément les rôles de chacun
PENDANT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Filmer si c'est autorisé ▪ Collecter des documentations, échantillons ; repérer des détails ; dessiner et prendre des notes ▪ Recueil d'informations sur place avec rédaction de notes d'étonnement. Les idées essentielles sont notées après chaque visite de stand. ▪ Si le salon dure plusieurs jours, un débriefing a lieu chaque soir pour réorienter la visite du lendemain.
APRES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploitation des notes d'étonnement et autres documents collectés au travers d'une synthèse globale mettant en exergue les contacts nouveaux, faits surprenants et actions à accomplir ▪ Diffusion des idées et informations collectées par rapport aux thématiques en cours ▪ Prise de décision ou actions complémentaires ▪ Mémorisation

3.3.1-1 Exploitation des salons professionnels dans le cadre d'une démarche d'Intelligence Economique

◆ Préparation

Cette phase est essentielle pour la réussite de l'opération : un ordre de mission clair et détaillé aiguïsera les regards.

Un questionnaire peut circuler dans l'entreprise pour lister les demandes d'informations qui sont en relation avec la manifestation, ou ce recensement peut être effectué lors de réunions. Les

renseignements à obtenir seront libellés avec précision, de même que le type de documents à collecter.

Dans l'exemple présenté ci-après, l'entreprise est à la fois exposant et visiteur du salon, d'où des informations à collecter par les commerciaux lors des contacts avec les clients et prospects et d'autres questions en relation avec la concurrence.

EXEMPLE DE FICHE DE RECENSEMENT DES BESOINS EN INFORMATIONS EN RELATION AVEC UN SALON PROFESSIONNEL				
Axe ou Veille	Renseignements à obtenir	Type de document ou degré de précision attendus	Exposants à solliciter	Par qui (répartition des rôles)
Nouveaux volumes / formes	Emballages innovants (forme, matière, coloris)	Echantillon ou catalogue (à défaut, faire un croquis)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartonnier ou grossiste ▪ Utilisateurs ▪ Designers 	
	Besoins de la clientèle non couverts ou mal couverts : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités nouvelles des clients et éventuellement besoins futurs d'emballages ▪ Nouvelles fonctions ou services que l'emballage pourrait apporter (réutilisable, à compartiments, améliorant la conservation, le goût, réchauffage ...) 	Noter les besoins, arguments, motivations, idées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clients ou prospects ▪ Ecoles ▪ Syndicats professionnels ▪ Designers ▪ Cabinets d'Etudes 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arguments sur nouveaux types de papiers et cartons proposés (éventuellement nouvelles fonctions) 	Obtenir des échantillons et noter les arguments	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournisseurs de papiers et cartons 	

3.3.1-2 Exemple de fiche de recensement des besoins en informations lors d'un salon professionnel

EXEMPLE DE FICHE DE RECENSEMENT DES BESOINS EN INFORMATIONS EN RELATION AVEC UN SALON PROFESSIONNEL (suite)				
Axe ou Veille	Renseignements à obtenir	Type de document ou degré de précision attendus	Exposants à solliciter	Par qui (répartition des rôles)
Nouveaux décors	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les tendances des nouveaux décors proposés par les concurrents ? 	Spécimens, catalogues	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrents ▪ Utilisateurs ▪ Designers 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionner les clients/prospects sur leurs attentes en terme de décors ▪ Comprendre ce qui peut motiver leur choix pour certains décors 	Noter les besoins, arguments et motivations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clients ou prospects ▪ Designers ▪ Cabinets d'Etudes 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur le stand de l'entreprise, imaginer un mini questionnaire sous forme de jeu concours sur le décor favori (avec quelques questions permettant de cerner les motivations) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visiteurs 	
Marchés étrangers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attentes des visiteurs étrangers ? ▪ Spécificités de leurs attentes ? ▪ Atouts d'un fournisseur français ? ▪ Mode de distribution souhaité (revendeur dans le pays, VPC, Internet) 	Arguments	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clients / prospects étrangers 	

Suite au recensement des besoins, chaque participant au salon se voit remettre un ordre de mission individuel que la personne ne devra pas avoir sur elle lors de sa visite, pour des raisons évidentes de confidentialité.

FICHE DE DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS

Emetteur :		Date d'émission :	
Personne mandatée :		Lieu d'intervention : SALON XX	
Destinataire de l'information collectée :		Date du salon :	
Renseignements et documents à obtenir		Importance	Exposants cibles

3.3.1-3 Trame de fiche de demande de renseignements

◆ Collecte

Selon le type de mission donnée, les participants peuvent être amenés à élaborer une trame de recueil d'informations qui peut prendre la forme d'un questionnaire ou d'une fiche de collecte d'informations.

EQUIPEMENT NECESSAIRE POUR LA COLLECTE D'INFORMATION SUR UN SALON

- Bloc-note rigide et crayon
- Appareil photo numérique (vérifier que le salon autorise les photos)
- Fiche capteur externe à jour
- Technique d'entretien semi-directif
- Définition des modalités de présentation (client, concurrent, etc.) :
 - définir le motif de la visite
 - donner des gages de sérieux
- Camescope

3.3.1-4 Equipement nécessaire pour la collecte d'information sur un salon

EXEMPLES DE QUESTIONS A ABORDER LORS D'ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Cible :

concurrents français et étrangers

Objectifs :

- comprendre leur stratégie face à la concurrence étrangère
- savoir s'ils perçoivent l'innovation technologique comme un avantage concurrentiel

Points à aborder lors de la discussion :

- nouveautés présentées ?
- ces nouveautés résultent-elles d'une réflexion par rapport à ce que proposent les concurrents ?
- pour les exposants étrangers, quels sont les atouts sur le marché français et quels sont leurs relais commerciaux ?
- demander aux concurrents français comment ils perçoivent les atouts des concurrents étrangers sur le marché français ?
- quels types d'innovation peuvent permettre de résister à la pression sur les prix ?
- comment faire pour mieux connaître les concurrents étrangers ?

3.3.1-5 Exemple de questions à aborder lors d'un entretien semi-directif

EXEMPLE DE FICHE POUR PRISE DE NOTES SUR UN SALON	
CONSACRE A L'EMBALLAGE	
<u>STAND</u> :	
<u>EMBALLAGE</u> :	
MATIERE :	Quelle est son originalité ?
COULEURS :	
DIMENSIONS :	Intérêt(s) pour L'entreprise ?
PRODUIT(S) EMBALLE(S) :	
CROQUIS (ou coller après coup les photos prises)	

NB : les produits sur lesquels des informations sont à collecter sont des emballages

3.3.1-6 Exemple de trame de fiche pour prise de notes sur un salon consacré à l'emballage

◆ Exploitation

Les données collectées font généralement l'objet de rapports. Le format "note d'étonnement" est aussi souvent adopté (voir chapitre 3.3.2). On peut même demander aux participants, en plus de ce qui correspond à leur ordre de mission, de rédiger quelques notes "libres" où ils consignent les informations d'ordre divers qui ont éveillé leur curiosité.

TRAME DE NOTE D'ETONNEMENT	
<u>Emetteur :</u>	<u>Destinataire :</u>
<u>Date :</u>	
<u>Informations ayant retenu votre attention</u>	
<u>Commentaires de l'émetteur (questionnement, impact pour l'entreprise, analyse)</u>	
<u>Impact possible sur un projet ou une action menée par l'entreprise</u>	
<u>Suites données à l'information transmise :</u>	<u>Date de retour vers l'émetteur :</u>

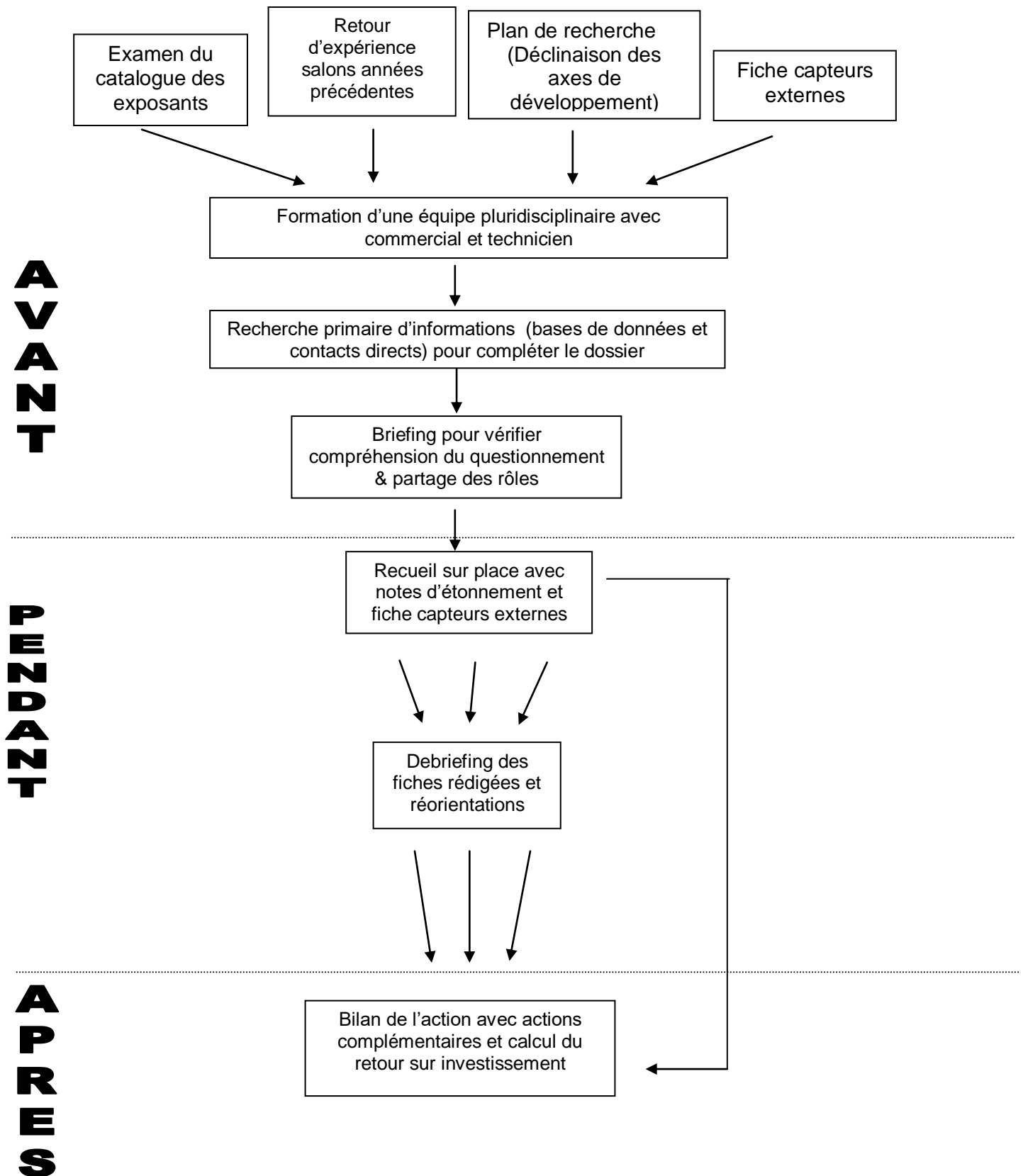
3.3.1-7 Trame de note d'étonnement

Les informations recueillies sont toujours formalisées et diffusées. Leur exploitation se fait selon le type de dispositif global d'Intelligence Economique mis en place, lors de séances de "débriefing" en réunion de direction ou commerciale, ou par une mise à jour de tableaux de bords, ou au travers d'échanges de points de vue sur un forum dans l'Intranet. Ci-après est présenté un exemple de tableau de suivi de la concurrence permettant d'exploiter les données collectées lors d'un salon professionnel.

EXEMPLE DE TABLEAU DE SUIVI DE LA CONCURRENCE			
	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent ...
CA Total			
CA Export			
Effectifs			
Perception et niveau de connaissance par l'entreprise de la concurrence étrangère			
Principaux moyens d'informations sur les marchés et la concurrence			
Projets de développement à l'export			
Points forts de l'entreprise			
Points faibles de l'entreprise			
Nouveautés			

3.3.1-8 Exemple de tableau de suivi de la concurrence

**MODE OPÉRATOIRE POUR L'EXPLOITATION DES SALONS PROFESSIONNELS DANS LE CADRE D'UNE
DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE**



3.3.1-9 Mode opératoire pour l'exploitation des salons professionnels

OBJECTIFS ET COÛT DE NON-QUALITÉ SUR LA VISITE DE SALON		
Actions	Objectifs et intérêts	Coût de non-qualité si action non réalisée
1. Examen catalogue des exposants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélectionner les stands les plus intéressants. ▪ Rassembler les informations déjà disponibles sur les stands sélectionnés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passer à coté d'un stand intéressant. ▪ Collecter des informations dont on dispose déjà.
2. Retours d'expérience années précédentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etre plus efficace dans la collecte d'information. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reproduire les mêmes erreurs.
3. Plan de recherche et déclinaison des axes de développement en questionnement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertinence des questions posées. ▪ Définir des priorités. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispersion des forces. ▪ Se laisser distraire sur les stands.
4. Fiches capteurs externes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nourrir les fiches des entreprises suivies. ▪ Acquérir plus de crédibilité vis-à-vis des personnes rencontrées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passer à coté d'une innovation. ▪ Perdre l'occasion de recoupement d'informations.
5. Formation d'une équipe pluridisciplinaire avec technicien et commercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer le dialogue entre techniciens et commerciaux. ▪ Améliorer la vision du positionnement des concurrents. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de ne pas disposer des bonnes compétences sur place. ▪ Se polariser sur certains aspects (techniques ou commerciaux).
6. Séance de briefing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifier la compréhension de l'équipe sur le questionnement. ▪ Bien utiliser les instruments de collecte d'information. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispersion des forces par incompréhension des priorités. ▪ Mésentente au sein de l'équipe.
7. Recueil d'information avec notes d'étonnement et fiches capteurs externes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encourager la curiosité. ▪ Introduire un aspect ludique dans la recherche d'information. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perdre des informations intéressantes. ▪ Perdre de vue le travail collectif.
8. Débriefing et réorientations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affiner le questionnement. ▪ Renforcer la motivation de l'équipe en montrant qu'on a progressé. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de redondance des informations collectées et des questions posées.
9. Bilan de l'action avec retour sur investissement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justifier le coût de l'action auprès de la Direction de l'entreprise. ▪ Recherche d'efficacité pour le salon suivant. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confusion sur le résultat obtenu. ▪ Perte de motivation sur l'exploitation des résultats obtenus.

3.3.1-10 Objectifs et coûts de non-qualité sur la visite de salon



VISITE DE SALONS PROFESSIONNELS

Conditions favorables

- Conscience de la valeur des salons professionnels comme source d'information
- Rigueur dans la conduite des actions extérieures
- Bonne communication entre les différentes fonctions de l'entreprise et/ou organisation transversale (ex : gestion de projets)
- Management valorisant le volontariat

Difficultés rencontrées

- On constate un manque de maîtrise des techniques de conduite d'entretien (sauf pour les commerciaux)
- Les participants déclarent une certaine appréhension pour prendre des photos de stands ou filmer
- En PMI les préparations se font un peu à la hâte, débouchant sur une connaissance superficielle de ce que l'entreprise vient chercher
- La formalisation quelle que soit l'étape du Cycle du Renseignement concernée (expression des besoins, collecte des informations, exploitation) est souvent très succincte



SYNTHESE

Préparation

Les entreprises qui ne préparent pas leurs salons professionnels sont généralement insatisfaites des informations qu'elles collectent.

Malgré une démarche structurée de préparation, il n'est pas inutile de rappeler que chacun, selon sa fonction, sa formation et sa personnalité, ne relèvera pas les mêmes indications.

L'entreprise s'appuiera, à terme, sur les personnes qui se seront avérées être les meilleurs capteurs.

Collecte

Les commerciaux établissent de bonnes relations avec leurs interlocuteurs et collectent donc bon nombre d'informations. Il convient de prendre soin de leur préciser ce qu'ils peuvent révéler sur leur propre entreprise.

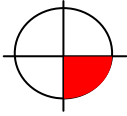
Si plusieurs personnes participent à la visite, elles l'effectueront séparément : la collecte d'informations et ensuite la confrontation des points de vue en sont d'autant plus riches.

Exploitation

L'exploitation des informations collectées sur les salons ne requiert pas de procédures spécifiques, mais s'inscrit dans le dispositif global d'Intelligence Economique.

La nature de ces informations relève généralement, soit de la confirmation de tendances déjà perçues, soit de signaux faibles qu'on cherchera à confirmer et à interpréter. Dans ce dernier cas, de nouvelles actions de collecte d'informations peuvent en découler.

3.3.2 Notes d'étonnement



Principes essentiels de constitution des notes d'étonnement :

- Les notes d'étonnement correspondent à toutes les informations qui nous surprennent, qui tranchent par rapport à ce qu'on a l'habitude de voir et d'entendre.
- Elles sont essentielles car elles révèlent les signes avant-coureurs de phénomènes ou de stratégies nouvelles susceptibles d'influencer le développement de l'entreprise.
- La dynamique des notes d'étonnement doit être amorcée par un petit nombre de personnes motivées. Parmi celles-là, on retrouvera naturellement l'Animateur Intelligence Economique mais aussi les lecteurs-pilotes ou ceux qui visitent beaucoup de salons professionnels. A terme, on doit encourager un nombre croissant de personnes de l'entreprise à en rédiger.

◆ Objectif

L'objectif est multiple :

- Disposer d'un formulaire, largement diffusé dans l'entreprise, permettant à chacun de consigner une information (souvent obtenue par une source informelle) et jugée pertinente.
- Une fois formalisée, l'information est diffusée et donc partagée.
- L'information initiale est enrichie par les commentaires de l'émetteur ainsi que par ceux des différents destinataires.
- En bout de chaîne, un classement ou toute autre forme de mémorisation permettra de la retrouver a posteriori. Si le système de stockage permet des tris, elle pourra être consolidée par confrontation à d'autres informations.
- Cette information, enrichie par l'échange de commentaires et, le cas échéant, consolidée par confrontation avec les informations existant déjà dans le système de mémorisation, est alors exploitable en vue d'une prise de décision.

◆ Rubriques de la note d'étonnement

Que la note d'étonnement soit utilisée sous une version papier ou électronique (via un questionnaire de base de données accessible sur un réseau ou via un forum sous un Intranet), sa trame comporte des rubriques indispensables :

- Identification des émetteurs et destinataires,
- Information brute et sa source,
- Commentaires de l'émetteur et des destinataires.

- Emetteurs et destinataires

Dans la mesure où une action de sensibilisation a eu lieu auprès de la majorité des équipes, toute personne est susceptible d'émettre des notes d'étonnement suite à une collecte d'informations pouvant intéresser l'entreprise.

Les notes d'étonnement peuvent être émises suite à la lecture d'une revue, à la visite d'un salon, mais surtout suite à des conversations avec des clients, fournisseurs, concurrents, etc.

Les destinataires sont toutes les personnes susceptibles d'être concernées par l'information.

- Information brute et sa source

On commence toujours par rédiger un titre explicite et non ambigu. Les informations qui ont retenu l'attention de l'émetteur de la note d'étonnement sont consignées avec précision et concision. Il s'agit là de faits bruts les plus saillants. Ils peuvent être de toutes natures (techniques, économiques, financiers...)

Il est important de noter l'identité de la source car le crédit qu'on accorde à une information varie selon la fiabilité de la source.

- Commentaires

L'émetteur va, en quelque sorte, justifier son étonnement, en explicitant l'impact que peut avoir cette information sur l'entreprise et ses axes de développement. Par son analyse, il apporte un premier niveau de valeur ajoutée à l'information brute et démontre l'intérêt de cette information pour l'entreprise.

Cet intérêt n'a jusqu'alors été évalué que par une seule personne. L'échange qui va être initié par la diffusion de la note d'étonnement permet de confronter les points de vue. Certaines entreprises ont adjoint à la zone "commentaires" des destinataires, un système de notation qui permet à l'émetteur de vérifier la pertinence de sa transmission d'informations. Cette notation peut refléter le degré de nouveauté de l'information pour le destinataire et le degré d'importance qu'il lui accorde pour l'entreprise.

Les commentaires peuvent correspondre à de simples avis, mais aussi à des actions à entreprendre, voire à une prise de décision.

CIRCONSTANCES POUR LA REDACTION D'UNE NOTE D'ÉTONNEMENT		
Circonstances	Acteur principal	Remarques
Articles de presse	Animateur Intelligence Economique lecteur-pilote ou ceux qui sont destinataires d'une revue	On sous-estime la presse comme source d'identification de signes avant-coureurs d'évènements ou de tendances lourdes. Pourtant, les journalistes écrivent à partir des interviews d'experts.
Salons professionnels	Animateur Intelligence Economique ou ceux qui participent	Les salons sont l'occasion de présenter des nouveautés. C'est le lieu tout désigné où chacun montre ses innovations.
Visite de sites	Tous ceux qui participent à des visites	Les visites sont des moments privilégiés pour nouer des relations de partenariat et d'échange. C'est l'occasion de noter ce qui nous surprend.
Analyse des évènements perturbateurs	Animateur Intelligence Economique	L'analyse de l'environnement permet de détecter les évènements perturbateurs susceptibles d'avoir une influence sur l'entreprise.

3.3.2-1 Circonstances pour la rédaction d'une note d'étonnement

◆ Dispositifs possibles pour encourager la rédaction régulière des notes d'étonnement

- Lecteur pilote

L'entreprise propose un "donnant-donnant" à tous ceux qui souhaitent recevoir directement une revue. En échange, elle demande que soient rédigées entre trois et six notes d'étonnement ou que des fiches soient enrichies

- Visite des salons professionnels, colloque et formations

L'entreprise propose un "donnant-donnant" à tous ceux qui souhaitent participer à un salon professionnel, à un colloque ou à une formation. En échange, elle demande que soient rédigées entre 3 et 6 notes d'étonnement ou de capteurs externes.

- Concours du salarié vigilant

L'entreprise peut constituer un jury de deux ou trois personnes chargé d'accorder des points aux notes d'étonnement et aux nouveaux. Elle peut retenir deux critères discriminants tel que nouveauté de l'information, nouveauté de la source, pertinence par rapport aux axes de développement. A période régulière, tous les trimestres, on établit le classement des salariés vigilants en prévoyant un système de gratifications.

EXEMPLES DE NOTES D'ETONNEMENT

(format utilisé pour restituer à l'entreprise les résultats d'une recherche documentaire réalisée par les intervenants)

EXEMPLE N° 1

Emetteur : Les intervenants

Date : 14/01/98

Destinataire : Sté X –

M. Y

Informations brutes :

14% des Français ont recours à la livraison de repas à domicile (taux de croissance prévu : 20% / an)

Clientèle : cadres supérieurs et professions libérales, prêts à payer plus cher pourvu que ce soit bon

Le design des emballages compte

Créneaux susceptibles de rechercher des emballages de qualité :

- plateaux-repas de luxe (ex. Etoile Filante : 30 000 plateaux/an)
- cartes de restaurants (ex. A la Carte, Cuisine du Monde, Chaud Devant)

Source :

Dossier de presse réalisé par les intervenants

Commentaires de l'émetteur (analyse, conséquences pour l'entreprise) :

Ces deux créneaux appellent un emballage soigné et pourraient être des cibles pour l'entreprise ; la forme des emballages reste à étudier

EXEMPLE N° 2

Emetteur : Les intervenants

Date : 14/01/98

Destinataire : Sté X –

M. Y

Informations brutes :

Les clients souhaitent la transparence : la GMS montre aux clients son laboratoire de fabrication/cuisson

Le consommateur recherche dans la pâtisserie fraîche "l'aspect généreux des produits", leur image artisanale et leur simplicité d'utilisation

L'image artisanale autorise une marge intéressante sur le prix de vente (60 à 65%)

En GMS, en moyenne huit personnes travaillent au rayon boulangerie – pâtisserie – viennoiserie, dont deux à l'emballage

L'emballage utilisé en GMS est encore jugé d'aspect trop industriel


Source :

Dossier de presse réalisé par les intervenants

Commentaires de l'émetteur (analyse, conséquences pour l'entreprise) :

Pour renforcer l'aspect artisanal recherché, la GMS pourrait être encline à réduire sa marge au profit d'un emballage de meilleure qualité et réduisant les temps de manipulation

3.3.2-2 Exemples de note d'étonnement

	NOTES D'ETONNEMENT
Conditions favorables	
<ul style="list-style-type: none">▪ Habitudes prises à formaliser les informations recueillies (ex : organisation sous Assurance Qualité) et à respecter des procédures et formulaires de travail communs▪ Stratégie et projets de développement de l'entreprise connus d'un grand nombre, et implication d'une partie des équipes dans ces projets▪ Bonne communication interne, notamment entre les différentes fonctions de l'entreprise▪ Ouverture d'esprit, bon niveau de culture générale et pré-disposition à "s'étonner" d'une partie des équipes	
Difficultés rencontrées	
<ul style="list-style-type: none">▪ L'Animateur Intelligence Economique est amené à remotiver régulièrement les équipes pour éviter que chacun rédige des notes d'étonnement uniquement sur ses propres besoins en informations▪ L'Animateur doit avoir la capacité de susciter des échanges autour des notes d'étonnement▪ Il n'est pas aisé de maintenir constamment à jour la liste des besoins en informations de tous dans l'entreprise et de faire en sorte que chacun ait en tête cette liste▪ Certaines personnes craignent le regard évaluateur des destinataires et préfèrent ne pas transmettre d'informations quand elles ne sont pas totalement certaines d'un intérêt fort pour le destinataire▪ Il est souvent délicat de démontrer l'intérêt d'informations qui ne peuvent être rattachées à aucun axe de développement de l'entreprise	
Présentation de cas	
La mise en œuvre des notes d'étonnement est illustrée au chapitre 4 au travers du cas de l'entreprise PRO (partie 4.1.1 : appui à une démarche de prospection commerciale)	



SYNTHESE

Emetteurs et destinataires

La motivation des émetteurs repose essentiellement sur le fait qu'ils sont informés des suites données aux informations transmises.

Le formulaire retenu doit donc inciter le destinataire à répondre à l'émetteur et ceci même si l'information n'a pas été jugée intéressante : l'émetteur pourra ainsi améliorer ses sélections ultérieures.

En terme d'incitation, il est parfois proposé de conditionner la réception d'une revue ou la visite d'un salon à la rédaction d'un certain nombre de notes d'étonnement.

Information brute et sa source

Les sources les plus exploitées sont les revues et les visites de salons.

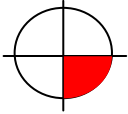
D'autres types de supports sont généralement utilisés par les entreprises avant l'introduction de la démarche d'Intelligence Economique pour ce qui est des rapports de visites des commerciaux ou des rapports d'expertises techniques. Le dispositif d'Intelligence Economique cherche alors à intégrer les documents pré-existants, mais pas à remettre en cause l'organisation de l'entreprise.

Commentaires

Par les échanges de commentaires autour d'une même information, on va favoriser le partage d'une vision cohérente de l'entreprise et de son positionnement.

La note d'étonnement a aussi des vertus pédagogiques dans le sens où elle améliore considérablement la perception que chacun a de la valeur de l'information.

3.3.3 Lecteurs pilotes



Bien que les nouvelles technologies de l'information envahissent la société, la première source d'information des entreprises reste sous forme papier. Il s'agit des revues techniques et de la presse générale ou spécialisée. Or on observe de manière quasi systématique que la gestion de cette source d'information reste très déficiente. Il n'est pas rare d'observer les magazines s'entasser sur des étagères ou circuler à petite vitesse dans les services, accompagnés d'une liste de circulation à rallonge.

L'exploitation de l'information contenue dans la presse reste également déficiente. Au mieux, les grandes entreprises, voire celles de taille moyenne, élaborent ou achètent et diffusent en interne une revue de presse avec les avantages et les inconvénients de cet outil. En effet, il est difficile de tenir compte de tous les centres d'intérêt et à l'inverse, le lecteur a souvent l'impression que les sujets explorés ne le concernent pas. Dans les PMI, l'exploitation se réduit souvent à la photocopie aléatoire et au "coup de surligneur", puis à la transmission au collègue ou classement direct.

Le principe des lecteurs pilotes permet de résoudre quelques-unes des difficultés observées en proposant une méthode de gestion de l'information papier.

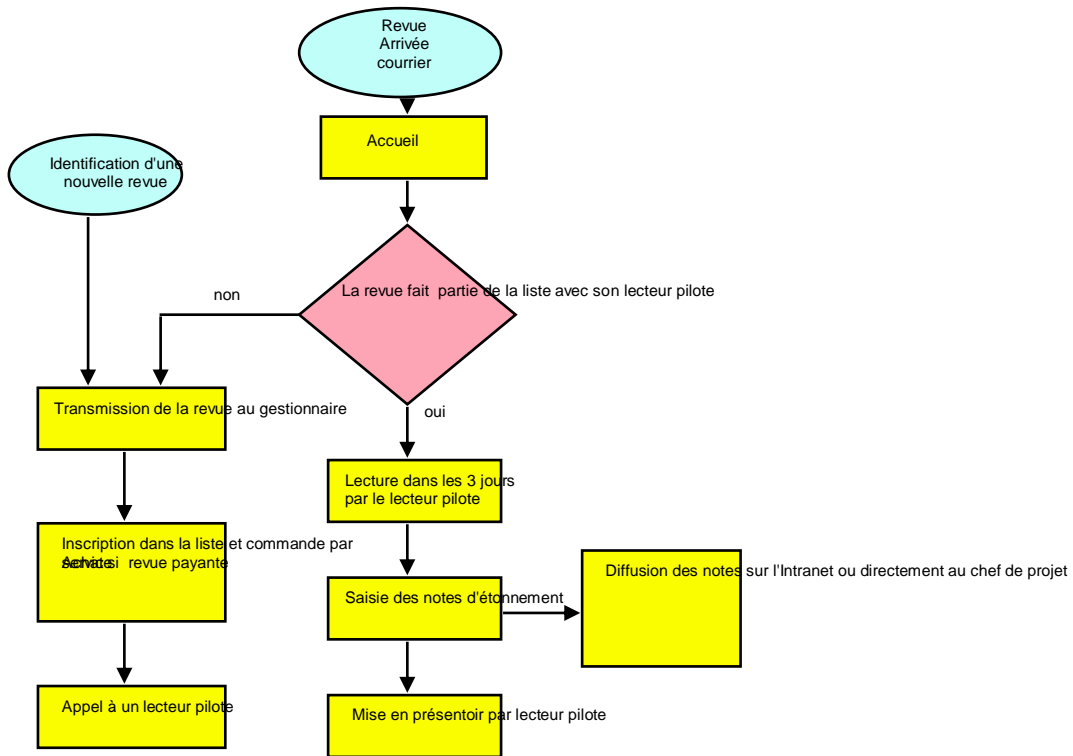
◆ Objectif

L'idée centrale du dispositif est la suivante : un seul lecteur pour chaque revue.

Les prérequis suivants s'imposent : les lecteurs pilotes sont a priori les plus concernés par le contenu des revues, mais surtout, ils doivent avoir en mémoire les différents projets de l'entreprise nécessitant des informations ; autrement dit, ils doivent bien connaître le plan de recherche en cours (voir chapitre précédent).

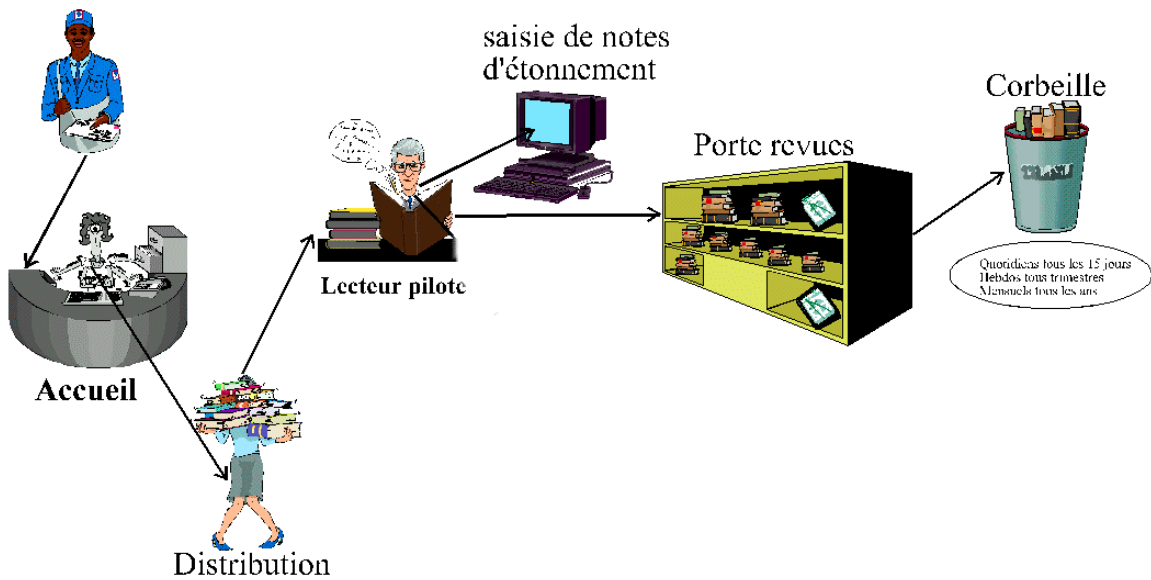
L'organigramme et le schéma suivants proposent des représentations du dispositif des lecteurs pilotes.

ORGANIGRAMME D'UN DISPOSITIF DE LECTEUR PILOTE



3.3.3-1 Organigramme d'un dispositif de lecteur pilote

EXEMPLE DE CHEMINEMENT D'UNE REVUE




3.3.3-2 Exemple de cheminement d'une revue

◆ Remarques

Le nombre de notes d'étonnement ainsi générées peut servir d'indicateur quantitatif du dispositif (voir chapitre notes d'étonnement).

La saisie de notes d'étonnement peut s'accompagner d'une photocopie ou d'un scanning de l'article avec ou sans reconnaissance de caractères. Il existe maintenant des logiciels suffisamment performants pour qu'il ne soit pas nécessaire de corriger la saisie automatique, de plus, ceux-ci effectuent une recomposition automatique des pages comportant des tableaux et des images.

Le présentoir à revue doit idéalement se situer dans un endroit agréable et fréquenté pour inciter à la consultation ; que celle-ci ait lieu après la lecture de notes d'étonnement, ou par souci "d'information générale" une fois le travail du lecteur pilote effectué.

	LECTEURS PILOTES
Conditions favorables	
<ul style="list-style-type: none">▪ Habitudes antérieures en exploitation des revues▪ Intérêt marqué pour des activités de nature documentaire▪ Présence de lecteurs volontaires▪ Quantité suffisante d'innovation dans le secteur de l'entreprise▪ Connaissance suffisante des centres d'intérêt de chacun	
Difficultés rencontrées	
<ul style="list-style-type: none">▪ On observe des réticences à confier à un collègue l'exploitation d'une revue que l'on avait pour habitude de lire personnellement▪ La principale difficulté est d'obtenir de la part des lecteurs pilotes le respect des délais impartis. L'exploitation des revues reste une activité considérée comme secondaire et donc non prioritaire par rapport aux autres fonctions du lecteur pilote	



SYNTHESE

Avantages

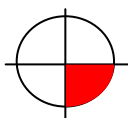
Le principe des lecteurs pilotes fait partie des procédures les plus facilement acceptées par le personnel de l'entreprise qui a alors conscience des dysfonctionnements liés à la circulation des revues. De fait, c'est souvent la première procédure mise en œuvre dans le cadre de la démarche d'Intelligence Economique. C'est une action simple à mettre en œuvre, et il n'est pas nécessaire de disposer d'un Intranet ou d'un outil de gestion des notes d'étonnement pour mettre en place le système.

Parmi les retombées du dispositif, on observe, bien sûr, une disparition des piles désordonnées de revues, une meilleure traçabilité de l'information, grâce à une identification et une sauvegarde plus systématique des informations pertinentes. De plus, le dispositif permet de valoriser les lecteurs pilotes et ainsi d'obtenir une meilleure adhésion du personnel à la mise en place d'un dispositif d'Intelligence Economique.

Inconvénients

Aucun inconvénient majeur n'a été recensé dans la pratique ; néanmoins, comme toute procédure, il est important de maintenir à jour les éléments qui la composent : liste des revues pertinentes, liste des lecteurs pilotes, liste des projets...

3.3.4 Centres de ressources externes



Parmi les différents types d'axes de développement des entreprises, certains concernent l'approche de nouveaux marchés ou l'intégration de nouvelles technologies, sujets pour lesquels l'entreprise ne dispose souvent que de très peu d'informations et pour lesquels son réseau actuel de capteurs externes n'est pas tout à fait pertinent.

C'est généralement dans ce type de contexte que les intervenants sont amenés à engager des recherches d'informations, non seulement dans le but de collecter des données pour le compte de l'entreprise, mais surtout afin d'identifier les sources les plus pertinentes pour que l'entreprise puisse, à terme, les utiliser elle-même.

Pour gérer les contacts puis mesurer leur pertinence, les intervenants ont utilisé la fiche ci-dessous.

EXEMPLE DE FICHE DE SUIVI DE CONTACTS AVEC DES CENTRES DE RESSOURCES EXTERNES		
Dénomination		Sigle
Adresse		
Téléphone		Télécopie
CONTACT	APPRECIATION QUALITATIVE *	
Date	Accessibilité au bon interlocuteur	<input type="checkbox"/>
Personne ou service	Sa disponibilité (nombre de tentatives avant contact)	<input type="checkbox"/>
Suite donnée	Qualité d'écoute	<input type="checkbox"/>
	Compréhension	<input type="checkbox"/>
Réorientation vers	Degré d'expertise	<input type="checkbox"/>
INFORMATION SOLLICITEE		
INFORMATION OBTENUE	APPRECIATION QUALITATIVE *	
	Délai	<input type="checkbox"/>
	Fraîcheur de l'information	<input type="checkbox"/>
	Conformité à la promesse	<input type="checkbox"/>
	Originalité de l'information	<input type="checkbox"/>
	Pertinence pour l'entreprise	<input type="checkbox"/>
COMMENTAIRES		

* Echelle de notation : 1 = Réhhibitoire 2 = Médiocre 3 = Bon 4 = Excellent

3.3.4-1 Exemple de fiche de suivi de contacts avec des centres de ressources externes

Les centres de ressources externes les plus couramment identifiés font partie des catégories suivantes :


- Groupements professionnels,
- Centres techniques, laboratoires d'essais,
- Ecoles,
- Centres de documentation/information/étude spécialisés,
- Administrations ou organismes para publics.

Sur sept axes de développement très caractéristiques de ce type de démarche, on a pu identifier 39 centres de ressources externes dont seulement 16 se sont avérés très pertinents, c'est-à-dire ayant pu fournir des informations riches par rapport aux questions posées.

Les principales difficultés rencontrées sont, à l'intérieur d'une structure, d'entrer en relation avec le bon interlocuteur et/ou de l'intéresser suffisamment à notre recherche pour obtenir une coopération fructueuse.

CENTRES DE RESSOURCES EXTERNES SOLLICITES pour 7 axes de développement				
Catégories	Nbre total de capteurs identifiés	Pertinence très faible	Pertinence moyenne	Pertinence forte
Groupements professionnels	11	5	3	3 (soit 27%)
Centres techniques, labo d'essais	3	1	0	2 (soit 66%)
Ecoles (supérieures)	9	3	1	5 (soit 55%)
Centres de doc/info spécialisés	8	2	2	4 (soit 50%)
Administrations ou organismes para publics	6	3	3	0
Autres (entreprises)	2	0	0	2
TOTAL	39	14 (soit 36%)	9 (soit 23%)	16 (soit 41%)

3.3.4-2 Centres de ressources externes sollicités pour 7 axes de développement

	CENTRES DE RESSOURCES EXTERNES
Conditions favorables	
<ul style="list-style-type: none">▪ Habitude à collaborer avec des partenaires ou organismes externes▪ Appartenance des dirigeants de l'entreprise à des groupements professionnels▪ Recours régulier à des élèves ingénieurs, thésards, stagiaires, de l'enseignement supérieur	
Difficultés rencontrées	
<ul style="list-style-type: none">▪ Les PMI ont des habitudes de fonctionnement avec quelques partenaires et ont des difficultés à identifier et évaluer de nouveaux centres de ressources externes▪ Aucune généralisation ou extrapolation d'expérience ne peut être faite sans risque▪ L'identification de centres spécialisés, et à l'intérieur de l'organisme de la personne la plus compétente pour répondre à une question, est un travail long que les PMI ont du mal à prendre en charge, faute de temps▪ On constate une certaine méfiance vis à vis de personnes ou structures qui n'ont pas fait l'objet de recommandations de la part d'une personne ayant la confiance de l'entreprise	
Présentation de cas	
Des situations de recours à des centres externes sont présentées au chapitre 4 dans les cas des entreprises DRAV (partie 4.2.3 : partenariat technologique) et MUT (partie 4.3.2 : croissance externe)	



SYNTHESE

Centres techniques

Tout en étant très prudent sur les extrapolations, il ressort de ces contacts une pertinence très forte pour les centres techniques qui se révèlent être de réels réservoirs d'expertises.

Ecoles

Les écoles supérieures sont aussi des sources d'informations très riches avec, cependant, de plus grandes difficultés pour identifier et joindre le bon interlocuteur, et ensuite le motiver pour qu'il fournisse des informations, ce qui, contrairement aux centres techniques, n'entre pas dans ses objectifs prioritaires.

Centres de documentation / information

A l'inverse, les centres de documentation/information/étude, qui sont, de par leur mission, très enclins à fournir des informations, ne disposent pas toujours des données très spécifiques recherchées.

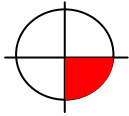
Groupements professionnels

Pour les groupements professionnels, on peut insister sur l'hétérogénéité de leurs prestations, certains disposant de fonctions Informations bien structurées et documentées, et d'autres n'ayant pas mis en œuvre de telles actions.

Administrations ou organismes para publics

Vis-à-vis des administrations ou organismes para-publics, le premier constat expliquant l'appréciation plutôt moyenne réside sur le manque de fraîcheur des informations. On peut aussi parler d'une certaine difficulté à être orienté vers les interlocuteurs les plus pertinents.

3.3.5 Organisation de missions d'études, de visites



Parmi les moyens de collecte d'information les plus utilisés par les entreprises, figurent tous les déplacements réalisés à titre professionnel par le personnel de l'entreprise.

La méthode de travail présentée ici s'applique complètement pour des missions de plusieurs jours en particulier lors de congrès à l'étranger ou de voyages d'études.

◆ Objectifs

Optimiser l'utilisation de X déplacements à l'étranger comme source d'information.

◆ Méthode

▪ Préparer plusieurs semaines à l'avance

Cette préparation a pour objectif de recenser ce que l'on sait déjà ainsi que ce que l'on peut facilement obtenir en France :

1/ Identification des structures d'appui locales : PEE, clients, partenaires...

2/ Elaboration d'un dossier préalable de connaissance du marché, des acteurs :

- études de marché
- fiches entreprises concurrentes (mais aussi clients, partenaires, distributeurs) à partir des bases de données en ligne et d'Internet
- acteurs et éléments incontournables (par ex. centres techniques, organismes d'accréditation ...)
- aides financières (par ex. Coface)

3/ Prise de contact pour déterminer les aides possibles sur les plans :

- logistiques
- informationnels

▪ Affiner dans les deux semaines

Il s'agit maintenant de définir le programme de la mission compte tenu des éléments acquis. Ce programme s'articule autour de cinq pôles :

- Logistique : tracé de l'itinéraire et contingences

matérielles ;

- Carnet de rendez-vous : la liste détaillée des personnes à rencontrer (positions et coordonnées) ;
- "Monnaies d'échange" : brochures, échantillons, informations que l'on donnera sur place aux interlocuteurs ;
- Outils de collecte : appareil photo, bloc notes ergonomique, dictaphone (éventuel), mallette vide pour récolter échantillons et brochures.

EXEMPLES D'ORDRE DE MISSIONS POUR LA COLLECTE DE RENSEIGNEMENTS	
Projet concerné : Responsable projet :	Chargé de la mission :
Entreprise, lieu, personne ciblée :	
Renseignements / documents / échantillons à obtenir :	

3.3.5-1 Exemple d'ordre de mission

- Valoriser

Au retour, et le plus rapidement possible :

- Rédiger un rapport d'étonnement,
- Le diffuser largement en n'hésitant pas à le personnaliser suivant les destinataires,
- Mettre à jour la base d'information (Viginov®, Intranet),
- Actualiser le plan de recherche d'informations.



ORGANISATION DE MISSION D'ETUDES, DE VISITES

Conditions favorables

- Encadrement issu de grandes entreprises ou ayant une culture internationale
- Participation à des réseaux d'entreprises ou implication dans des instances professionnelles
- Forte volonté de développement avec des axes clairement définis
- Structuration de l'entreprise en groupes de projets
- Maîtrise des langues étrangères

Difficultés rencontrées

- Les missions sont organisées autour de projets dont il faut préserver la confidentialité, d'où la difficulté de trouver le juste équilibre entre :
 - Donner de l'information sur ce qui nous intéresse pour être en situation d'en recevoir en retour
 - Ne pas trahir les projets et ne pas dévoiler les aspects les plus sensibles
- En PMI, on observe un manque de maîtrise des techniques de conduite d'entretien
- Les PMI ont des difficultés à consacrer tout le temps qu'il conviendrait à la présentation des missions



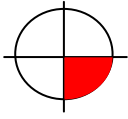
SYNTHESE

Méthode

Ici encore, c'est la qualité de la "préparation" qui détermine le résultat de la visite. Il est recommandé de formaliser au plus tôt les informations collectées.

En pratique, ces notions de préparation et de formalisation sont bien acceptées dans les PMI, qui ont conscience de la richesse des séjours hors de l'entreprise.

3.3.6 Quelques conseils pour rechercher des informations sur Internet



En quelques années seulement, Internet a donné forme, matérialisé et démocratisé ce qui n'était qu'un concept jusqu'alors : **la société de l'information**. Mais ne voulant pas s'arrêter en si bon chemin, il a amélioré le concept et favorisé l'émergence de **la société de la sur-information...**

L'Internet constitue déjà la plus formidable base de données du monde à accès libre et sa taille, estimée à plus de 300 millions de pages web, double tous les 9 mois ! Sans un minimum de méthodes et d'outils appropriés, les recherches d'information sur Internet prendront un temps de plus en plus long, qu'elles aboutissent... ou pas.

◆ Le chercheur

Sa connaissance du sujet, des langues étrangères, de l'utilisation d'un micro-ordinateur sont des facteurs déterminants de la réussite de la recherche.

◆ Le sujet de la recherche

Est-il besoin de rappeler qu'une recherche vague et exhaustive est évidemment plus longue qu'une recherche précise et bien ciblée ?

Certaines informations sont plus présentes sur Internet que d'autres : les produits des entreprises sont plus visibles que les études de leurs centres de recherche... mais on peut aussi trouver des études universitaires dignes d'intérêt.

◆ Le micro-ordinateur utilisé

La recherche est d'autant plus courte que le PC est puissant et, surtout, qu'il dispose d'une liaison rapide à Internet (câble ou RNIS).

De grandes capacités de stockage peuvent être nécessaires pour stocker des pages web téléchargées.

Par sécurité, il est préférable qu'il soit déconnecté du réseau de l'entreprise.

◆ La méthode et les outils employés

Les manières et les voies possibles pour atteindre son but sur Internet sont innombrables et évoluent en permanence. Il existe des dizaines de sites Internet dédiés à cela (des moteurs de

recherche, des annuaires, etc..) et presque autant de logiciels spécialisés dans ce domaine. Cet élément est sans doute l'un des plus critiques, c'est celui que nous allons développer ci-dessous.

◆ Les outils traditionnels pour le chercheur débutant

▪ Les annuaires

Ils présentent des listes thématiques de sites. Ce sont le plus souvent les créateurs des sites qui demandent leur enregistrement dans les annuaires.

Leur emploi est à réserver pour toute recherche vague, ou portant sur de vastes sujets : un annuaire permet de trouver un site consacré à un sujet donné. Il existe des annuaires internationaux (le plus gros d'entre eux est *Yahoo!*), des annuaires nationaux ou liés à une langue, des annuaires généralistes et des annuaires spécialisés. Un bon moyen pour identifier des annuaires spécialisés : consultez un annuaire généraliste ! En ce qui concerne la France, *Nomade*, *Voilà* et *Yahoo! France* semblent être les annuaires généralistes les plus exhaustifs actuellement. A notre avis, ces répertoires apportent vraiment un avantage s'ils fournissent une évaluation du site. On citera notamment le répertoire en ligne www.hachette.net

Adresses :

Yahoo! www.yahoo.com

Yahoo! France www.yahoo.fr

Nomade www.nomade.fr

Voilà www.voilà.fr

▪ Les moteurs de recherche

Ce sont des outils d'indexation automatique, couplés à de gigantesques bases de données. Des programmes spécialisés voyagent en permanence sur le Web pour trouver de nouvelles pages. Les informations de ces pages sont ensuite indexées et viennent grossir les bases sur lesquelles les recherches des utilisateurs peuvent s'effectuer. L'emploi des moteurs est donc à réserver à des recherches très précises, portant sur un mot, si possible peu courant. Un moteur renvoie une page Web comportant le ou les mots demandés. Le plus connu des moteurs est *AltaVista* mais *HotBot*, *NorthernLight*, *Excite* ou *InfoSeek* sont également importants. Cependant, aucun moteur de recherche, ni annuaire d'ailleurs, ne couvre l'intégralité d'Internet.

Adresses :

AltaVista www.altavista.com

HotBot www.hotbot.com

NorthernLight www.northernlight.com

Excite www.excite.com

Infoseek www.infoseek.com

Certains moteurs de recherche se spécialisent maintenant sur des thématiques spécifiques ; par exemple le commerce avec www.kesako.com

A coté de ceux-ci, on trouve des moteurs de recherche spécialisés pour les recherches dans les forums tels que DejaNews : www.dejanews.com

Pour les recherches de listes de diffusion comme Francopholistes (listes de diffusion françaises) : www.cru.fr/listes/

Pour l'identification d'adresses électroniques tels que :

Altavista People finder : www.altavista.com

People Yahoo : <http://people.yahoo.com>

Whowhere : www.whowhere.com et en version française : <http://french.whowhere.lycos.com>

- Sites "portails"

La tendance actuelle est au développement de sites, appelés "portails", qui proposent une information remise à jour quotidiennement ainsi que des fonctionnalités d'annuaires et de moteurs de recherche, en y ajoutant d'autres services Internet. Chacun de ces sites cherche à devenir "la porte d'entrée" inévitable d'Internet.

Exemples : Aol (www.aol.com), Go (www.go.com), Excite (www.excite.com), AltaVista (www.av.com), Netscape (www.netcenter.com), Voilà (www.voila.com), Wanadoo (www.wanadoo.fr), Mon Yahoo (<http://www.yahoo.fr/>)

Certains de ces portails" proposent une personnalisation des thèmes des dépêches de presse suivies quotidiennement et des cours de bourse.

On citera Mon Yahoo (<http://www.yahoo.fr/>)

- ◆ **Des outils plus sophistiqués pour le chercheur expérimenté**

- La "recherche évoluée" des moteurs de recherche (*advanced search*)

Proposée par la plupart des moteurs de recherche, elle permet de construire des requêtes puissantes à l'aide d'opérateurs booléens (AND, OR, NOT par exemple). Le nombre de sites obtenu est moins important mais ils sont plus pertinents. Chaque moteur ayant sa propre syntaxe de requête, il est important de consulter la page d'aide.

Exemples :

AltaVista www.altavista.com

HotBot www.hotbot.com

NorthernLight www.northernlight.com

Excite www.excite.com

Infoseek www.infoseek.com

- Les méta-moteurs de recherche

Ces sites web permettent d'interroger simultanément plusieurs moteurs de recherche. En général, ils éliminent les pages en double et classent les résultats par pertinence. Ils peuvent faire gagner du temps, en évitant de faire le tour des moteurs de recherche, mais offrent la possibilité de faire une "recherche évoluée" (avec des opérateurs booléens). Malheureusement, leur logique de fonctionnement n'est pas connue.

Exemples :

Trouvez www.trouvez.com

Profusion www.profusion.com

ByteSearch www.bytesearch.com

MégaFrancité mega.francite.com

MetaCrawler www.metacrawler.com

- ◆ **Des logiciels spécialisés pour le chercheur expérimenté et assidu**

- Les logiciels spécialisés dans la recherche d'information sur Internet

Ils interrogent simultanément plusieurs moteurs de recherche (comme un méta-moteur), éliminent les doublons, trient les résultats par pertinence, permettent le téléchargement des sites et la navigation "off-line", c'est-à-dire déconnectée d'Internet. Ils offrent aussi parfois la possibilité d'effectuer une "recherche avancée" sur les pages téléchargées. Certains d'entre eux possèdent aussi des fonctions de veille : ils peuvent surveiller un site et vous prévenir en cas de modifications. Ces logiciels représentent l'avenir de la recherche d'information sur Internet. Ils s'améliorent et gagnent de nouvelles fonctions constamment. Leur utilisation courante n'est pas encore généralisable dans les PMI.

Exemples :

DigOut4U www.arisem.com

Copernic99 www.copernic.com

NetAttachéPro www.tympani.com

MataHari thewebtools.com

BullsEye... www.intelliseek.com

WebSeeker www.bluesquirrel.com

WebFerretPro www.ferretsoft.com

A coté de ces outils, il est utile de citer les logiciels permettant de transférer un site web vers son disque dur, en construisant

récurivement toute la structure du site et en récupérant les documents html, les images et fichiers du serveur, vers son ordinateur.

On mentionnera:

- un logiciel français : HTTrack :
http://www.ensicaen.ismra.fr/~roche/htrack_fr.html
- un "classique" : WebWhacker :
www.bluesquirrel.com/products/whacker/wacker.htm

- Les logiciels de cartographie de l'information

Ces nouveaux outils peuvent aider et faire économiser du temps dans l'exploration des pages web collectées sur Internet. Ces logiciels de "text-mining" identifient les mots récurrents et les représentent en deux ou trois dimensions en essayant de faire apparaître les concepts dominants. Ils deviendront vite indispensables à tous ceux qui sont confrontés à de grands volumes d'information et qui disposent de peu de temps pour en faire une synthèse ou une analyse. Malheureusement, leur accès reste difficile pour les PMI.

Exemples :

Umap www.trivium.com

SemioMap www.semio.com

NeuroText www.grimmersoft.com

- Des passerelles vers des bases de données payantes

Certains sites sont des passerelles vers des bases de données traditionnellement hébergées sur des serveurs connectés au réseau Transpac. L'accès à ces bases est alors payant, le site proposant une interface simplifiée et standardisée pour un accès groupé. Au niveau français, l'exemple principal est www.qwam.com.

- ◆ **Quelques derniers conseils pour bien utiliser le Web...**

- Gérer les signets

Les signets (ou favoris) sont les adresses des sites sur lesquels on compte revenir. Il est donc important de bien organiser cette liste, et d'avoir le réflexe lorsqu'on a trouvé un site intéressant de l'y ajouter. Cela évite par la suite d'avoir à retaper l'adresse... si tant est qu'on s'en souvienne !

Il est aussi recommandé de noter les adresses Internet lues dans vos magazines préférés, dans vos courriers etc... Cela peut vous éviter une longue recherche ! En cas d'oubli, s'il s'agit d'une entreprise, avant

d'utiliser un annuaire ou un moteur de recherche essayez tout simplement :

www.nomentreprise.fr ou *www.nomentreprise.com*

◆ **Pour ceux qui veulent se spécialiser dans la recherche d'informations sur Internet**

Il existe des sites spécialisés qui permettent de suivre l'actualité de la veille sur Internet.

On citera notamment :


www.veille.com

www.adit.fr

...sans oublier également les listes de diffusion telles que Metanews et ADBS

et deux ouvrages :

- "Intelligence stratégique sur Internet", de Carlo Revelli, Ed. Dunod
- "Trouver l'information sur Internet", d'Olivier Andrieu, Ed. Eyrolles

	INTERNET
Conditions favorables	
<ul style="list-style-type: none">▪ Moyenne d'âge jeune des cadres et techniciens▪ Bonne culture informatique et équipements bureautiques récents▪ Besoin de surveiller des acteurs éloignés géographiquement ou des secteurs à évolutions rapides▪ Maîtrise de la langue anglaise	
Difficultés rencontrées	
<ul style="list-style-type: none">▪ De nombreuses réticences portent sur les aspects de sécurisation des accès (notamment lorsque tous les postes informatiques de l'entreprise sont en réseau) et de temps d'accès à l'information▪ Avant de pouvoir mener des recherches efficaces, il faut un temps important de pratique et pour rester performant il convient d'utiliser régulièrement Internet, situation assez peu répandue en PMI.▪ Il reste toujours difficile d'apprécier la fiabilité des informations proposées par certains types de sites.	



SYNTHESE

De plus en plus de PMI se raccordent à Internet. Toutes sont sensibilisées à l'intérêt potentiel de ce réseau. Néanmoins, il y a souvent un écart entre les marques d'intérêt et les réalisations. Notre synthèse est en fait le reflet de la pratique d'Internet dans les sept entreprises participant à l'opération.

Types d'usages, constats et commentaires

- Surveillance des sites des organismes de régulation et de normalisation (les nouvelles normes sont signalées, mais le texte intégral n'est pas disponible en ligne).
 - Recherche sur les sites des quotidiens de presse nationaux et les sites de revues de presse.
 - Exploitation des sites des concurrents en complément aux informations collectées sur les salons pour réaliser une analyse approfondie du positionnement concurrentiel mais aussi des offres d'emploi.
 - Exploitation des sites des fournisseurs, avec téléchargement de logiciels et mise à jour de catalogues. Vérification d'informations sur les fournisseurs, notamment sur les caractéristiques techniques des matériaux utilisés. Recherche d'informations techniques (informations plus à jour que sur les catalogues papier).
 - Consultation des sites des salons professionnels pour exploiter la liste des exposants.
 - Consultation des sites de certains clients ou fournisseurs, notamment pour vérifier ce qui caractérise leur modernité, leur image, leur positionnement.
 - Exploitation envisagée du site INPI
 - Les sites universitaires paraissent assez fiables
 - Les Japonais mettent souvent des informations disparates
 - Les recherches s'effectuent de préférence directement sur des sites bien spécifiques et pré-identifiés plutôt que des recherches "larges"
 - Il existe un besoin d'outils pour aller plus loin dans l'exploitation des résultats de recherche (nombre trop important d'informations à trier)
 - Pour les brevets, on privilégie les bases de données sur le serveur Questel, plus exhaustives et plus fiables.
-



SYNTHESE (suite)

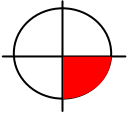
Sites les plus utilisés

Euroexpert.com : pour des informations sur la mise en place de l'Euro.
Michelintravel.com : informations pour organiser des déplacements.
Sites Propriété Industrielle gratuits (INPI, OEB, OMPI, IBM), ou payants (MICROPATENT, PATENTEXPLORER, OPTIPAT).
expobase : Salons et conférences (site payant). Remarque, il existe d'autres sites gratuits
mapquest.com : cartes et plans du monde entier, avec les rues des villes.
ZD net : pour accéder aux informations informatiques.
amazon.com : commandes d'ouvrages avec commentaires de lecteurs.
Businesswire : Revues de presses spécialisées sur les marchés

Moteurs les plus utilisés

AltaVista est de très loin le site le plus utilisé, en particulier grâce à son service de traduction automatique. Viennent ensuite Yahoo (premier au plan mondial et français) et deux moteurs français : Voilà et Trouvez. On remarquera que les méta-moteurs et les techniques avancées de recherche ne sont pas encore intégrés dans les PMI, même les plus en pointe.
Néanmoins, n'y a-t-il pas là un rôle que peuvent jouer les organismes de proximité ?

3.3.7 Bases de données documentaires



Parmi les différentes sources d'informations formalisées, les intervenants ont pu constater que les entreprises disposent déjà des revues les plus appropriées et de quelques ouvrages de références ou annuaires très ciblés.

Parallèlement à ces sources formalisées sur support papier, les entreprises peuvent consulter des bases de données documentaires. Elles contiennent, soit des références bibliographiques (titre, auteur, source, résumé et mots-clés), soit le texte intégral (généralement pour des articles de presse).

Les producteurs de bases de données sont de grands centres de documentation spécialisés (ex. CNRS) ou des sociétés de presse (ex. AFP), ou d'autres structures spécialisées dans la fourniture d'informations (ex. CCI).

Interviennent aussi des serveurs dont le rôle est de distribuer les bases de données au sens commercial du terme. Ce sont eux qui stockent les bases de données sur leurs ordinateurs, qui développent les logiciels d'interrogation et forment les utilisateurs.

C'est auprès du serveur qu'on contractualise l'abonnement permettant de consulter les bases de données. Un serveur propose plusieurs dizaines de bases de données réalisées par des producteurs différents.

Parmi les principaux serveurs, on trouve :

- Questel Orbit
- The Dialog Corp.
- INS (anciennement ESA-IRS)
- STN

Questel Orbit est un serveur français qui contient environ 200 bases de données. On y trouve plus particulièrement de l'information sur la Propriété Industrielle (brevets et marques).

The Dialog Corp. regroupe les serveurs Dialog, Data-Star et Maid. Plus de 500 bases de données contiennent de l'information économique, scientifique et technique.

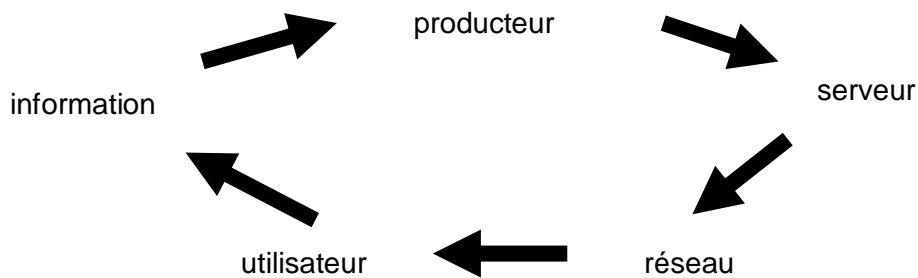
EINS (European Information Network Services) est le serveur du CERDIC (Centre Européen de Recherche et de Développement en Information et Communication Scientifiques).

STN est un serveur américain implanté aux Etats Unis et en Allemagne.

Cette liste n'est donnée qu'à titre indicatif et n'est pas exhaustive.

Les bases de données présentent l'avantage de contenir une très grande quantité d'informations régulièrement mises à jour. Mais l'utilisation de ces systèmes performants passe par une formation au logiciel d'interrogation de chaque serveur, et par une bonne connaissance de la structure des différentes bases.

SCHEMA DE PRODUCTION DES BASES DE DONNEES



3.3.7-1 Schéma de production des bases de données

◆ Choix des bases de données

Parmi les 6000 à 7000 bases de données existant de par le monde, la première difficulté consiste à repérer les quelques bases les plus pertinentes par rapport à un besoin précis en information.

Deux types d'outils sont à la disposition des utilisateurs :

- Des répertoires de bases de données accessibles en ligne ou en version papier ; certains sont multisectoriels, d'autres sont eux-mêmes spécialisés. Dans cette même catégorie, on peut ajouter les catalogues de chaque serveur, souvent disponibles aussi bien en ligne, qu'en édition papier.
- La possibilité offerte par les serveurs de créer des regroupements de plusieurs bases de données (par ex. sur le serveur Questel cette fonctionnalité est appelée Cluster, ou Dialindex pour le serveur Dialog), et de comparer la pertinence de chacune des bases par rapport à une question posée.

▪ Les bases de données scientifiques et techniques

Elles représentent, en nombre, plus de 40% des bases de données existantes et abordent tous les secteurs d'activités : chimie, médecine, énergie, environnement, mécanique, plasturgie, agro-alimentaire...

On peut plus particulièrement citer la base de données Pascal, produite par le CNRS, qui est la première base mondiale multidisciplinaire d'information scientifique et technique. Elle contient, à ce jour, plus de 11 millions de références et il est donc intéressant de l'interroger pour toute recherche scientifique ou technique.

Parmi ces différentes bases, il convient de s'intéresser aux bases de données brevets qui fournissent de nombreuses informations utiles aux entreprises pour la surveillance de la concurrence ou l'évolution d'une technique précise. On estime en effet que 80% des connaissances techniques se trouvent dans les brevets dont on peut exploiter les références (classification, nom du déposant, nom de l'inventeur, pays d'origine et de dépôt, date de priorité...), les descriptions et les schémas.

▪ Les bases de données financières et économiques

Ces bases se développent de plus en plus depuis quelques années, face à la demande des entreprises. Il convient de citer les bases de données sur :

- L'identification des entreprises (ex. Dun & Bradstreet, Kompass, Bottin des entreprises...)
- L'actualité économique (ex. Businesswire, Delphes, Business & Industry, IAC Promt...)
- L'information financière (ex. Company Intelligence, Euridile, SCRL...)
- La presse (Les Echos, La Tribune, Financial Time, AFP...)
- Les études de marché (ex. Euromonitor, Frost and Sullivan Market Research...)

Ces bases de données s'avèrent très intéressantes pour :

- Identifier un concurrent, partenaire, fournisseur, etc. en France ou à l'étranger
- Connaître les éléments financiers d'une entreprise (bilan, compte de résultats, ratios financiers...)
- Se tenir informé des mouvements entre entreprises (achats, alliances, fusions, implantations...)

BASES DE DONNEES CONSULTEES DANS LE CADRE D'UNE RECHERCHE D'INFORMATIONS SUR DES RAPPROCHEMENTS ENTRE ENTREPRISES

Delphes
IAC Promt
Business & Industry
Trade and Industry Database
Globalbase
World's Reporter
SDC's Joint Venture
Global Mobility Database
Management Info Wirtschaft
Who's Who
Who owns whom
Handelzeitung
Neue Zuercher Zeitung
Finanz und Wirtschaft

Sur des entreprises de taille importante, on peut obtenir différents renseignements : éléments financiers, structure, identité des dirigeants, stratégie du groupe.

3.3.7-2 bases de données consultées dans le cadre d'une recherche d'informations sur des rapprochements entre entreprises

▪ Les bases de données juridiques

Le domaine juridique est un domaine privilégié des bases de données en raison de la complexité croissante du sujet (liens entre les textes) et les volumes importants d'information à stocker.

TYPOLOGIE DES BASES DE DONNEES					
thème	Pluridisciplinaire	Scientifique	Technique	Economique & financier	Juridique
Présentation des infos					
Références bibliographiques (avec résumé)	Pascal	Medline	Cetim	Delphes	Jurinpi
Adresses (d'entreprises ou procédures d'aides, d'offres de technologies, de salons...)	Sirène	Transinove	Télé Lab	Aideco	
Statistiques ou autres données chiffrées (avec logiciel de calcul)	Cronos	Darcc	Vulcain	Béatrice	
Texte intégral	Prompt	Drug Info	Claims	AECO	Juridial

3.3.7-3 Typologie des bases de données

Ces quelques noms de bases de données ne sont donnés qu'à titre d'illustration.

◆ Principes de consultation d'une base de données

La plupart des logiciels ou interfaces proposés par les serveurs permettent les fonctionnalités suivantes :

- Connexion et sélection de bases de données
- Recherche d'informations avec :
 - des opérateurs booléens numériques et syntaxiques
 - des masques, troncatures pour faire porter une recherche sur un préfixe, suffixe ou radical
 - combinaison de résultats obtenus à des questions différentes
 - la possibilité de faire porter la recherche sur des zones (champs) bien spécifiques à l'intérieur de références bibliographiques
 - indication du nombre de références correspondant aux critères requis

Visualisation des résultats soit :

- immédiate,
- par téléchargement,
- avec possibilité de trier les résultats selon des clés de tri choisies.

Sauvegarde des stratégies de recherche pour des présélections ultérieures, éventuellement automatiques (on parle alors de création de profils).

Outils complémentaires d'aide à la recherche, avec notamment des commandes de :

- suppression et renumérotation d'étapes de recherche,
- options de travail,
- affichage de lexiques en ligne,
- limitation de recherche...

Avant toute connexion à une base de données, il est fortement recommandé de préparer son interrogation. Le choix des bases de données étant fait et le langage d'interrogation du serveur supposé maîtrisé, reste à traduire le besoin en informations en mots-clés ou codes de classification sur lesquels portera l'interrogation.

A ce niveau là deux grandes options sont possibles :

- Une recherche en langage libre, dit aussi naturel
- Une recherche à partir de termes extraits de listes fermées ; on parle alors de langage contrôlé et les listes pré-établies sont des lexiques, thesaurus ou classifications

CONSULTATION DES BASES DE DONNEES : LANGAGE LIBRE	
Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none">▪ Accessible à tous▪ La même stratégie de recherche peut être reproduite dans plusieurs bases de données▪ Résultats immédiats et assez nombreux	<ul style="list-style-type: none">▪ Aucune certitude d'avoir fait porter la recherche sur les termes utilisés pour entrer l'information dans la base▪ Risques liés à la polysémie ou à l'homographie▪ Risque de perte de références pertinentes▪ Manque de fiabilité

3.3.7-4 Consultation des bases de données : langage libre

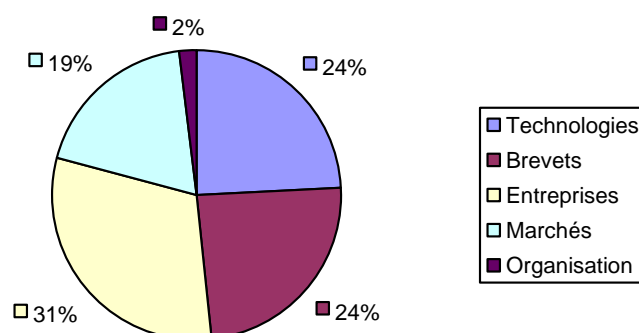
CONSULTATION DES BASES DE DONNEES : LANGAGE CONTROLE	
Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les mots-clés sont choisis dans une liste fermée visant à éviter toute ambiguïté : un descripteur correspond à une notion et à une seule, et inversement ▪ Les listes pré-établies (index, thesaurus ou classification) aident les non-spécialistes du sujet ▪ Recherche plus précise, plus rapide et plus performante grâce à une corrélation entre les termes utilisés lors de la saisie des références et ceux utilisés pour les interrogations ▪ Permet de retrouver des documents pertinents, même si leur titre est ambigu ou non explicite 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familiarisation nécessaire avec l'index, le thesaurus ou la classification ▪ Chaque base de données a un index ou thesaurus qui lui est propre

3.3.7-5 Consultation des bases de données : langage contrôlé

◆ TYPOLOGIE DES RECHERCHES

Pour le compte de 7 entreprises engagées dans l'opération pilote Bourgogne Intelligence Economique, 39 recherches significatives d'informations ont été réalisées au travers des bases de données, soit 5 à 6 recherches par entreprise.

CONSULTATION DES BASES DE DONNEES SELON LE TYPE D'INFORMATIONS RECHERCHEES



3.3.7-6 Consultation des bases de données selon le type d'informations recherchées

Les recherches dans les bases de données de Propriété Industrielle (essentiellement brevets) procurent non seulement des informations sur des technologies, des produits, mais sur l'activité de leurs déposants. Ces bases de données sont très structurées et très fiables. Ces spécificités font qu'elles constituent une catégorie à part entière.

REPARTITION DES CONSULTATIONS DE BASES DE DONNEES			
Type d'information recherchée	Nombre de sujets de recherche différents	Nombre de consultations de bases de données	
		Total	Avec résultats très pertinents
Entreprises	13	64	32 (soit 50%)
Marchés	5	16	15 (soit 94%)
Technologies	10	28	19 (soit 68%)
Brevets	10	14	14 (soit 100%)
Organisation	1	3	3 (soit 100%)
TOTAL	39	125	83 (soit 66%)

3.3.7-7 Répartition des consultations des bases de données

Malgré un nombre important de bases de données disponibles sur les entreprises, les résultats ne sont pas très pertinents. Ceci peut s'expliquer par les deux raisons suivantes :

1. Les entreprises de petite taille sont rarement répertoriées, a fortiori à l'étranger,
2. Les données financières fines (bilans et ratios) sur les entreprises étrangères ne sont que très exceptionnellement publiées.

Les bases de données à vocation économique ont une offre large et diversifiée, ce qui explique un taux de pertinence très élevé (94%). Ceci est aussi bien valable pour des recherches concernant la France que pour les autres principaux pays industrialisés.

Au niveau des bases de données techniques, le taux de pertinence est un peu plus faible (68%). La couverture de ces bases de données est très bonne pour les technologies innovantes, quel que soit le secteur d'activité concerné. Le taux de pertinence a chuté du fait d'un certain nombre de

recherches engagées sur des technologies déjà très mûres et sur lesquelles n'interviennent quasiment plus de publications.

L'opération pilote a pu confirmer l'excellente pertinence des bases de données des brevets quand elles sont consultées par des spécialistes maîtrisant notamment les recherches selon la Classification Internationale des Brevets.

Sur des aspects liés à l'organisation des entreprises, il existe quelques bases de données spécialisées très pertinentes. Dans la mesure où une seule recherche a été faite sur ce type d'informations, toute extrapolation est à éviter.


◆ EXPLOITATION DES RESULTATS

Beaucoup de bases de données ne fournissent encore que des résumés de documents, l'étape ultérieure consiste donc à se procurer la copie du texte intégral auprès de bibliothèques ou centres de documentation. Cette étape présente quelques difficultés d'identification de fournisseurs et la réception des documents peut prendre plusieurs semaines.

Lorsque les interrogations ont généré un volume important de résultats, il peut être intéressant d'effectuer des traitements statistiques, en croisant notamment des noms d'entreprises avec des thèmes techniques ou des produits. La plupart des logiciels des différents serveurs offrent ce type de fonctionnalité. Un exemple est présenté à la page suivante.

EXEMPLE D'EXPLOITATION DES RESULTATS D'INTERROGATION DE BASES DE DONNEES : BREVETS CODEPOSES PAR DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES EUROPEENS ET DES EQUIPEMENTIERS														
	AUDI	BMW	FIAT	FORD	MERCEDES	OPEL	PSA	PORSCHE	RENAULT	ROVER	SAAB	VOLKS WAGEN	VOLVO	TOTAL
					25									25
AUTOLIV		1										5	2	3
BOSCH	8	4	5	1	20	2		3						48
DELCO														
DELPHI		1												1
HITACHI	1													1
ITT	2	2			2							5		11
MAGNETI MARELLI			1						4					5
MITSUBISHI														
MOTOROLA				2	1									3
PHILIPS					1									1
SAGEM														
SIEMENS		9		8	5	2			1			2		27
THOMSON		6					2							8
TRW	2			1										3
VALEO					1				4					5
TOTAL	13	23	6	12	55	4	2	3	5			12	2	

3.3.7-8 Exemple d'exploitation des résultats d'interrogation de bases de données

	BASES DE DONNEES
Conditions favorables	
<ul style="list-style-type: none">▪ Existence d'une cellule de Veille ou de documentaliste▪ Prestataires externes ayant déjà démontrés l'intérêt d'accéder aux bases de données	
Difficultés rencontrées	
<ul style="list-style-type: none">▪ Dans les PMI on n'atteint pas un volume régulier suffisant d'interrogations de bases de données pour avoir une personne formée à ces recherches	
Présentation de cas	
Les bases de données documentaires ont été utilisées dans les cas présentés au chapitre 4 pour les entreprises SNI (partie 4.1.2 : nouveaux marchés) et NOR (partie 4.3.2 : croissance externe)	



SYNTHESE

Choix des bases de données

Les bases de données donnent un volume très important d'informations (éloignées dans le temps et dans l'espace).

La première phase d'identification des bases les plus pertinentes est capitale et peut être réalisée avec l'appui d'outils (annuaires et fonctionnalités des logiciels).

L'expérience des intervenants montre que ces outils ne viennent qu'en complément d'une pratique régulière qui seule permet une bonne connaissance des particularités de telle ou telle base de données.

Principe de consultation

La pertinence des consultations des bases de données est étroitement liée au professionnalisme de la personne qui effectue ces recherches (et donc au volume d'interrogations à effectuer).

Sur sept entreprises, seules deux interrogent elles-mêmes les bases de données. Ce sont les deux entreprises les plus importantes (en effectif), et donc celles qui ont un volume de recherches suffisant.

Parmi ces deux entreprises, l'une n'interroge qu'un seul type de base de données et a été formée, lors de l'opération pilote Bourgogne Intelligence Economique, à des techniques d'interrogation performantes sur quatre bases de données consultables sur un même serveur.



SYNTHESE (suite)

Typologie des recherches

Dans le cadre de l'opération pilote, les consultations des bases de données ont été réalisées pour le compte des entreprises par les intervenants dans le cadre de recherches d'informations liées à des axes de développement concernant de nouveaux produits, marchés ou technologies ; ou pour la conduite de veilles.

Les principales caractéristiques de ces 2 types d'usages sont les suivantes :

- pour de nouveaux axes de développement, il s'agit de faire l'état des connaissances sur un sujet nouveau pour l'entreprise. Les bases de données présentent alors l'avantage de permettre des recherches approfondies quel que soit le sujet, et de rassembler, en un temps court, des informations de provenances variées.
- dans le cadre de veilles, la répétition à intervalles réguliers de recherches est facilitée par la fonctionnalité des logiciels d'interrogation de bases de données. Là encore, la diversité des sources est un avantage. Les bases de données permettent aussi d'obtenir des informations à l'échelon national.

Exploitation des résultats

Dans tous les cas, les informations extraites des bases de données peuvent être mémorisées dans l'entreprise sous Viginov® dont la structure est tout à fait adaptée au format des références bibliographiques (pour plus d'information sur Viginov®, voir chapitre 3.5.3).

Du fait des délais de publication et d'introduction des informations dans les bases de données, les données ne sont pas toujours très récentes. Dans le cadre d'une veille, les bases de données sont des outils pratiques, mais l'entreprise doit recourir à d'autres sources pour pallier le manque de fraîcheur.

EXEMPLE DE REFERENCES EXTRAITES DE BASES DE DONNEES

PASCAL – © CNRS

NO : PACAL-M 86-0312383

FT : Etude de l'efficacité de la désinfection dite terminale

ET : (Study on the efficiency of the so-called terminal disinfection

AU : LEJAUNE B ; LESAOUT J ; LE BRAS MP

AF : CHU, lab. Microbiologie/Brest 29285/FRA

DT : Périodique , LA

SO : Médecine et maladies infectieuses ; ISSN 0399-077X ; FRA ; DA. 1986 ; VOL. 16 . NO 5 ;
291-295 ; ABS. ENG ; BIBL 10 ref.

LA : FRE

FA : Le procédé de désinfection par l'émission d'un aérosol et sa diffusion par voie
atmosphérique étudié au niveau d'un bloc opératoire apparaît comme un procédé efficace de
désinfection des surfaces

CC : 002A05F03D

FD Désinfection ; désinfectant ; Aérosol ; Aldehyde ; Etude comparative ; Détergent ; Surface ;
Nettoyage ; Ammonium quaternaire composé ; Efficacité ; Glutaraldehyde

FG ; Microbiologie

ED : Désinfection ; Disinfecting agent ; Aerosols ; Aldehyde ; Comparative Study ;
Detergent ; Surface ; Cleaning ; Quaternary ammonium compound ; Efficiency

EG : Microbiology

LO : CNRS-15434

3.3.7-9 Exemples de références extraites de bases de données

EXEMPLE DE REFERENCES EXTRAITES DE BASES DE DONNEES

N° et date de publication

WO9819850 A1 980514 DW9825 B29C-045/64 Eng 020pp

Pays désignés

AT BE CH DE DK EA ES FI FR GB GH GR IE IT KE LS LU MC MW NL OA PT SD SE SZ UG ZW AL AM AT AU AZ BA BB BG BR BY CA CH CN CU CZ DE DK EE ES FI GB GE GH HU IL IS JP KE KG KP KR KZ LC LK LR LS LT LU LV MD MG MK MN MW MX NO NZ PL PT RO RU SD SE SG SI SK SL TJ TM TR TT UA UG UZ VN YU ZW

Titre

Moulding machine platens clamping system - comprises columns fixed to moving platen with teeth at remote end engaged by hydraulic clamping system

Déposant(s)

(HUSK-N) HUSKY INJECTION MOLDING SYSTEMS LTD

Inventeur(s)

SCHAD R D

N° et date de priorité

96US-743719 961106

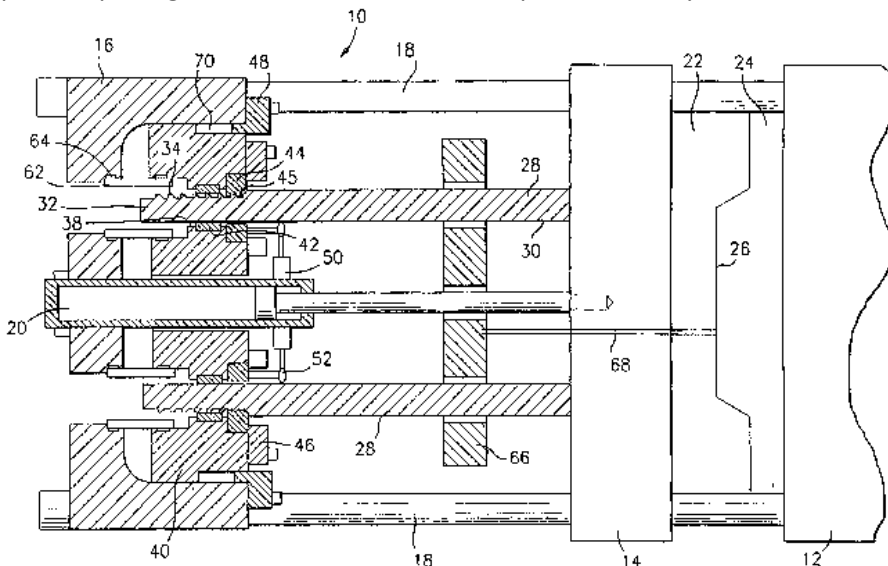
Classification Internationale

B29C-045/64

Résumé

WO9819850 In a new clamping system securing platens of a moulding machine together, the stationary platen (12) carries a first mould half (24). The moving platen (14) with second mould half (22) travels along tie-bars (18). This is driven (20) between open and closed positions. A clamp operating in the closed position includes columns (28), each with one end fixed to the moving platen. Each remote end (32) has circumferentially-spaced teeth (34) with a clamp piston (40) adjacent to it. A lock (44) engages and disengages the clamp piston and teeth. USE - As clamping system for a moulding machine.

ADVANTAGE - Fast action, energy efficiency, low cost, low maintenance and high reliability are ensured. The system occupies less floor space, is simpler and little hydraulic fluid is required for motion and clamping. Distance between the back face of the moving platen and the front face of the clamp block is reduced without reducing platen opening stroke, because the shutter plate assembly has been eliminated.



Numéro d'accès au brevet

98-286715 [25]

Référence extraite des fichiers produits par DERWENT

EXEMPLE DE REFERENCES EXTRAITES DE BASES DE DONNEES

DIALOG(R)File 9:Business & Industry(R) Jul
(c) 1997 Resp. DB Svcs. All rts. reserv.

01812362

Semiconductor Reinvestment Down 5-6%

(Top 5 Japanese semiconductor makers will reinvest 770 billion yen in 1997; this is 5- 6% lower than the reinvestment for 1996)

Japan Industrial Journal, p 6

April 21, 1997

DOCUMENT TYPE: Business Newspaper (Japan)

LANGUAGE: Japanese RECORD TYPE: Abstract

ABSTRACT:

The top five semiconductor makers will be reinvesting a total of 770 billion yen in 1997; this is between 5 and 6% lower than the reinvestment for 1996 and 110 billion less what was reinvested in 1995 (the height of facilities reinvestment). However, due to the sudden decrease of 16Mbit DRAM prices in 1996, most of the companies' semiconductor operations lost money. The companies believe that it is only common sense that after such a bad year, reinvestment funds should be cut. Most of the reinvestment funds will be spent on 64Mbit DRAM production; there are no plans to build new factories, as most of the companies' semiconductor divisions are still operating in the red.

INDUSTRY NAMES: Electronic components; Semiconductors

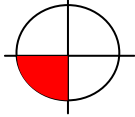
PRODUCT NAMES: Semiconductors and related devices (367400)

CONCEPT TERMS: All company; Capital expenditures

GEOGRAPHIC NAMES: Japan (JPN); Pacific Rim (PARX); Southern & Eastern Asia (SSAX)

3.4 METHODES ET OUTILS DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

3.4.1 Gestion des notes d'étonnement



Les notes d'étonnement sont utilisées pour collecter toute information jugée utile et qui ne rentre pas dans le cadre de la synthèse formelle d'une action. Il peut s'agir d'exploiter la presse mais aussi de rendre compte d'une rencontre informelle ou bien d'une information trouvée sur Internet. L'objectif est finalement de disposer d'un formulaire, largement diffusé dans l'entreprise permettant à chacun de consigner une information jugée pertinente. Une fois formalisée, l'information est diffusée et donc partagée. L'information initiale est enrichie par les commentaires de l'émetteur ainsi que par ceux des différents destinataires. Elle pourra être consolidée par confrontation à d'autres informations. Cette information est enrichie par la confrontation des commentaires. En bout de chaîne, elle a généré des réactions, des questionnements et des réflexions prospectives.

Les informations qui ont retenu l'attention de l'émetteur sont consignées avec concision. Il s'agit là des faits bruts les plus saillants. Ils peuvent être de toutes natures (techniques, économiques, financiers, etc.).

La sélection des informations pertinentes sera effectuée par rapport à deux lignes directrices :

- Les axes de développement de l'entreprise,
- L'effet de surprise, le caractère étonnant de l'information.

La copie de la source d'information (article de presse, copie d'écran de la page Internet, etc.) doit être, si possible, jointe à la fiche d'étonnement. Sur demande, chacun peut se procurer la copie des documents ayant donné lieu à des fiches d'étonnement.

La rédaction de notes d'étonnement est un moyen plus souple de collecter des informations non structurées et permet de rendre compte d'une multitude d'actions au cours desquelles des informations utiles ont été collectées.

Il ne faut pas s'arrêter à la simple rédaction de notes d'étonnement, reflétant le point de vue d'une seule personne. La diffusion des notes d'étonnement va initier un échange, permettre de confronter les points de vue. Les commentaires peuvent correspondre à des simples avis, mais aussi à des actions à entreprendre, voire à une prise de décision.

Une diffusion ciblée des notes d'étonnement peut être assurée sur la base d'une liste des destinataires avec leurs centres d'intérêt. Les notes d'étonnement doivent faire l'objet d'un mode spécifique de diffusion. L'existence d'un Intranet facilite beaucoup la circulation de ces documents. A défaut, elles peuvent être saisies en traitement de texte de façon à disposer d'un sommaire automatique constitué par les titres de toutes les notes. Cette liste de titres pourra être diffusée largement dans l'entreprise. De plus, la liste des titres pourra aussi être complétée des initiales des destinataires et de la notation affectée par chacun à chaque note d'étonnement. Le report de la notation permet de s'assurer que le retour vers l'émetteur a bien eu lieu

Dans un premier temps, ce dispositif peut être testé sur un groupe de travail. Par la suite, il est possible d'élargir à toutes les fonctions de l'entreprise (y compris techniques, design...).

◆ Scoring des fiches

Chaque émetteur de note d'étonnement devra lui affecter un score. Les critères d'évaluation devront être validés collectivement. Cette notation peut être par exemple :

- A "information inconnue à ce jour de l'émetteur"
ou B "information déjà connue"
- 1 "impact fort sur l'entreprise", 2 "impact moyen",
3 "impact faible"

Chaque destinataire devra à son tour affecter un score selon le même principe.

Pour favoriser l'utilisation de ces notes, l'ordre du jour des réunions commerciales peut prévoir un temps pour exploiter les notes d'étonnement. On pourra choisir par exemple les 5 plus importantes et les 5 pour lesquelles les scores donnés par l'émetteur et les destinataires sont les plus divergents.

Ce système passe par :

- un suivi de la liste des revues et de leurs destinataires,
- un recensement des centres d'intérêt de chacun,
- une exploitation systématique de plusieurs revues,
- une édition et diffusion de la liste de toutes les notes,
- une alimentation des interactions autour des notes d'étonnement,
- un archivage des documents ayant donné lieu aux notes d'étonnements et une transmission des copies aux demandeurs.

La performance du dispositif pourra être estimée en fonction du nombre d'interactions sur les notes d'étonnement et des échanges lors des réunions de service.

EXEMPLES D'INFORMATIONS RELEVÉES DANS DES NOTES D'ÉTONNEMENT, AYANT GÉNÉRÉ DES PISTES DE TRAVAIL POUR L'ENTREPRISE		
INFORMATIONS	NOTATION	SUITES
Pâtisserie biologique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notes divergentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les notes divergentes et les commentaires des destinataires laissent apparaître un besoin de discussion sur le marché du "bio". ▪ Suite à une première discussion en réunion commerciale, des recherches d'informations complémentaires seront certainement à envisager.
La "Ciabatta" (spécialité italienne fabriquée à Reims)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information non connue et importante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoin d'en savoir plus sur cette nouveauté et son potentiel de développement. ▪ A débattre en réunion commerciale.
Développement des produits traiteurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notes divergentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vu le développement de ce marché : <ul style="list-style-type: none"> - Faut-il réfléchir à des nouveaux emballages ? - Faut-il avoir un chef de projet pour ce marché ? ▪ A débattre en réunion commerciale.
Salon du petit-déjeuner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information non connue et importante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A généré une demande d'informations complémentaires (liste des exposants, invitations). ▪ Aller visiter ce salon. ▪ Voir si de nouveaux produits sont à développer pour ce marché. ▪ A débattre en réunion commerciale

3.4.1-1 Exemples d'informations relevées dans des notes d'étonnement

EXEMPLE DE NOTE D'ETONNEMENT			
<u>Emetteur</u> : F.D.		<u>Destinataires & notations*</u> :	
<u>Notation</u> : B2		JJD (B1)	GI (B1)
<u>Date</u> : 31 décembre 1998		IM (B3)	GM (A1)
		JC (B3)	
<u>Informations ayant retenu votre attention</u> :			
Titre : Les produits traiteurs s'imposent			
La praticité de ces produits prêts à consommer, dont la DLC varie de 3 à 28 jours, ne cesse d'attirer de nouveaux consommateurs. Plats cuisinés, charcuterie pâtissière, tartes salées, salades traiteur sont des produits de dépannage par excellence.			
L'activité traiteur apparaît de plus en plus chez les pâtisseries. Exemple d'un pâtissier de la Loire qui vient de lancer cette activité avec l'aide de l'ENSP et avec un kit d'aide à la vente (PLV, affiche, présentoir...).			
<u>Source</u> : LSA (26 novembre 1998 et Le Journal du Pâtissier (janvier 99)			
<u>Commentaires de l'émetteur (questionnement, impact pour l'entreprise, analyse)</u> :			
Part de plus en plus importante du traiteur en GMS. L'entreprise pourrait étudier les besoins et proposer l'offre adéquate (emballages, plateaux...) et réaliser la PLV.			
<u>Impact possible sur un projet ou une action menée par l'entreprise</u> :			
Axe 8 : développement en GMS Axe 9 : identification de niches Axe 10 : offre globale en agencement et communication			
<u>Commentaires du récepteur</u>		<u>Date de retour vers l'émetteur</u> :	
JJD : non concerné par cette activité		JJD (5/01/99) ;	
GM : réfléchir à de nouveaux concepts. Evaluer les besoins des traiteurs en la matière. Voir de nouveaux matériaux et/ou associations de carton/plastique. A discuter en réunion		GI (5/01/99) ; GM (28/01/99) ; JC (1/02/99) ; IM (1/02/99)	
JC : le marché ne ressemble t-il pas à celui des GMS qui utilisent plutôt des emballages plastiques transparents ?			
GI : me faire suivre une copie des articles			
*GRILLE DE NOTATION			
Intérêt pour l'entreprise	Fort	Moyen	Moindre
Information			
Nouveau pour le destinataire	B1	B2	B3
Déjà connu du destinataire	A1	A2	A3

3.4.1-2 Exemples de notes d'étonnement

EXEMPLE DE NOTE D'ETONNEMENT			
<p><u>Emetteur</u> : F.D.</p> <p><u>Notation</u> : B1</p> <p><u>Date</u> : 24 décembre 1998</p>		<p><u>Destinataires & notations*</u> :</p> <p>JJD (B1) (B1) GI (B1)</p> <p>IM (B2) GM (A2)</p> <p>JC</p>	
<p><u>Informations ayant retenu votre attention</u> :</p> <p>Titre : Un nouveau salon qui peut nous concerner</p> <p>Salon du Petit Déjeuner du 15 au 18 avril 1999</p> <p><u>Source</u> : Filière gourmande (novembre 1998)</p>			
<p><u>Commentaires de l'émetteur (questionnement, impact pour l'entreprise, analyse)</u> :</p> <p>Ce type de salon pourrait permettre à l'entreprise de trouver de nouveaux prospects, s'insérer dans une niche.</p>			
<p><u>Impact possible sur un projet ou une action menée par l'entreprise</u> :</p> <p>Axe 9 : identification de niches</p>			
<p><u>Commentaires du récepteur</u></p> <p>JJD : demander des informations supplémentaires et invitations si possible</p> <p>GM : dans un 1^{er} temps, visiter ce salon ; sûrement des propositions à faire au niveau de notre boîte "Elégance"</p> <p>JC : Ce marché concerne t-il des produits emballés dans du carton ?</p> <p>GI : merci de voir Françoise pour avoir des invitations et la liste des exposants</p> <p>IM : très important de connaître les évènements sur ce marché qui semble en développement</p>		<p><u>Date de retour vers l'émetteur</u> :</p> <p>JJD (5/01/99) ;</p> <p>GI (5/01/99) ; GM (28/01/99) ; JC (1/02/99) ; IM (1/02/99)</p>	
*GRILLE DE NOTATION			
Intérêt pour l'entreprise	Fort	Moyen	Moindre
Information			
Nouveau pour le destinataire	B1	B2	B3
Déjà connu du destinataire	A1	A2	A3



GESTION DES NOTES D'ETONNEMENT

Conditions favorables

- Respect des procédures bien ancré dans les mentalités
- Disponibilité d'une personne pour animer le dispositif
- Bon climat de communication interne, avec peu de rapports de forces

Difficultés rencontrées

- L'organisation du retour d'information vers l'émetteur est délicate dans la mesure où il peut exister un délai plus ou moins long entre la communication d'information et la prise d'une décision liée à cette information
- Les PMI restent perplexes pour mettre en place un système d'évaluation de la valeur de l'information et de valorisation des personnes ayant collecté des informations très pertinentes

Présentation de cas

La gestion des notes d'étonnement est illustrée au chapitre 4 au travers du cas de l'entreprise PRO (partie 4.1.1 : appui à une démarche de prospection commerciale)



SYNTHESE

Gestion des notes d'étonnement

Pour une exploitation optimum des notes d'étonnement, un soin tout particulier doit être porté aux procédures de circulation, ainsi qu'à la sélection des destinataires.

Une sensibilisation sera régulièrement renouvelée pour les personnes impliquées dans le dispositif, afin d'obtenir des commentaires (donc un apport de valeur ajoutée à l'information brute) ; de plus en plus fécond et pertinent.

Scoring des fiches

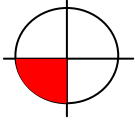
Le système de notation est un moyen pour animer et évaluer le dispositif.

L'exploitation des notes d'étonnement, après circulation, est facilitée.

Un tri peut être aisément effectué :

- élimination des informations peu pertinentes,
 - mémorisation de données susceptibles de faire l'objet de recherches a posteriori,
 - recherches d'informations supplémentaires à lancer,
 - sélection d'informations à débattre en comité de direction,
 - actions opérationnelles à engager immédiatement...
-

3.4.2 Expertises grâce au réseau de capteurs externes



Dans la constitution de son dispositif d'Intelligence Economique, chaque entreprise est amenée à avoir un regard critique sur les relations qu'elle entretient avec son environnement et surtout sur le potentiel en informations que représente chacun des acteurs de son environnement. L'objectif est de constituer un réseau de capteurs externes avec lequel l'entreprise entretienne des relations structurées. Ces capteurs sont des partenaires représentant un enjeu dans la collecte et le traitement de l'information. Les capteurs correspondent à tous ceux qui détiennent naturellement des informations ou des connaissances qui intéressent le développement de l'entreprise. Le temps consacré aux relations avec l'extérieur de l'entreprise étant limité, le travail consiste à identifier et choisir les capteurs externes les plus pertinents.

◆ Fiches capteurs externes

Les fiches proposées pour analyser les relations de l'entreprise avec les différentes composantes de son réseau de capteurs externes sont complétées par une partie destinée à gérer le suivi des contacts. Le système retenu, qu'il soit sous format informatique ou papier, permet aux équipes de connaître l'historique des relations et constitue une mémoire commune au sein de l'entreprise. Il convient donc que toute personne de l'entreprise entrant en contact avec un capteur externe actualise la fiche correspondante. Parmi les capteurs, certains sont considérés comme particulièrement sensibles. L'entreprise est amenée à définir des niveaux de confidentialité.

Les fiches capteurs externes doivent être dans un premier temps renseignées par l'Animateur Intelligence Economique puis complétées en les faisant circuler au sein de l'entreprise. Ce dernier sollicite les personnes en charge d'être en relation avec ces capteurs. Puis il assurera leur réactualisation et leur diffusion.

Une liste de fiches est établie et diffusée largement dans l'entreprise notamment si l'entreprise dispose d'un Intranet.

EXEMPLE DE FICHE CAPTEUR EXTERNE : CENTRE DE FORMATION XY

Fiche signalétique :

Adresse : 10 rue de L'Avenue 94230 Cachan

Tél : 01.12.34.56.79

Fax : 01.12.34.56.70

e-mail : xy@wanadoo.fr

site Internet : www.xy.fr

Organigramme :

Jean Dupont (Dirigeant)

Pierre Durand : responsable des stages de formation professionnelle

COMPETENCES

Domaines d'expertise :

(à compléter)

Conditions d'intervention :

(à compléter)

Prestations proposées :

stage spécialité 1

stage spécialité 2

commerce et technologie

Equipements spécifiques :

Amphithéâtre avec équipement HH

Amphithéâtre avec équipement GG

Hébergement et restauration

Intérêt de la relation :

Identification des intervenants qui peuvent devenir des prescripteurs

Identifier des stages intéressants pour le personnel

Obtenir la liste des participants aux stages

Existence de fichiers sur la profession

Peut-on louer des installations

MOTIVATION DU CAPTEUR EXTERNE

Motivations détectées :

RAS

Forces :

Emanation du Syndicat national

Pris en charge par les organismes financeurs de la formation professionnelle

Ensemble des métiers touchés

Variété des domaines d'intervention

Clients internationaux

Faiblesses :

RAS

Intérêts communs :

Image de marque cohérente, valorisation mutuelle.

Intérêts divergents :

Image industrielle et évolution de l'entreprise vers la GMS.
quelles relations ont-ils avec les autres centres de formation?

Monnaie d'échange possible:

Versement de la taxe d'apprentissage
Produits de démonstration à donner

HISTORIQUE DES CONTACTS

Date :

1993

Intervenant dans l'entreprise :

Gilles Dupont

Interlocuteur dans l'entité :

Jacques Dulait

Objet :

formation donnée sur spécialité GG (1993)

Résultats obtenus :

difficiles à mesurer

Suite à donner :

expérience à renouveler voir à multiplier

Nouveautés détectées :

des remarques faites par les stagiaires auraient pu déboucher sur des améliorations possibles des produits CC

3.4.2-1 Exemple de fiche capteur externe

◆ **Mise en place du réseau de capteurs externes**

▪ Recensement des capteurs

Le principal intérêt de cette étape n'est pas de faire un inventaire exhaustif, mais de trouver une correspondance entre les capteurs externes déjà connus de l'entreprise et ses principaux besoins en informations.

Pour pouvoir assurer un réel suivi efficace des relations avec des capteurs externes, leur nombre sera limité. On démarre le travail avec des capteurs déjà connus de l'entreprise et avec lesquels elle a un historique de relations. La sélection s'opère en mesurant l'intérêt des relations avec les différents capteurs. La première étape consiste à recenser les différents capteurs en les répertoriant par groupes homogènes et selon les types de besoins en informations de l'entreprise. On sélectionne les 10 à 20 capteurs les plus pertinents.

Ce recensement peut s'effectuer en utilisant un tableau du type de celui proposé ci-après.

GRILLE POUR LE RECENSEMENT DES CAPTEURS EXTERNES			
Besoins en informations	Sujet n° 1	Sujet n° 2	Sujet n° ...
Types de Capteurs externes			
Clients			
Fournisseurs			
Sous-traitants			
Entreprises partenaires			
Concurrents			
Ecoles, labo. de recherche, centres techniques			
Groupements professionnels			
Cabinets d'études			
Organismes publics			
Médias			
Carnets d'adresses personnels du dirigeant			

3.4.2-2 Grille pour le recensement de capteurs externes

- Sélection

La phase d'analyse des relations amène l'entreprise à observer les capteurs externes sous un angle nouveau en identifiant des intérêts divergents et d'autres convergents. Elle fait naturellement émerger les capteurs prioritaires, c'est-à-dire ceux qui présentent le plus fort potentiel en informations et avec lesquels le terrain relationnel est le plus favorable.

La formalisation favorise une certaine homogénéité de la perception que chacun peut avoir de l'importance des relations avec tel ou tel capteur externe.

- Identification de nouveaux capteurs

Par rapport à de nouveaux besoins en informations, l'entreprise s'engage dans une démarche structurée de repérage de nouveaux capteurs externes. Une lecture attentive de la presse fournit souvent des pistes pour détecter de nouveaux capteurs.

- Tableau de suivi des capteurs prioritaires

La démarche d'Intelligence Economique insiste sur la nécessité d'assurer un suivi formalisé des relations. La formalisation est

assurée au travers d'un outil commun à tous dans l'entreprise et consultable par un grand nombre. En outre, une trace est systématiquement laissée de tout contact avec un capteur externe.

◆ **Recours aux capteurs externes**

L'enrichissement du réseau de capteurs externes est conditionné par la capacité de l'entreprise à savoir se comporter avec ceux qu'elle considère utile à son développement. La rencontre avec un expert extérieur est coûteuse en temps et en moyens mobilisés. C'est pourquoi, il convient de la préparer soigneusement.

Au cours de l'entretien, le temps est compté. La qualité de la conduite de l'entretien sera déterminante dans les résultats obtenus.

Enfin, le soin apporté à la synthèse est déterminant pour pouvoir tirer parti au maximum des informations collectées et des possibilités d'actions détectées.

Le questionnement de spécialistes s'appuie directement sur les différentes techniques d'entretien qui existent dans d'autres domaines, notamment commercial. Ainsi, lorsque l'entreprise sollicite une rencontre avec un expert, elle se retrouve en position de lui vendre son projet. A défaut, elle mettra en avant l'intérêt que l'expert peut trouver à collaborer. En pratique, on observe que les opérationnels n'ont pas été formés à ces techniques.

▪ Phase de préparation

La phase de préparation conditionne l'efficacité du processus. Faute de temps, l'entreprise sacrifie souvent cette étape.

Une bonne préparation comporte plusieurs points:

- Prise de connaissance de l'activité de l'entreprise ou de l'organisme auquel appartient l'interlocuteur,
- Prise de connaissance des problématiques de son activité spécifique,
- Prise de connaissance du micro-domaine spécifique à l'interlocuteur,
- Définition claire des objectifs que l'on s'assigne et, en particulier, des informations que l'on veut obtenir,
- Détermination des thèmes à éviter et de ce que l'on ne veut pas dire,
- Préparation de la monnaie d'échange pour convaincre l'interlocuteur à collaborer.

Pour être efficace, l'entreprise devra ainsi rassembler des documents et des fiches :

- pour préparer l'entretien : nom exact de l'interlocuteur, éléments de valorisation de l'expert (notoriété, compétence...), éléments destinés à

provoquer une réaction (par rapport à une information spécifique par exemple, ou une publication ...) et la monnaie d'échange, liste de questions précises, arguments montrant l'intérêt du rendez-vous, options pour conclure l'entretien (demande de doc, visite de l'entreprise)

Enfin, il convient de disposer de support permettant de formaliser le recueil d'information (formulaires de saisie de notes, etc.).

Juste avant de commencer un entretien, il est recommandé de préparer l'ambiance c'est-à-dire, de se mettre en condition pour être enthousiaste et se mettre à sourire.

Si le téléphone est utilisé, éviter d'appeler le lundi et préférer le matin à l'après-midi.

▪ La conduite de l'entretien

L'entreprise ne doit pas hésiter à se recommander de quelqu'un quand c'est possible.

L'entreprise doit tout d'abord se présenter en insistant sur les aspects proches des centres d'intérêt de l'interlocuteur. Il est recommandé de ne pas mentionner spontanément que l'on a une activité de veille.

Lors d'un entretien face à face, il est préférable de ne pas donner de plaquette ou de documents dès le début.

Ouvrir le dialogue en valorisant l'interlocuteur ; le placer dans une position positive et lui montrer l'intérêt d'un tel échange.

La liste de questions préparées va servir de fil conducteur à l'entretien sans jamais que l'expert ait le sentiment de subir un interrogatoire.

L'un des aspects le plus délicat consiste à alterner entre connaissance du sujet et posture d'humilité vis-à-vis du savoir de l'expert.

A ce moment là, deux possibilités sont alors envisageables :

- l'interviewé enchaîne spontanément sur le sujet car il a été sensible à sa mise en valeur. Il faut alors ne pas hésiter à alterner reformulations pour continuer à le faire parler et communication d'éléments destinés à obtenir une réaction,
- l'interviewé reste en position d'attente. Il faut alors réamorcer le dialogue en fournissant de l'information et en le faisant réagir. Puis il est utile de reformuler pour alimenter la discussion.

Les questions doivent être simples, courtes et claires. Il faut limiter leur nombre au risque de rebuter l'expert. On utilisera des questions

ouvertes pour provoquer la discussion commençant par : pourquoi, comment, depuis quand, qui, etc.

Bien sûr, il est préférable de commencer par des questions anodines plutôt que de demander d'emblée des chiffres précis ou d'autres données sensibles.

Face à la gêne de l'interlocuteur, on n'hésite pas à changer de thèmes quitte à revenir par la suite. En effet, la mise en confiance est l'élément le plus déterminant de la qualité de l'échange.


L'interviewer est attentif à maintenir une relation équilibrée en échangeant des informations et des contacts. En effet, certaines entreprises se sentent victorieuses lorsqu'elles ont réussi à obtenir beaucoup plus d'informations qu'elles n'en ont livré. Elles ne réalisent pas toujours qu'elles se privent de toute possibilité de solliciter de nouveau le même expert.

L'entretien doit se terminer par l'ouverture de nouvelles pistes :

- Quelles autres personnes rencontrer sur ce sujet ?
- Existe-t-il des publications intéressantes sur le sujet ?
- Quelle est votre opinion sur telle ou telle manifestation professionnelle, en recommanderiez-vous d'autres ?
- Quels conseils me donneriez-vous pour poursuivre mes recherches ?
- Pourriez-vous m'introduire auprès d'autres experts ?
- Sous quelle forme peut se poursuivre notre collaboration ?

▪ Synthèse de l'entretien

La qualité de la prise de note pendant l'entretien conditionne la qualité de la synthèse. Cette dernière est rédigée aussi vite que possible pour conserver ses impressions et les informations qui n'auraient pas été notées. L'existence de fiche normée facilite la capitalisation des connaissances sur le capteur. L'historique des échanges permettra de juger de la compétence de l'expert et son aptitude à coopérer.

	EXPERTISES GRACE AU RESEAU DE CAPTEURS EXTERNES
Conditions favorables	
<ul style="list-style-type: none">▪ Entreprise ouverte sur son environnement▪ Appartenance des dirigeants à des groupements professionnels▪ Existence d'un carnet d'adresses commun, sur réseau informatique▪ Habitude de faire appel à des intervenants extérieurs	
Difficultés rencontrées	
<ul style="list-style-type: none">▪ Le caractère confidentiel de certains axes de développement ou besoins en informations rend délicate la collecte▪ Cette démarche est difficile à systématiser, les occasions de rencontre étant multiples et les interlocuteurs diversifiés▪ Même si chacun dans l'entreprise améliore nettement la qualité des relations avec le réseau de capteurs externes, il reste difficile de faire vivre un outil commun de suivi des contacts (enjeu de pouvoir autour du carnet d'adresses de chacun)	
Présentation de cas	
Une mise en œuvre d'un tel réseau est présentée dans le chapitre 4 au travers du cas de l'entreprise PRO (partie	

4.1.1 : appui à une démarche de prospection commerciale)



SYNTHESE

Principe de constitution du réseau de capteurs externes

La démarche proposée amène l'entreprise à regarder plus objectivement l'intérêt qu'elle a à entretenir des relations avec tel ou tel acteur de son environnement, et à faire de lui un membre de son réseau de capteurs externes.

Fiche Capteur externe

La fiche proposée permet de formaliser les relations établies entre l'entreprise et ses capteurs, et de disposer d'un outil commun, susceptible d'être enrichi et exploité par toutes les personnes participant à la démarche d'Intelligence Economique.

Mise en place du réseau de capteurs externes

Il est essentiel de débiter la démarche par une réflexion visant à mettre en corrélation les besoins en informations de l'entreprise et ses ressources en terme de personnes ou structures avec lesquelles elle est en relation.

Le réseau doit vivre : des capteurs peu efficaces ou moins riches en informations que supposé vont en sortir, de nouveaux capteurs seront identifiés.

Recours aux capteurs externes

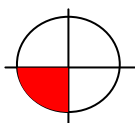
Le questionnement de spécialistes sera d'autant plus fructueux qu'il aura été méthodiquement préparé.

La conduite d'entretiens fait appel à des techniques à part entière. On peut être amené à faire suivre des formations sur la conduite d'entretien aux personnes qui vont entretenir des relations avec les capteurs externes.

Dans la démarche d'Intelligence Economique, il convient d'insister sur la formalisation des informations recueillies :

- synthèse globale au travers d'un rapport ou compte-rendu d'entretien,
 - notes d'étonnement pour faire ressortir des points spécifiques,
 - mise à jour de la fiche capteur externe pour le suivi de relations.
-

3.4.3 Mobilisation de compétences internes et acteurs du dispositif



La conduite d'une démarche d'Intelligence Economique va viser à la mobilisation et au développement des compétences internes. Ce travail va concerner les compétences propres au métier de l'entreprise (production, commercial, R&D, etc.) mais aussi les compétences spécifiques en Intelligence Economique et en veille.

◆ Développement des compétences propres au métier de l'entreprise

La valorisation et la capitalisation des compétences internes sont des dimensions transversales de la démarche d'Intelligence Economique. A ce titre, on peut affirmer que la gestion des connaissances (Knowledge Management) est l'une des dimensions essentielles du travail accompli.

Le tableau ci-dessous explique en quoi certaines étapes de la démarche d'Intelligence Economique s'intéressent directement à la valorisation des compétences internes.

VALORISATION DES COMPETENCES INTERNES	
Actions d'Intelligence Economique	Occasions de valorisation
Choix des axes de développement prioritaires	La hiérarchisation des axes de développement est l'occasion pour chacun d'exprimer sa position sur les forces et les faiblesses de l'entreprise et de donner sa compréhension de l'environnement en analysant les menaces et les opportunités. Cette analyse permet souvent à chacun de sortir de sa spécialité et de montrer l'étendue de sa réflexion. Le document de synthèse sur les axes est en soi un instrument de capitalisation des connaissances de l'équipe.
Choix de l'équipe chargée de mettre en œuvre chaque axe de développement	Les fiches sur les axes de développement prioritaires sont l'occasion pour l'entreprise de choisir les compétences internes et les experts externes. La démarche d'Intelligence Economique préconise une large consultation sur la composition des équipes. A ce stade, l'entreprise est amenée à composer des équipes pluridisciplinaires qui vont servir de catalyseur à la création d'un savoir-faire collectif.
Rédaction des notes d'étonnement	Les notes d'étonnement expriment à chaque fois une analyse du métier de l'entreprise, de son environnement et de ses potentialités de développement. N'étant jamais limité dans le champ de réflexion, le personnel peut montrer la richesse de son analyse. La circulation des fiches est l'occasion de diffuser le savoir-faire des uns et des autres. Elle contribue ainsi à la diffusion des connaissances. L'examen de ces notes au cours des séances de travail est une source précieuse de confrontation des points de vue et des savoir-faire.
Diagnostic du système d'information	L'analyse du système d'information de l'entreprise amène à recenser la capacité des équipes à analyser les axes de développement, à collecter, traiter et diffuser des informations sur les axes de développement de l'entreprise. A cette occasion, la compétence des équipes transparaît. Le rapport de synthèse donne un reflet assez fidèle des connaissances existantes.

3.4.3-1 Valorisation des compétences internes

◆ **Développement des compétences spécifiques en Intelligence Economique et en veille**

La démarche d'Intelligence Economique a également pour but de développer de nouvelles compétences spécifiques.

Ces nouvelles compétences s'inscrivent comme des instruments au service des projets de l'entreprise. Par conséquent, ils ne doivent pas être considérés comme des savoir-faire réservés à des spécialistes de l'information mais plutôt comme des compétences à diffuser largement auprès de tous ceux qui participent aux projets de l'entreprise.

COMPETENCES SPECIFIQUES A L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE	
OBJECTIF DU DISPOSITIF	COMPÉTENCES À DÉVELOPPER
Connaissance des axes de progrès et analyse des besoins des opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transcription des chantiers en axes de progrès. ▪ Ingénierie de projet et savoir mener une action de conduite du changement. ▪ Déclinaison des chantiers en questionnement opérationnel. ▪ Compréhension et connaissance technique des domaines traités. ▪ Etablir une relation de confiance avec les opérationnels.
Collecte de l'information	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtrise des moteurs de recherche sur Internet. ▪ Connaissance des bases de données. ▪ Navigation dans les bases de données. ▪ Rédaction et mise en œuvre de procédures de collecte. ▪ Conduite d'une visite de salon professionnel. ▪ Conduite d'une visite de site.
Traitement des informations & incidence du dispositif de veille dans la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité à conceptualiser les problématiques pluridisciplinaires. ▪ Connaissance des innovations touchant l'entreprise ▪ Créer une relation d'échange avec les capteurs externes. ▪ Créer des logiques réseau avec d'autres entreprises.
Diffusion des informations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité à traduire les informations pertinentes en prises de décision possibles.

3.4.3-2 Compétences spécifiques à l'Intelligence Economique



MOBILISATION DE COMPETENCES INTERNES ET ACTEURS DU DISPOSITIF

Conditions favorables

- Habitude de travailler en groupe de projets
- Culture adaptative
- Forte sensibilité du dirigeant à la valorisation des ressources humaines

Difficultés rencontrées

- Dans certaines PMI, le choix de l'Animateur Intelligence Economique est resté longtemps en suspend
- Lors de la mise en place du dispositif d'Intelligence Economique, des restructurations peuvent avoir lieu ; les membres du personnel se sentant menacés sont plus difficilement mobilisables

Présentation de cas

Des illustrations sont proposées au chapitre 4 au travers des cas des entreprises PIC (partie 4.2.2 : processus d'innovation) et de MECA (partie 4.5.1 : dispositif général)



SYNTHESE

Développement des compétences propres au métier de l'entreprise

Dans la phase d'expression des besoins, la rédaction des axes de développement prioritaires met en avant les compétences à mobiliser et l'équipe pressentie.

Le diagnostic du système d'information, au travers de l'inventaire des connaissances existantes, dresse indirectement un bilan des compétences.

Les notes d'étonnement stimulent, de la part de chacun, une analyse affinée de situations ou circonstances actuelles ou potentielles pour l'entreprise.

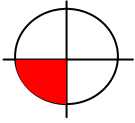
Développement des compétences spécifiques à l'Intelligence Economique

L'Intelligence Economique, état d'esprit partagé à terme par la plupart des collaborateurs dans l'entreprise, va amener chacun à développer des compétences sur chacune des quatre étapes du Cycle du Renseignement®.

Ces compétences portent plus particulièrement sur :

- une formulation précise des besoins en informations,
 - la maîtrise des outils de collecte d'informations,
 - la capacité à détecter des signaux faibles ou signes avant-coureurs,
 - la valeur ajoutée donnée aux informations brutes,
 - l'élaboration de scénarios mesurant l'impact de telle ou telle information sur l'entreprise.
-

3.4.4 Grilles de traitement



Bien sûr, l'information ne peut être réellement traitée que par ceux qui ont une expertise sur le sujet traité. Toutefois, les opérationnels souhaitent être épaulés soit en interne soit à l'extérieur afin qu'on identifie pour eux les documents et les zones de texte susceptibles de correspondre aux besoins qu'ils ont exprimés.

Des réunions de travail permettent à l'Animateur Intelligence Economique de questionner les opérationnels pour faire ressortir des problématiques de choix. Une ou plusieurs grilles sont alors élaborées pour préparer la décision et identifier les informations manquantes.

A terme, les plates-formes de type Intranet serviront à présenter les grilles de traitement afin que chacun puisse les alimenter. Il est préférable d'affecter la responsabilité de chaque grille à une personne afin de garantir l'actualisation des informations et la cohérence d'ensemble des problématiques posées.

La phase de traitement a souvent pour objectifs de trouver des réponses aux questions posées par les opérationnels mais aussi de mettre en exergue le choix fait par d'autres entreprises ou organismes (concurrents, fournisseurs, organismes de recherche, etc.). Naturellement, les problématiques de choix doivent exposer les conséquences des orientations possibles (coût, formation, réorganisation, etc.).

Au-delà de l'analyse, la phase de traitement permet également de réaliser une notation des sources d'information et des stratégies de recherche. En effet, la composition des grilles met en exergue les sources qui ont été les plus fertiles. Par la suite on pourra analyser les sources en fonction des stratégies de recherche mais aussi selon le délai d'obtention, le coût financier et le coût en temps.

◆ Exemples de grilles de traitement

EXEMPLE DE GRILLE D'ANALYSE COMPAREE DES PERFORMANCES TECHNIQUES DES PRODUITS
1. PROBLEMATIQUE : DÉFINIR LES AMÉLIORATION PRIORITAIRES DES PRODUITS
<i>Type d'entreprise :</i> <ul style="list-style-type: none">• PMI industrielle d'environ 50 personnes.• Produit technique sur un marché de niche.• Marché mondial.
<i>Préoccupations ou objectifs à atteindre :</i> <ul style="list-style-type: none">• Définir les améliorations prioritaires des produits.• Savoir ce qui empêche l'entreprise de revendiquer des performances techniques supérieures (notamment extension durée de garantie).• Améliorer le dialogue entre les différents services concernés par l'amélioration des produits.
<i>Fonctions concernées dans l'entreprise:</i> <ul style="list-style-type: none">• Direction générale pour l'orientation des développements.• Bureau d'étude sur les priorités d'améliorations techniques.• Commercial sur les attentes prioritaires des clients.• SAV pour les diagnostics de dysfonctionnements ou de fragilité.• Service Qualité sur la conformité aux procédures d'Assurance Qualité.
<i>Moyens utilisés & résultats obtenus (avec positionnement sur le Cycle du Renseignement®):</i> <ul style="list-style-type: none">• Réalisation d'une fiche d'expertise SAV pour extraire les pistes d'amélioration des produits et validée par les 4 services concernés (étape 2).
<i>Moyens projetés & résultats attendus (avec positionnement sur le Cycle du Renseignement®):</i> <ul style="list-style-type: none">• Tableau croisé sur les performances techniques des produits par rapport à la concurrence (étape 3).• Questionnaire satisfaction client (étape 2).• Réalisation d'une base de données des fiches SAV permettant de réaliser des tris croisés et des analyses historiques (étape 3).

2. COMPARATIF DES PRODUITS				
Revendications techniques	Produit de l'entreprise	Produit concurrent 1	Produit concurrent 2	Argumentaire commercial
Caractéristiques techniques				
Fonctionnalité 1	300	250	300	l'entreprise possède le même rendement pour beaucoup moins cher.
Fonctionnalité 2	**	*	***	suffisant pour 95 % des situations
Fonctionnalité n	*	**	?	
Temps de formation nécessaire	3 j	2,5 j	5 j.	conçu pour être simple d'utilisation contrairement au concurrent 2
Prix	43 KF	38 KF	53 KF	10 KF de moins que le concurrent 3.
Durée de la garantie	6 mois	1 an	6 mois	92 % des appareils revenant au SAV ont plus d'un an.
Délai d'intervention	2 j.	1 j. (?)	1 j.	une hot-line disponible pour aider à la maintenance
Normes de sécurité	aux normes	(?)	aux normes	le concurrent 2 n'insiste pas beaucoup sur la sécurité.
Vitesse d'exécution	2.600	2.500	3.500	
Température tolérée	120 ° C	170 ° C	120 ° C	les clients ne vont jamais au-delà de 120 ° C
Temps de démontage	4 h	6,5 h	(?)	
Encombrement	343mm x 122 mm	379 mm x 134 mm	322 mm x 110 mm	encombrement beaucoup moins important que le concurrent 2.
Niveau de bruit	34 db	36 db	31 db	
Matériau utilisé				
Poids	12,3 kg	13,3 kg	12,5 kg	
Caractéristiques générales				
Qualité du design	*	**	***	
Ergonomie	**	*	**	l'ergonomie est plus importante que le design.

3.4.4-1 Grille d'analyse comparée des performances techniques des produits

- *Principes de construction du tableau*

Les caractéristiques techniques recensent tout ce qui conditionne l'acte d'achat du client. Ces caractéristiques pourraient émerger d'une analyse de la valeur. Elles peuvent également être repérées par un dialogue avec le bureau d'étude, le service commercial et la direction générale de l'entreprise. Le tableau devient un lieu de capitalisation du cahier des charges fonctionnel des produits.

L'analyse de ce tableau fait apparaître des différences de performances. Leur interprétation doit faire l'objet d'un échange. Par exemple :

- Si la rubrique "température tolérée" fait apparaître une température supérieure chez le concurrent 1 et que le dialogue avec les commerciaux montre que ce besoin n'est pas exprimé par les clients, deux conclusions s'imposent. Premièrement, il ne s'agit probablement pas d'une priorité de développement. Ensuite, on peut s'interroger afin de comprendre pourquoi le concurrent XX insiste sur cette caractéristique technique.
- Si la rubrique "Durée de la garantie" fait apparaître une durée supérieure pour le concurrent XX et que les commerciaux affirment que c'est un point très pénalisant lors de la négociation commerciale (cela laissant supposer que le produit est moins fiable), une décision s'impose.

EXEMPLE DE GRILLE D'ANALYSE DE POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL
1. PROBLEMATIQUE : ANALYSER LA STRATÉGIE DU LEADER
<p><i>Activité de l'entreprise :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • PMI industrielle • Plusieurs gammes de produits • Marché mondial
<p><i>Préoccupations ou objectifs à atteindre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser la stratégie du concurrent de référence et définir les moyens d'être un suiveur actif
<p><i>Fonctions concernées :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction générale pour orienter les recherches ciblées d'information. • Bureau d'étude sur la décomposition des produits en technologies à maîtriser. • Commercial sur les orientations des attentes des clients.
<p><i>Moyens utilisés & résultats obtenus (avec positionnement sur le Cycle du Renseignement®):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recomposer la trajectoire historique des gammes de produits à partir des rapports d'activité. • Recomposer la maîtrise technologique du concurrent à partir de l'analyse des nouveaux produits.

2. EVOLUTION HISTORIQUE DES PRODUITS			
Produits	Produit 1	Produit 2	Produit n
Présenté en nouveauté			
Années où le produit est cité			
Fonctions principales du produit			
Fonctions secondaires			
Problèmes à résoudre			
Segment de clientèle			
Gamme de prix			
Canal de distribution			
Type de publicité			
Technologie de production			
Lieu de production			

3.4.4-2 Exemple de grille d'analyse de positionnement concurrentiel

- Légende de la grille d'analyse

La grille de traitement a consisté à recomposer le marketing mix des gammes de produits concurrents. Ce travail permet de reconstituer la trajectoire suivie par les concurrents et ainsi anticiper sur leurs prises décisions futures.

Ce tableau a été construit avec les rubriques suivantes :

- Produits : énumération des produits cités dans les rapports annuels,
- Présenté en nouveauté : indiquer si le produit est présenté comme une innovation (même s'il figurait déjà dans un rapport antérieur),
- Fonctions principales du produit : reverse engineering sur l'analyse de la valeur,
- Fonctions secondaires : reverse engineering sur l'analyse de la valeur,
- Problème à résoudre : indiquer si le produit répond à un constat de carence sur le marché,
- Segment de clientèle : permet de retrouver le volume estimé des ventes,
- Gamme de prix : donne une indication sur la politique commerciale suivie,
- Canal de distribution : permet d'analyser les effets de synergie commerciale que le concurrent va chercher à mettre en œuvre,
- Type de publicité : indiquer la politique de communication retenue sur ces produits,
- Technologie de production : recomposer les technologies de production à maîtriser,
- Lieu de production : L'implantation des sites peut donner

des pistes de travail pour retrouver les laboratoires de recherche avec lesquels le concurrent travaille.

C'est en cherchant à remplir ce tableau que l'entreprise découvre les points mis en avant par les concurrents et les points qui ont été occultés.



GRILLES DE TRAITEMENT

Conditions favorables

- Mécanismes de collecte et de transmission de l'information déjà bien ancrés dans l'entreprise
- Fort besoin pour une information inexistante et qu'il convient de générer à partir de données disponibles mais éparses
- Existence de personnes ayant un esprit analytique et / ou une culture scientifique

Difficultés rencontrées

- Chaque cas est particulier ; il n'y existe donc pas de grille standard
- La grille définitive n'est obtenue qu'après plusieurs ébauches ; les phases de test paraissent longues et peuvent démobiliser les équipes
- Les entreprises ne sont pas toujours prêtes à consacrer le temps nécessaire au croisement de données

Présentation de cas

Des illustrations sont proposées au chapitre 4, au travers des cas des entreprises VOZ (partie 4.1.3 : positionnement concurrentiel et plan stratégique) et DRAV (partie 4.2.3 : partenariat technologique)



SYNTHESE

Principes sur les grilles de traitement de l'information

Le remplissage de tableaux fait apparaître les informations disponibles et les informations manquantes. Il aide donc pour le recueil d'informations et améliore leurs lisibilité.

Le tableau croise l'information détenue en interne et l'information collectée à l'extérieur. L'entreprise comprend ainsi mieux sur quelles caractéristiques les concurrents communiquent.

Les grilles d'analyse font apparaître clairement les problématiques de choix sur lesquelles l'entreprise va devoir se positionner. Elles donnent du sens aux informations disponibles en les mettant dans un cadre de cohérence.

Il devient ensuite possible de formuler de nouvelles questions et de lancer de nouvelles recherches d'information bien ciblées.

A terme ces grilles deviennent de véritables tableaux de bord pour les dirigeants.

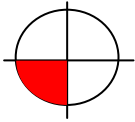
Exemples de grilles de traitement

Des grilles visant à comparer certaines performances de l'entreprise ou de ses produits à celles de la concurrence viennent enrichir le système d'information.

En terme opérationnel, elles peuvent être exploitées aussi bien pour affiner un argumentaire commercial qu'un cahier des charges technique.

Au niveau stratégique, elles éclairent les prises de décision des dirigeants.

3.4.5 Protection du patrimoine



Les entreprises possèdent souvent les mêmes technologies et le même management. Elles ne peuvent plus se battre uniquement sur la qualité et les prix. C'est pourquoi ces dernières années se sont développées les pratiques concurrentielles non traditionnelles voire déloyales. Même si ces pratiques demeurent minoritaires, elles représentent un danger suffisamment important pour qu'on s'y attarde.

Certaines entreprises ont été conduites au dépôt de bilan après avoir été victimes d'actions de déstabilisation. Cela montre qu'il n'est pas suffisant de réussir par son dynamisme. Encore faut-il réussir à protéger les acquis de son travail.

Ces attaques ont longtemps concerné davantage les grandes entreprises que les PMI. Or, ces dernières années, on note une recrudescence des cas d'attaque de PMI. L'analyse montre même que les attaques sont de plus en plus souvent menées par d'autres PMI. Les dirigeants sont de plus en plus sensibilisés à ces problématiques nouvelles même si pour eux la priorité demeure le développement de leur entreprise.

D'une manière générale, la protection des innovations est trop souvent délaissée ou ignorée lors du processus de développement stratégique de l'entreprise. Pour la grande majorité des entreprises rencontrées, cette démarche a suscité une prise de conscience de la part du dirigeant et des acteurs concernés.

Ces actions déloyales ou illégales peuvent concerner soit la Propriété Industrielle et intellectuelle de l'entreprise soit le fonctionnement et les projets de l'entreprise.

◆ Analyse des points de vulnérabilité et parades possibles

Le travail consiste à élargir l'angle traditionnel de la sécurité (protection des biens et des personnes, sécurité informatique) et d'étudier les possibilités d'attaque sur l'ensemble des éléments du patrimoine de l'entreprise. Pour faciliter la réflexion, il est recommandé de conduire l'inventaire des vulnérabilités pour chacune des grandes fonctions de l'entreprise (commercial, production, fournisseur, etc.).

Pour faire progresser l'entreprise sur ce sujet, il ne s'agit pas de réaliser une analyse exhaustive de ses points de vulnérabilité, mais plutôt d'amorcer la réflexion auprès du dirigeant et de quelques membres de son équipe. L'objectif est de sélectionner deux ou trois vulnérabilités réalistes dans le contexte de l'entreprise. La sélection des vulnérabilités passe par un recensement de ce qui s'est déjà produit en hiérarchisant les attaques par ordre de vraisemblance.

L'entreprise doit apprendre à déterminer si chaque type d'attaque est légal ou non.

Sur les quelques vulnérabilités qui se sont déjà produites ou simplement les plus vraisemblables, l'entreprise doit trouver des parades soit de façon préventive par l'identification des signes avant-coureurs, soit de façon curative pour répondre à l'attaque.

▪ Diagnostic sur la protection du patrimoine

La recherche des vulnérabilités de l'entreprise cherche à alimenter la réflexion du dirigeant et de son équipe. Les problématiques abordées au cours des entretiens sont rassemblées dans la grille de diagnostic suivante :

GRILLE DE DIAGNOSTIC POUR LA PROTECTION DU PATRIMOINE	
Perception incomplète des menaces. Sous-estimation du patrimoine de l'entreprise et de la valeur des informations dont elle dispose.	<ul style="list-style-type: none">▪ Avez-vous listé les différents éléments du patrimoine de l'entreprise (avantage concurrentiel) ?▪ Avez-vous décomposé le fonds de commerce de l'entreprise pour connaître ce qui peut intéresser les autres?▪ Avez-vous déjà listé les principales menaces et opportunités ?▪ Etablissez-vous une correspondance entre les menaces et les opportunités ?

GRILLE DE DIAGNOSTIC POUR LA PROTECTION DU PATRIMOINE - Suite	
<p>Développement des actions offensives menées par des PMI & de l'illégalité économique.</p> <p>Une attaque peut être fatale à une entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avez-vous identifié les principales vulnérabilités de votre entreprise et avez-vous défini un plan de moyens associé ? ▪ Avez-vous une idée précise des attaques dont ont été victimes d'autres PMI ? ▪ Vous êtes-vous déjà fait conseiller pour profiter de l'expérience des autres ? ▪ Connaissez-vous le rôle des structures institutionnelles chargées de vous aider à vous protéger ?
<p>Existence de menaces ayant un visage amical & techniques indirectes.</p> <p>Développement des relations compétition / coopération.</p> <p>Les fuites peuvent provenir des partenaires de l'entreprise.</p> <p>Certaines PMI étrangères diffusent beaucoup moins d'informations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avez-vous déjà listé les divulgations involontaires d'informations ? ▪ Avez-vous analysé vos documents externes (contrats, devis, documents financiers) pour vérifier qu'aucune information sensible n'est divulguée involontairement ? ▪ Avez-vous listé les informations qui sont confiées à d'autres entreprises pour prévenir l'insécurité en chaîne.
<p>Peu de surveillance des attaques dans les PMI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avez-vous défini des signes avant-coureurs permettant de détecter assez vite des pratiques concurrentielles déloyales ou des tentatives de déstabilisation ?
<p>Aucune procédure de réaction & de contre-offensive.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avez-vous déjà imaginé comment vous réagiriez si vous étiez victime d'une attaque déloyale (scénarios possibles et plan d'action associés) ?

GRILLE DE DIAGNOSTIC POUR LA PROTECTION DU PATRIMOINE - Suite	
<p>Les dispositifs de protection coûtent cher en moyens et en obstacles à la circulation de l'information.</p> <p>La protection doit être limitée au strict nécessaire car toute protection attire l'attention.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Avez-vous effectué une analyse du rapport enjeu / coût sur vos systèmes de protection ?▪ Connaissez-vous le coût de vos dispositifs de sécurité ?
<p>Turn-over du personnel et perte de substance.</p> <p>La culture du personnel est souvent hermétique aux notions de protection.</p> <p>Le personnel scientifique a une culture d'échange qui présente des opportunités (collecte d'informations) mais aussi des menaces (divulgateion).</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Avez-vous déjà analysé qui détenait les informations nécessaires à la bonne marche de l'entreprise ?▪ Avez-vous une gestion spécifique des personnes-clé ?▪ Avez-vous organisé un certain cloisonnement de l'information ?▪ Avez-vous déjà sensibilisé le personnel sur la sécurité du patrimoine ?▪ Avez-vous identifié le personnel hermétique et le personnel sensible ?

3.4.5-1 Grille de diagnostic

EXEMPLES DE VULNÉRABILITÉS ET PARADES POSSIBLES : DOMAINE MARKETING ET COMMERCIAL				
<i>Vulnérabilités possibles</i>	<i>% vraisemblance</i>	<i>Impacts possibles</i>	<i>Signes avant-coureurs</i>	<i>Parades possibles</i>
▪ Un concurrent fait des annonces alléchantes sur le lancement de ses produits pour que les clients attendent	Plus fréquent dans les secteurs de haute technologie et très évolutifs	- Perte de contrat - Retard dans la signature des contrats	- Informations provenant des fournisseurs, des clients ou des laboratoires d'agrément. - Relâchement du relationnel avec de très bons partenaires	- Constituer un dossier pour démontrer la manœuvre du concurrent pour l'utiliser comme instrument commercial
▪ Un concurrent vend à perte ou en réduisant ses marges	Fréquent en particulier de la part d'entreprises en difficulté. Rapport de force défavorable aux PMI	- Perte de contrat ou perte de marge	- Informations émanant des clients	- Mettre en avant vis-à-vis du commercial les raisons du dumping - Innovation produit - Avoir connaissance des sociétés étrangères et des produits à faible coût de main-d'œuvre
▪ Un concurrent parvient à obtenir un article comparatif dans la presse qui défavorise le produit de l'entreprise	Plus fréquent entre grandes entreprises bénéficiant d'attachés de presse	- Dégradation image de marque	- Enquête menée par un journaliste	- Entretenir des relations suivies avec quelques journalistes - Se tenir prêt à diffuser les informations techniques sur les produits
▪ Un concurrent dénigre l'entreprise auprès des clients, notamment en période d'appel d'offres	Plus fréquent dans des secteurs où les appels d'offres sont nombreux	- Dégradation image de marque - Perte de contrat	- Informations émanant des clients	- Lobbying auprès des décideurs hors appel d'offres - Grande probité - Recenser les problèmes réels pour contre argumenter en cas d'attaque
▪ Un concurrent dénigre l'entreprise sur les forums Internet spécialisés	Encore marginal mais pourrait se généraliser car coût faible	- Dégradation image de marque	- Informations émanant des clients ou d'un partenaire	- Identifier les forums concernant les produits de l'entreprise - Disposer d'un netrunner pour suivre et pour riposter
▪ Un concurrent détourne un fait réel pour dénigrer l'entreprise notamment auprès du syndicat professionnel ou lors de salons professionnels	Très fréquent quelle que soit la taille de l'entreprise	- Difficile à mesurer mais dégradation de son image	- Retour par le syndicat professionnel ou les institutionnels locaux	- Présence au sein du syndicat et auprès des institutionnels locaux - Publicité sur les investissements, sur les actions menées et les certifications
▪ Un concurrent passe des marchés importants à l'entreprise puis stoppe brutalement	Concerne principalement des entreprises d'une certaine taille	- Problème de trésorerie puis problème de marge	- Offre faite par des concurrents - Réputation du donneur d'ordre	- Difficile si l'entreprise a un besoin vital de contrat - Présence au sein du syndicat pour être en situation de témoigner en cas de problème
▪ Un concurrent identifie les clients sur un salon professionnel et cherche à récupérer les marchés importants en faisant du dumping	De plus en plus pratiqué quelle que soit la taille de l'entreprise	- Perte de certains clients	- Visiteurs ayant un comportement professionnel sur le stand	- Préparer le personnel à répondre à des questions indiscrètes et à contre-attaquer par des questions en retour
▪ Un concurrent verse des pots-de-vin aux acheteurs	Fréquent dans certains secteurs même si moralisation en cours	- Perte de certains clients	- Réputation de l'acheteur	- Connaissance des acheteurs qui sont enclins à aimer les cadeaux - Mettre en avant des doutes auprès du donneur d'ordre

3.4.5-2 Exemples de vulnérabilités et parades possibles : domaine marketing et commercial

EXEMPLES DE VULNÉRABILITÉS ET PARADES POSSIBLES : DOMAINE PRODUCTION ET TECHNOLOGIES				
<i>Vulnérabilités possibles</i>	<i>% vraisemblance</i>	<i>Impact</i>	<i>Signes avant-coureurs</i>	<i>Parades possibles</i>
<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise subit un sabotage sur ses matières premières, produits finis & outils de fabrication 	Fréquent notamment lors de plans sociaux ou de mouvements revendicatifs	<ul style="list-style-type: none"> Perte de matières. Conflit avec les clients. Dégradation du climat de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Evolution anormale des défauts en production ou en réception de marchandises Comportement agressif d'un salarié 	<ul style="list-style-type: none"> Traçabilité des produits Système de badge d'accès ou de surveillance
<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise se voit confier des cahiers des charges infaisables 	Se rencontre dans des secteurs où les donneurs d'ordre sont concurrents avec leurs sous-traitants	<ul style="list-style-type: none"> Perte de temps Risque juridique si engagement contractuel 	<ul style="list-style-type: none"> Offre faite par des concurrents Réputation du donneur d'ordre 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les anomalies dans les cahiers des charges Lister les concurrents et les donneurs d'ordre peu scrupuleux
<ul style="list-style-type: none"> Un concurrent impose ses normes techniques au sein du comité de normalisation 	De plus en plus fréquent avec le développement des normes européennes et internationales	<ul style="list-style-type: none"> Coût de développement Changement de certains outils de production 	<ul style="list-style-type: none"> Préparation d'un groupe de normalisation Evolutions des normes utilisées par les fournisseurs ou les clients 	<ul style="list-style-type: none"> Présence dans les comités de normalisation Suivi des comités

3.4.5-3 Exemples de vulnérabilités et parades possibles : domaine production et technologies

EXEMPLES DE VULNÉRABILITÉS ET PARADES POSSIBLES : DOMAINE ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES				
<i>Vulnérabilités possibles</i>	<i>% vraisemblance</i>	<i>Impact</i>	<i>Signes avant-coureurs</i>	<i>Parades possibles</i>
<ul style="list-style-type: none"> Des personnes clés de l'entreprise sont débauchées via les fournisseurs, via la participation de l'entreprise à des conférences, via les clients communs, via les fichiers ciblés de revues spécialisées, via des offres d'emploi alléchantes 	Risque croissant avec des PMI qui n'hésitent plus à faire appel à des chasseurs de tête	<ul style="list-style-type: none"> Perte de savoir-faire Recrutement précipité d'un remplaçant Coût formation 	<ul style="list-style-type: none"> Comportement anormal d'un salarié. Appels téléphoniques de personnes inconnues 	<ul style="list-style-type: none"> Polyvalence des équipes Motivation par l'intérêt des projets Clauses précises dans le contrat de travail Ne pas indiquer le nom et la fonction de la personne sur les abonnements Suivi des offres d'emploi sur le secteur de l'entreprise Suivre l'évolution des salaires sur le marché du travail pour les catégories sensibles de personnel
<ul style="list-style-type: none"> Un concurrent parvient à connaître l'organisation interne via le manuel qualité, via un questionnaire ou des interviews téléphoniques 	Les enquêtes par marketing direct se multiplient actuellement	<ul style="list-style-type: none"> Divulgence d'un facteur de performance Repérage d'une compétence clé 	<ul style="list-style-type: none"> Sollicitation croissante venant d'interlocuteurs inconnus 	<ul style="list-style-type: none"> Limiter les noms dans le manuel qualité Ne pas répondre aux actions de marketing direct si on ne connaît pas l'interlocuteur
<ul style="list-style-type: none"> Divulgence des savoir-faire de l'entreprise via un stagiaire, un intérimaire ou une personne en régie 	Risque dans les secteurs en croissance rapide ou à activité saisonnière	<ul style="list-style-type: none"> Divulgence d'un facteur de performance Repérage d'une compétence clé 	<ul style="list-style-type: none"> Comportement anormal d'un personnel temporaire 	<ul style="list-style-type: none"> Processus sérieux de recrutement & analyse des motivations
<ul style="list-style-type: none"> Divulgence de l'organisation via un projet de partenariat ou de prestations de service 	Risque croissant avec le développement de projets interentreprises et par la généralisation des visites fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> Divulgence d'un facteur de performance Repérage d'une compétence clé 	<ul style="list-style-type: none"> Incohérence de l'offre de partenariat ou de prestation de services 	<ul style="list-style-type: none"> L'accueil de nouveaux visiteurs doit suivre une procédure et recevoir l'agrément de la Direction Compartimenter les actions avec des partenaires
<ul style="list-style-type: none"> Un concurrent utilise des détectives privés pour attaquer le personnel de l'entreprise sur leur vie privée 	Risque cantonné aux secteurs ayant des enjeux majeurs et internationaux	<ul style="list-style-type: none"> Déstabilisation des personnes clé 	<ul style="list-style-type: none"> Questions posées dans l'entourage et anomalies 	<ul style="list-style-type: none"> Avoir des relations suivies avec les services compétents (en particulier la DST)

3.4.5-4 Exemples de vulnérabilités et parades possibles : domaine organisation et ressources humaines

EXEMPLES DE VULNÉRABILITÉS ET PARADES POSSIBLES : DOMAINE ACHATS ET FOURNISSEURS				
<i>Vulnérabilités possibles</i>	<i>% vraisemblance</i>	<i>Impact</i>	<i>Signes avant-coureurs</i>	<i>Parades possibles</i>
<ul style="list-style-type: none"> Un concurrent parvient à raréfier une matière première sensible pour l'entreprise 	Se rencontre généralement entre grandes entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Rupture de stock. - Coût de développement en cas de remplacement 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la livraison de certaines matières premières ou sous-traitance 	<ul style="list-style-type: none"> - Stock de sécurité sur les composants en fin de vie - Etudier les solutions de rechange
<ul style="list-style-type: none"> Un fournisseur clé de l'entreprise est racheté 	Se rencontre généralement entre grandes entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du coût d'achat - Abandon de la production 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté financière - Restructuration dans le secteur du fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir en portefeuille des fournisseurs de rechange - Etudier les solutions de rechange
<ul style="list-style-type: none"> Un concurrent dénigre l'entreprise auprès des fournisseurs et sous-traitants pour provoquer un raccourcissement des délais de paiement 	Fréquent lorsque l'entreprise traverse une période difficile	<ul style="list-style-type: none"> - Coût financier sur délai de paiement - Dégradation de l'image 	<ul style="list-style-type: none"> - Renseignements demandés par des sociétés d'affacturage - Réaction de défiance des fournisseurs ou questions inhabituelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'une trésorerie saine - Se tenir prêt à dialoguer avec des sociétés financières - Publicité sur les investissements et sur les actions menées

3.4.5-5 Exemples de vulnérabilités et parades possibles : domaine achats et fournisseurs

EXEMPLES DE VULNÉRABILITÉS ET PARADES POSSIBLES : DOMAINE FINANCIER				
<i>Vulnérabilités possibles</i>	<i>% vraisemblance</i>	<i>Impact</i>	<i>Signes avant-coureurs</i>	<i>Parades possibles</i>
<ul style="list-style-type: none"> Un concurrent diffuse des informations alarmantes au banquier 	Se rencontre plus facilement dans des entreprises d'une certaine taille	<ul style="list-style-type: none"> - Dégradation de l'image - Coût financier sur renchérissement du crédit 	<ul style="list-style-type: none"> - Réaction de défiance des banquiers ou questions inhabituelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretenir de bonnes relations avec son banquier et l'informer des actions de développement - Travailler avec plusieurs banquiers
<ul style="list-style-type: none"> Un concurrent fait des offres de rachat à certains actionnaires (directement ou par l'intermédiaire d'une agence de rapprochement d'entreprises) 	De plus en plus fréquent car phénomène de concentration dans tous les secteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Déstabilisation de l'équipe de Direction - Risque de divulgation sur la stratégie et l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Audit de la société demandé par les actionnaires - Questions inhabituelles posées par l'actionnaire - Report des investissements planifiés 	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de la majorité du capital - Préciser ce qui peut être montré à un acheteur potentiel - Se tenir prêt à informer les actionnaires de l'évolution de l'entreprise - Exiger que l'entreprise se présente d'abord et en les questionnant

3.4.5-6 Exemples de vulnérabilités et parades possibles : domaine financier

EXEMPLES DE VULNÉRABILITÉS ET PARADES POSSIBLES : DOMAINE INFORMATIQUE				
<i>Vulnérabilités possibles</i>	<i>% vraisemblance</i>	<i>Impact possible</i>	<i>Signes avant-coureurs</i>	<i>Parades possibles</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entreprise est victime d'un virus qui détériore les données commerciales/ techniques ou qui bloque les ordinateurs 	Risque croissant avec les connexions Internet	<ul style="list-style-type: none"> - Perturbation du système d'information - Perte des données sensibles - Erreur en production ou en sous-traitance 	<ul style="list-style-type: none"> - Tentative de pénétration - Désorganisation suite à la perte des informations de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Antivirus avec contrat d'actualisation - Barrières électroniques - Test de pénétration informatique - Procédure rigoureuse sur la sauvegarde des données

3.4.5-7 Exemples de vulnérabilités et parades possibles : domaine informatique



PROTECTION DU PATRIMOINE

Conditions favorables

- Entreprise se sachant exposée à certaines menaces ou ayant déjà subi des attaques
- Forte pression concurrentielle
- Bonne perception des éléments de différenciation susceptibles de constituer un enjeu pour les concurrents

Difficultés rencontrées

- Certains dirigeants peuvent manifester une réticence à faire part d'expériences sensibles ayant déstabilisé l'entreprise
- Il a parfois été difficile pour les entreprises d'estimer la probabilité de certains scénarios
- L'action a permis de sensibiliser les entreprises mais pas de mettre en place des dispositifs d'anticipation. La mise en place de tels dispositifs a été perçue par les entreprises comme un chantier de grande ampleur



SYNTHESE

Diagnostic sur la protection du patrimoine

Ce diagnostic porte essentiellement sur les quatre aspects suivants :

- culture de l'entreprise face à la notion de protection de son patrimoine,
 - identification des éléments les plus cruciaux à préserver,
 - perception des menaces potentielles,
 - dispositifs de protection.
-

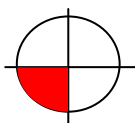
Vulnérabilités et parades possibles

Des vulnérabilités de natures diverses portent sur toutes les fonctions de l'entreprise.

Selon les cas, leur degré de vraisemblance va de "très faible" à "très fort". Les PMI ne sont absolument pas à l'abri de telles menaces.

L'intérêt indéniable d'envisager des parades à des menaces potentielles est d'éviter à l'entreprise d'être prise de court en cas d'attaque.

3.4.6 Protection par la Propriété Industrielle



La concurrence, de plus en plus présente et active, oblige les entreprises à innover. Or l'innovation, qui peut être à la base de la stratégie ou des stratégies d'entreprise, n'est efficace et pérenne que si elle est accompagnée d'une action de protection. Cette volonté se manifeste par les trois titres de Propriété Industrielle suivants :

- Le brevet,
- La marque,
- Le dessin et modèle.

A ces trois titres, s'ajoute, pour certaines créations, le droit d'auteur.

Dans ce cadre, il est alors utile et nécessaire pour l'entreprise de déterminer le ou les types de protection susceptible(s) de couvrir ses innovations. A priori, il est clair, compte tenu des activités et des contextes différents dans lesquels évoluent les entreprises, que l'utilisation de ces titres ne s'opère pas de manière identique dans toutes les entreprises.

Toutefois, l'objectif est de faire prendre conscience qu'il est nécessaire de se protéger, qu'il existe des moyens efficaces mis à disposition et de les utiliser à bon escient.

TABLEAUX COMPARATIFS DES TITRES DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE	
LE BREVET	Objet et étendue de la protection
	<p>Objet : protection des inventions de produits ou de procédés <i>Invention: création de l'esprit dans le domaine de l'industrie et dont les éléments constitutifs trouvent un effet technique premier</i></p> <p>Territorialité : validité nationale puis extensions</p> <p>Durée : 20 ans maxi, sous condition de paiement des annuités</p> <p>Coût : 20 à 40 kF en France</p>
	<p>Conditions de fond :</p> <p>Nouveauté Activité inventive Caractère industriel</p> <p>Conditions de forme :</p> <p>Dépôt auprès d'un organisme national (INPI en France) d'une description et de revendications</p>
	Avantages
	Contreparties ou Difficultés
	<p>Confère à son titulaire un droit d'interdire Permet d'autoriser des licenciés Figure dans les actifs immatériels du titulaire Peut faire l'objet de cession</p> <p>Divulgaration de l'invention (18 mois après le dépôt) Paiement de taxes Evaluation de la valeur du titre selon l'offre et la demande Cas des inventions de salariés</p>

LA MARQUE	Objet et étendue de la protection	
	<p>Objet : signe apposé sur un produit ou accompagnant un service, destiné à le différencier de la concurrence (mot, assemblage de mots ou lettres, dessin, hologramme, phrase musicale, parfum)</p> <p>Territorialité : validité nationale puis extensions, ou marque communautaire</p> <p>Durée : 10 ans, renouvelables sans limite</p> <p>Coût : 6 kF en France</p>	<p>Conditions de fond :</p> <p>Disponibilité au moment du dépôt Distinctivité Non descriptivité</p> <p>Conditions de forme :</p> <p>Dépôt auprès d'un organisme national (INPI en France)</p>
	Avantages	Contreparties ou Difficultés
	<p>Confère à son titulaire une exclusivité pour le signe tel que déposé pour les produits ou services désignés</p> <p>Permet d'interdire tout usage du signe par un tiers</p> <p>Permet d'autoriser des licenciés et franchisés</p> <p>Figure dans les actifs immatériels du titulaire</p> <p>Peut faire l'objet de cession</p> <p>Cumulable avec le droit d'auteur et le dessin et modèle</p>	<p>Formalités de renouvellement</p> <p>Paiement de taxes</p> <p>Exploitation effective</p> <p>Déterminer la paternité des droits en cas de création par prestataire extérieur</p> <p>Evaluation de la valeur du titre selon l'offre et la demande</p>

LE DESSIN ET MODELE	Objet et étendue de la protection	
	<p>Objet : protection des dessins, modèles ou forme plastique sans effet technique, effets extérieurs, objets industriels ayant une physionomie propre</p> <p>Territorialité : validité nationale puis extensions</p> <p>Durée : 25 ans + 25 ans</p> <p>Coût : à partir de 600 F en France</p>	<p>Conditions de fond :</p> <p>Nouveauté Expression originale (effort de création)</p> <p>Conditions de forme :</p> <p>Dépôt auprès d'un organisme national (INPI en France) d'une photographie ou représentation graphique de l'objet</p>
	Avantages	Contreparties ou Difficultés
	<p>Confère à son titulaire un monopole d'exploitation</p> <p>Permet d'interdire l'exploitation au tiers</p> <p>Permet d'autoriser des licenciés</p> <p>Figure dans les actifs immatériels du titulaire</p> <p>Peut faire l'objet de cession</p> <p>Cumulable avec la marque et le droit d'auteur</p>	<p>Déterminer la paternité des droits en cas de création par prestataire extérieur</p> <p>Paiement de taxes</p> <p>Evaluation de la valeur du titre selon l'offre et la demande</p> <p>Cas des créations de salariés</p>

LE DROIT D'AUTEUR	Objet et étendue de la protection	
	<p>Objet : protection des œuvres de l'esprit (quels que soient le mode d'expression et le mérite de l'auteur) et des logiciels</p> <p>Territorialité : validité nationale et convention internationale</p> <p>Durée : 70 ans après la mort de l'auteur</p> <p>Coût : 70 F à 3000 F en France</p>	<p>Conditions de fond :</p> <p>Nouveauté Originalité</p> <p>Conditions de forme :</p> <p>Aucune</p>
	Avantages	Contreparties ou Difficultés
	<p>Large champ d'application</p> <p>Pas de formalité de dépôt</p> <p>Cumulable avec la marque et le dessin et modèle</p> <p>Droits patrimoniaux transmissibles distinctement pour chaque type d'exploitation envisagée</p> <p>Droits moraux inextinguibles</p>	<p>Difficulté à déterminer la qualité d'œuvre</p> <p>Se constituer des preuves de date de création</p> <p>En cas d'auteurs multiples, difficulté à déterminer le régime de l'œuvre</p> <p>Droits moraux non cessibles et inaliénables</p> <p>Difficulté de mise en œuvre des relations contractuelles</p>

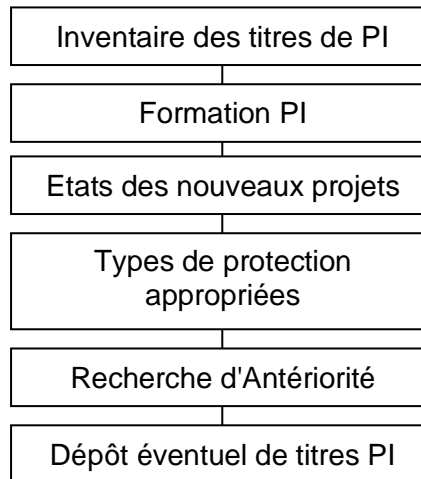
3.4.6-1 Propriété Industrielle

MOYEN DE PREUVE DE POSSESSION PERSONNELLE ANTERIEURE		
L'ENVELOPPE SOLEAU	Objet et étendue de la protection	
	<p>Objet : moyen de preuve de date de création pour tout type d'œuvre (esthétique, technique, ...)</p> <p>Territorialité : France uniquement</p> <p>Durée : gardée 5 ans (renouvelable 1 fois)</p> <p>Coût : 70 F</p>	<p>Conditions de fond :</p> <p>Aucune</p> <p>Conditions de forme :</p> <p>Enveloppe disponible auprès de l'INPI</p>
	Avantages	Contreparties ou Difficultés
	<p>Donne un droit de possession personnelle antérieure</p> <p>Constitue une preuve de la date de création</p> <p>Simplicité</p> <p>Coût</p>	<p>Personnelle (ne peut être transmise)</p> <p>Ne permet pas d'interdire</p> <p>Validité en France uniquement</p> <p>Durée de conservation limitée</p>

3.4.6-2 Moyen de preuve de possession personnelle antérieure

Orientée exclusivement sur les titres de Propriété Industrielle, la démarche consiste à suivre une procédure définie dans le cadre de l'Opération Bourgogne, avec notamment quatre grandes étapes:

- L'inventaire des titres de Propriété Industrielle possédés par l'entreprise,
- La formation Propriété Industrielle,
- Les recommandations pour les projets futurs,
- L'utilisation des bases de données des brevets.



◆ INVENTAIRE DES TITRES DE L'ENTREPRISE

Il s'agit de prendre en compte toutes les protections d'innovation déjà effectuées par l'entreprise, à savoir brevet, marque, dessin et modèle. Ainsi, en traitant individuellement chaque type de Propriété Industrielle, les intervenants analysent les caractéristiques et établissent une synthèse sur les éléments formant le portefeuille Propriété Industrielle de l'entreprise.

EXEMPLE D'ANALYSE DE LA VALIDITE D'UN BREVET

Bien que titulaire d'un brevet sur un produit de manipulation, la société X considère son titre comme la protection du produit en question dans un matériau spécifique qui empêcherait les concurrents de reproduire des dispositifs équivalents dans le même matériau. Or, après analyse des revendications, il s'avère que la véritable protection conférée par le brevet ne réside pas dans le matériau utilisé, mais bien dans la structure et les moyens mis en œuvre pour obtenir le produit final.

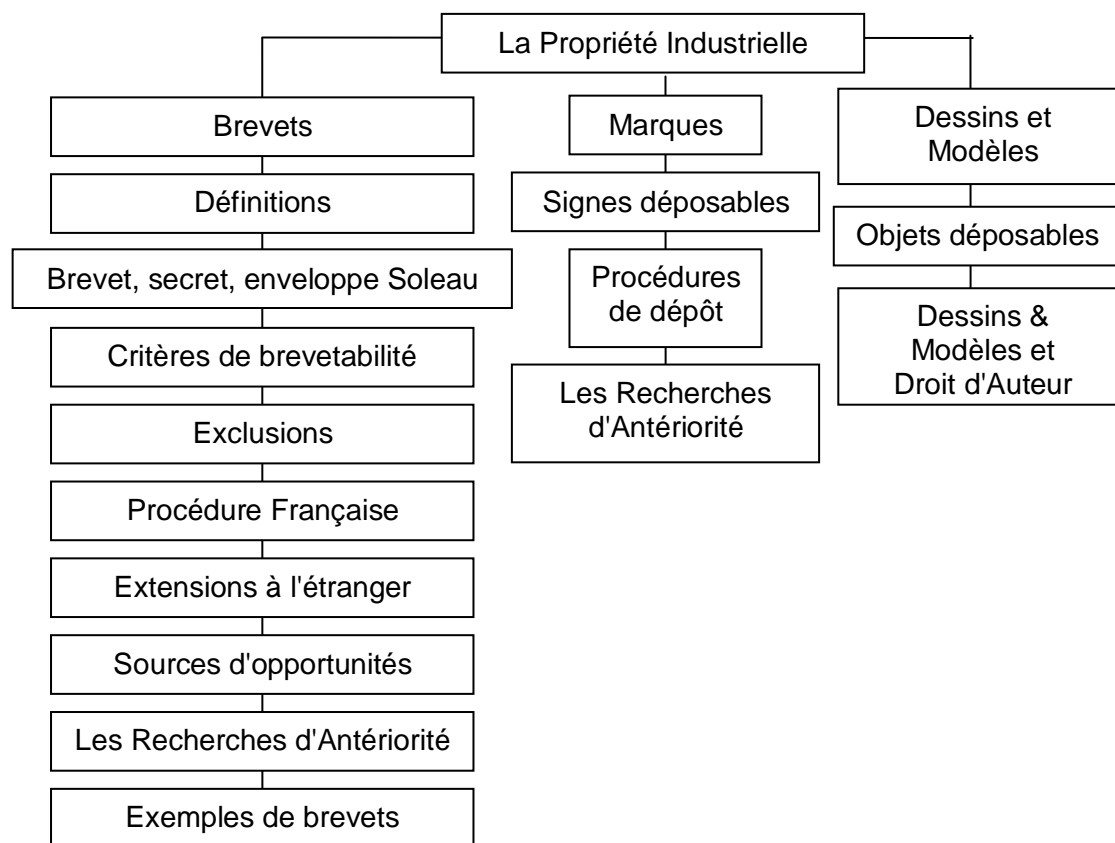
Par la suite, cette analyse a conduit l'entreprise X à se poser des questions sur la valeur de son brevet par rapport au produit breveté postérieurement par le concurrent W. Après analyse et comparaisons des portées des deux brevets, il s'avère que le produit de W ne contrefait pas le brevet de X.

◆ FORMATION PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

La formation Propriété Industrielle dispensée aux entreprises, généralement sur une demi-journée, se déroule face à un public composé des dirigeants, des cadres, du service R & D, voire des services techniques. Axée particulièrement sur les brevets, la formation couvre également les marques ainsi que les dessins et modèles.

Le but de cette formation est non seulement de permettre aux acteurs d'avoir le réflexe Propriété Industrielle lors de la création ou le développement de nouveaux produits, mais surtout de mettre en place des procédures pour que toutes les étapes d'une démarche de protection soient réalisées au moment opportun (recherche d'antériorité, stratégie de protection : choix du type de protection et étendue géographique, ...).

Le schéma suivant montre le déroulement du cycle de formation :



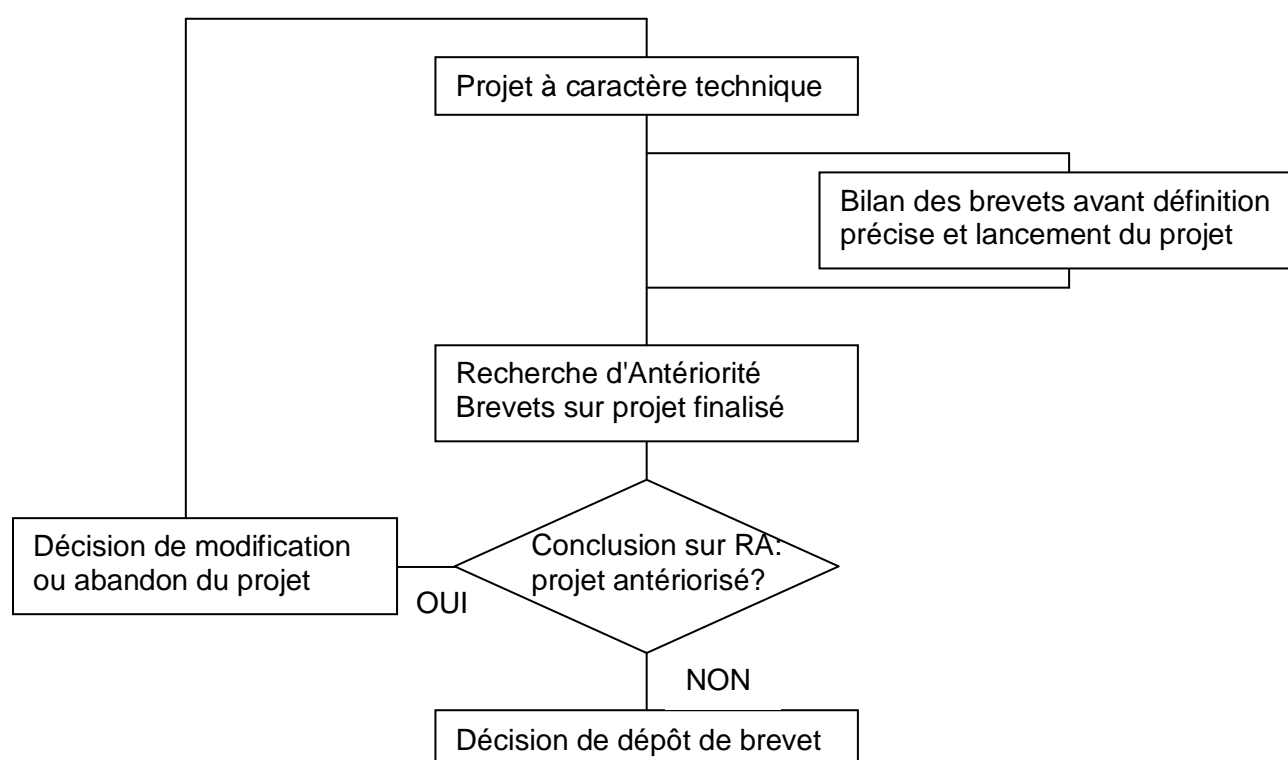
3.4.6-3 Programme de formation en Propriété Industrielle

◆ RECOMMANDATIONS POUR LES PROJETS FUTURS

Une fois le bilan et la formation Propriété Industrielle achevés, il est nécessaire de traiter avec les entreprises de l'avenir en matière de protection de l'innovation.

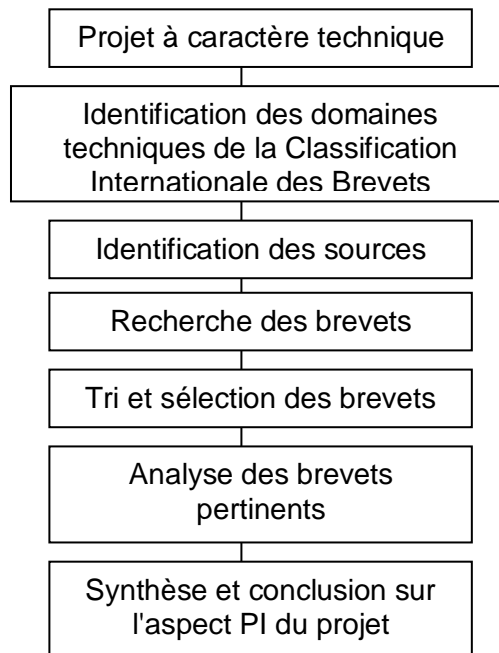
C'est ainsi qu'une demi-journée par entreprise est réservée pour l'informer sur la démarche logique de protection à entreprendre lors de la création de nouveaux produits. Il convient donc de discerner le type de création à venir, pour appliquer la stratégie adaptée.

Le diagramme suivant donne un aperçu de la procédure à suivre en matière de protection par brevet. Cette démarche est transposable pour les marques et dessins et modèles.



3.4.6-4 Procédure à suivre pour une protection par brevet

En détaillant le processus de Recherche d'Antériorité, on montre tous les aspects d'une structure de recherche :



3.4.6-5 Etapes d'une recherche d'antériorité

◆ DEFINITION DE RUBRIQUES DE LA CLASSIFICATION INTERNATIONALE DES BREVETS

La société X a les moyens de réaliser en interne des recherches de brevets, mais souhaite être assistée pour la sélection des rubriques de la CIB dans le domaine technique correspondant aux axes de recherche.

L'annexe 2 montre un exemple précis de la structure et des informations de la Classification Internationale des Brevets.

◆ UTILISATION DES BASES DE DONNEES BREVETS

Dans le cadre de la protection des innovations, les bases de données prennent une place importante notamment les bases de données brevets et marques (pour plus d'informations sur les bases de données documentaires, voire le chapitre 6.3).

▪ Choix des bases de données

En matière de brevets, il existe trois différents types de bases de données :

Les bases de données documentaires (WPIL, EDOC) : ce sont des sources exclusivement dédiées à la recherche par sujet technique, par familles de brevet.

Les bases de données à caractère juridique et administratif (JURINPI, LEGAL STATUS) : elles concernent notamment l'état de validité des brevets, les cessions, licences, déchéances, ainsi que les éventuelles jurisprudences en matière de Propriété Industrielle.

Les bases de données mixtes (FPAT, EPAT, PATDPA) : leur vocation est de permettre des recherches documentaires tout en affichant des mentions sur l'état du brevet.

PRINCIPALES BASES DE DONNEES BREVETS				
Type	Nom	Antériorité	Volume	Contenu
Documentaire	WPIL	1963	9 millions	Brevets de 40 pays, brevets européens et demandes internationales PCT
	EDOC		31 millions	Brevets de 18 pays, brevets européens, demandes internationales PCT et OAPI
	JAPIO	1976	5 millions	Résumés en anglais de brevets japonais
	CLAIMS	1950	3 millions	Brevets US
Administrative	LEGAL STATUS		28 millions	Affectation du statut légal du brevet dans les principaux pays
Juridique	JURINPI	1923	25.000	Jurisprudence française et OEB pour les brevets, et jurisprudence française pour les marques
	JURGE	1960		Jurisprudence pour la Propriété Industrielle allemande
Mixte	EPAT	1978	910.000	Brevets européens
	FPAT	1966	960.000	Brevets français
	PCTPAT	1978	400.000	Demandes internationales PCT
	INPADOC		28 millions	Brevets de plus de 50 offices nationaux et internationaux

3.4.6-6 Les principales bases de données brevets

- Recherche - Consultation

La consultation de ces bases de données est sensiblement identique à celle des bases de données classiques. Cependant et étant donné la nature des informations contenues dans ces sources, une expérience et une connaissance approfondie sont nécessaires pour un résultat optimum. En effet, il est indispensable de connaître les techniques de base pour la recherche (nature des champs, langage d'interrogation, structure de la base,...), mais également les structures de fonctionnement des brevets (dates d'évènements,

statut, extensions, familles,...). Un intérêt majeur est exploité dans la constitution des bases de données brevets : les informations sont organisées de manière complètement structurée. Et donc en effectuant une recherche méthodique par l'exploitation de

ces avantages, il est alors possible d'obtenir des informations très ciblées.

De plus, la préparation de la stratégie de recherche est fondamentale, car c'est d'elle dont dépendra le résultat de l'interrogation et donc par conséquent des documents recensés et des conclusions qui pourront être émises.

- Structure d'une base de données : exemple de EPAT (brevets européens) sur le serveur Questel

NATURE DE L'INFORMATION	INDEX CONCERNÉS
Index implicite	Mots du résumé Mots de la 1 ^{ère} revendication Indices de la Classification Internationale des Brevets
Déposant	Nom et pays du déposant Nom et pays du licencié Nom et pays de l'inventeur Nom et pays du mandataire
Données de publication	Numéro, date et nature de publication Numéro du bulletin de publication Langues de dépôt, publication, procédure, états désignés
Données de dépôt	Numéro, date, langue
Données de priorité	Numéro, date, pays
Données du rapport de recherche	Documents cités Date du rapport et rapports complémentaires Numéro du bulletin
Données pour l'examen	Date de requête Date de 1 ^{ère} notification
Retrait, rejet, délivrance, déchéance	Date de retrait, rejet, délivrance Nature et bulletin de la délivrance Pays et année de déchéance
Données sur l'opposition	Date, nombre, pays et noms des opposants Date de rejet, de clôture de la procédure Date et bulletin de publication du brevet maintenu ou modifié Date de révocation

Certificat complémentaire de protection	Numéro, date, déposant Numéro et date d'autorisation de mise sur le marché, rejet ou retrait Revendications modifiées
Statut du brevet européen en France	Date de publication des traductions françaises Déchéance en France Nature, numéro et année d'inscription au registre national des brevets
Autres index	Date de corrections Date de requête en transformation Date de requête en rétablissement d'un droit

- Visualisation

Etant donné le coût relativement élevé des visualisations des informations contenues dans les bases de données brevets, il est important de prendre garde à bien sélectionner les documents les plus pertinents pour la recherche. Ce travail nécessite donc également de connaître les différents formats offerts par les serveurs et les producteurs de bases de données. Aussi, un premier tri peut être réalisé sur un nombre assez important de documents, pour en sélectionner les plus intéressants, après une visualisation des titres et des mots-clés par exemple. Les notices des brevets sélectionnés (en général le numéro et la date de publication, le titre, le résumé, le déposant, l'inventeur composent cette notice bibliographique) sont ensuite visualisées en un format complet. La visualisation de toutes les données relatives à un brevet et disponibles dans la base comprend fréquemment un schéma ; ce dernier permet de mieux cerner l'objet de l'invention brevetée.

- Exploitation

Les résultats obtenus ne permettent en fait qu'une exploitation relativement limitée, puisqu'en matière de brevets, l'intégralité du texte doit être analysée pour en tirer des commentaires. Contrairement aux documents hors brevets, l'obtention du texte complet ne pose pas de problème majeur, puisque, dans le cadre de relations internationales d'échanges entre les offices de Propriété Industrielle, chaque délégation régionale de l'INPI possède la quasi-totalité des brevets du monde. Si, toutefois, un texte venait à manquer, il est aisé de se le procurer par d'autres voies tout aussi simples et rapides (par exemple Derwent, Office Européen des Brevets,...).

◆ INTERNET ET LES BREVETS

Depuis le début de 1999, il est possible de consulter sur Internet une collection impressionnante de 30 millions de brevets en texte intégral (fac-similé) avec une antériorité depuis 1888 pour les plus anciens, mise en place par l'Office Européen des Brevets. Cependant il est évident qu'une recherche avec le moteur de recherche proposé ne peut conduire à une pertinence de résultats telle qu'une base de données (par exemple WPIL) pourrait nous donner. L'intérêt réside certainement dans l'accès au texte intégral et sa lecture, après identification de ses caractéristiques (numéro de publication par exemple) par une base de données brevets traditionnelle.

COMPARATIF ENTRE BASES DE DONNEES BREVETS ET INTERNET		
	Bases de Données Brevets	Internet
Volume	Exhaustivité quasi totale	30 millions de documents
Type de contenu	Résumés et images	Texte intégral (fac-similé)
Recherches	Complexes	Simple par N° de publication
Format	ASCII + images	Images
Exploitation	Traitement statistique Importation vers des bases de données internes Mise en forme personnalisée Impression	Impression
Avantages	Puissance des recherches Exploitation des données Accès sécurisé Rapidité	Texte intégral
Inconvénients	Coût Connaissance des langages et champs	Lenteur d'accès Sécurité Faiblesse des moyens de recherche

3.4.6-7 Comparatif entre bases de données brevets et internet



PROTECTION PAR PROPRIETE INDUSTRIELLE

Conditions favorables

- Culture d'innovateur
- Développement de produits propres
- Fort impact des technologies
- Expériences en co-développement ou transfert de technologies

Difficultés rencontrées

- L'inventaire des titres de Propriété Industrielle a été établi davantage en consultant les différentes bases de données qu'au travers des informations disponibles au sein des entreprises
- Pour les entreprises les plus concernées par la Propriété Industrielle, il s'est très vite avéré indispensable de former les équipes (ce qui n'avait pas été initialement prévu dans l'opération)

Présentation de cas

Une illustration est proposée au chapitre 4 au travers du cas de l'entreprise BAT (partie 4.4.1 : stratégie Propriété Industrielle)



SYNTHESE

Inventaire des titres de Propriété Industrielle de l'entreprise

L'intérêt réside dans la mise à plat du portefeuille Propriété Industrielle, dont la portée réelle est souvent mal connue des dirigeants (gestion externe par cabinet conseil, rachats de société,...). L'audit permet de mettre en évidence les lacunes qui peuvent éventuellement exister dans la démarche de protection de l'innovation.

Formation Propriété Industrielle

La formation dispensée aux entreprises est adaptée spécifiquement à chaque cas. L'auditoire, composé généralement des cadres dirigeants, est très réceptif aux interventions qui sont agrémentées de cas pratiques. Aussi, les acteurs concernés peuvent mettre à profit les connaissances acquises, non pas dans un objectif direct de protection (charge des cabinets conseils en Propriété Industrielle), mais dans une optique plus globale de processus d'innovation incluant par conséquent la Propriété Industrielle.

Recommandations pour les projets futurs

La rencontre des entreprises a pu mettre en avant le fait que la protection des innovations dépend fortement des activités de chacune. Pour la plus grande majorité d'entre elles, la protection peut s'appliquer dans tous les cas (brevet, marque, dessin et modèle).

Utilisation des Bases de Données Brevets

Encore plus que les bases de données documentaires classiques, les bases de données brevets demandent une connaissance et une expérience approfondie des techniques de recherche et des procédures brevets pour mener une recherche pertinente. Aussi seules les entreprises qui pratiquent régulièrement des recherches de brevets peuvent garantir un résultat fiable.

D'une manière générale, cette partie permet de mettre en évidence la notion de protection des innovations, trop souvent délaissée ou ignorée lors du processus de développement stratégique de PMI. Pour la grande majorité des entreprises rencontrées, cette démarche a suscité une prise de conscience de la part du dirigeant et des acteurs concernés.

Sur les sept entreprises engagées dans l'opération pilote Bourgogne Intelligence Economique, une seule n'a pas été concernée par les aspects de Propriété Industrielle (compte tenu à la fois du caractère peu innovant de son activité et de sa position de sous-traitant). Dans la plupart des autres entreprises, des procédures spécifiques liées à la Propriété Industrielle ont été mises en place.

ANNEXE 1

PREMIERE PAGE DE BREVET

①⑨ RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
INSTITUT NATIONAL
DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE
PARIS

①① N° de publication : **2 765 641**
(à n'utiliser que pour les
commandes de reproduction)

②① N° d'enregistrement national : **97 08419**

⑤① Int Cl⁶ : F 16 B 21/06, B 60 K 37/04

①② **DEMANDE DE BREVET D'INVENTION** **A1**

②② Date de dépôt : 03.07.97.

③① Priorité :

④③ Date de mise à la disposition du public de la demande : 08.01.99 Bulletin 99/01.

⑤⑥ Liste des documents cités dans le rapport de recherche préliminaire : *Se reporter à la fin du présent fascicule*

⑥① Références à d'autres documents nationaux apparentés :

⑦① Demandeur(s) : *MAGNETI MARELLI FRANCE SOCIETE ANONYME — FR.*

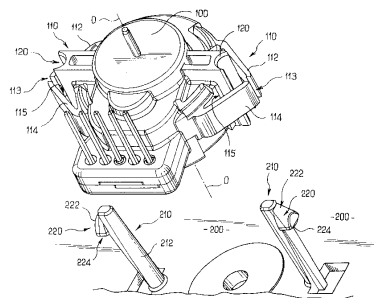
⑦② Inventeur(s) : *GRANGER JACQUES, BESNARD MICKAEL et LAZAREFF ANDRE NICOLAS.*

⑦③ Titulaire(s) :

⑦④ Mandataire(s) : *REGIMBEAU.*

⑤④ **DISPOSITIF DE FIXATION PERFECTIONNE POUR ORGANE D'AFFICHAGE DE VEHICULE AUTOMOBILE.**

⑤⑦ La présente invention concerne un dispositif de fixation d'un organe d'affichage sur un support, notamment pour la fixation de moyens indicateurs tels que logomètres dans un véhicule automobile, caractérisé par le fait qu'il comprend sur l'un de l'organe d'affichage (100) ou du support (200), au moins une structure de pince (110) déformable élastiquement et sur l'autre du support (200) ou de l'organe d'affichage (100), au moins un pilier (210) apte à pénétrer dans la structure de pince déformable (110) et qui possède une denture (220) munie d'une part, d'une portion (222) d'ouverture de la structure (110) de pince déformable lors de l'engagement du pilier (210) dans celle-ci et d'autre part, d'une portion de verrouillage (224) pour maintenir le pilier (210) par rapport à la structure de pince (110), à la fin de la phase d'engagement de ceux-ci.

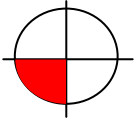


FR 2 765 641 - A1



3.4.6-8 Première page d'un brevet

3.4.7 Outils d'analyse textuelle



L'informatique a toujours été utilisée pour rapprocher, regrouper (ou isoler) des informations significatives parmi une masse considérable de données. Ce travail a longtemps concerné les calculs scientifiques, puis les informations de gestion. Pendant longtemps, l'informatique ne permettait de traiter que des informations chiffrées et répétitives (souvent des séries historiques).

Le recoupement de documents texte devait se faire manuellement. Les services de renseignement d'Etat ont développé des logiciels expérimentaux pour détecter des tendances dans une grande quantité de documents texte. Compte tenu des moyens en calcul nécessaires, ils sont restés longtemps les seuls à pouvoir mener ce type de travaux. Puis les grandes entreprises s'y sont mises peu à peu, mais avec des solutions informatiques toujours très onéreuses. Ce n'est que très récemment que des applications d'analyse textuelle abordables sont apparues. Celles-ci servent à établir des liens entre différents documents en fonction de la proximité et de la fréquence de certains termes dans le texte. Les algorithmes utilisés sont gardés secrets, ce qui ne permet pas de comprendre la démarche suivie par le logiciel pour effectuer tel ou tel rapprochement.

Au cours de l'opération, quatre logiciels ont été testés : UMAP, Semiomap, Neurotext, Sampler.

Les échantillons de texte analysés ont été constitués soit à partir de résultats d'interrogation de bases de données, soit de messages issus de listes de diffusion, soit de remarques en texte libre dans des enquêtes, soit de sites Web.

◆ Evaluation détaillée des logiciels de cartographie de l'information :

- SemioMap (www.semiomap.com)

Le logiciel, en anglais, est relativement facile à mettre en œuvre mais l'interprétation des résultats (comme souvent) l'est beaucoup moins. Le résultat du traitement consiste en un ensemble de cartes composées de mots / expressions reliées (ou non) entre elles par des liens. La "circulation dans l'information" par de simples clics est agréable.

Il est apparu assez performant pour dégager des tendances lourdes dans une masse d'information inconnue mais beaucoup moins pour déceler les signes avant-coureurs. Les tests ont été faits sans paramétrer le dictionnaire, étape nécessaire et indispensable pour obtenir de bons résultats.

- NeuroText (www.grimmersoft.com)

Le logiciel est plus difficile à appréhender que SemioMap mais il est aussi plus paramétrable. Neurotext représente aussi l'information sous forme de cartes et de liens.

Neurotext est théoriquement bien adapté au traitement de références issues de bases de données, mais l'expérimentation n'a pas été suffisante pour le vérifier.

Le manque d'ergonomie du logiciel complique les phases de tests.

- Sampler (www.cisi.fr)

Sampler semble très performant mais manque cruellement d'ergonomie. Il est particulièrement puissant pour réaliser des index à partir de documents primaires, mais la représentation graphique de l'information est assez décevante. En effet, il n'est pas possible d'obtenir une représentation unique des données. On obtient au contraire presque autant de cartes que de "mots-clés" ce qui rend l'interprétation très difficile.

La prise en main est relativement difficile et il est nécessaire de faire un très gros travail sur les ensembles d'informations à traiter et sur les index pour pouvoir obtenir des cartes exploitables.

Le logiciel est actuellement testé dans plusieurs grandes entreprises françaises, notamment par des veilleurs pratiquant la bibliométrie (traitements statistiques appliqués à des extractions de fichiers documentaires).

- Umap Universal

Umap répertorie tous les mots contenus dans les documents sources, les indexe et les classe par fréquence d'apparition.

Sur cette base, Umap construit une carte qui représente l'ensemble des documents sources. Cette dernière peut prendre la forme de "continents" qui représentent les thèmes dominants mais aussi "d'îles" correspondant à des thèmes isolés.

Avec Umap il devient possible de traiter des volumes d'information peu ou pas exploités jusqu'à maintenant par manque de temps ou parce que l'information se présente de façon déstructurée et hétérogène. Par exemple : une liste de diffusion, un forum internet ou intranet, des communiqués de presse, lettres de réclamations, enquêtes, rapports internes, questionnaires ouverts...

Sans ouvrir un seul document, Umap permet de bénéficier d'une vision globale du domaine d'intérêt couvert par un volume important de textes. Umap permet d'éliminer facilement les documents non pertinents pour ne se focaliser que sur ceux qui

traitent véritablement de ses centres d'intérêts. Dans chaque thématique, on peut isoler facilement le document le plus général.

Umap est un bon complément aux outils de recherche d'information sur Internet (moteurs de recherche, métamoteurs ou aspirateurs de sites qui fournissent de larges quantités d'informations inégales). Par ailleurs, Umap dispose d'une fonction de recherche sur Internet permettant d'interroger plusieurs moteurs de recherches simultanément. Toutefois, la fonction de recherche sur Internet est moins performante que d'autres logiciels du marché (Copernic, DigOut4U, etc.).

Il arrive que la pertinence des mots clés ne soit pas un gage de réussite. Dans ce cas, il convient de supprimer de la carte les termes peu significatifs. Les cartes sont alors redessinées dynamiquement.

Umap est un logiciel complexe qui nécessite un investissement en temps. Même avec un micro-ordinateur puissant les temps de traitement peuvent être longs.



OUTILS D'ANALYSE TEXTUELLE

Conditions favorables

- Existence de compétences spécialisées en Veille, disposant de temps pour expérimenter de nouveaux outils
- Gestion de bases de données internes suffisamment volumineuses
- Structure et organisation d'entreprise cherchant à définir ses projets et à consolider ses décisions par une exploitation assistée par ordinateur de publications éclectiques
- Intérêt de l'encadrement pour des nouveaux instruments de travail

Difficultés rencontrées

- Les outils disponibles sur ce marché ne sont pas encore totalement finalisés et de ce fait, requièrent donc un temps de prise en main et d'exploitation important
- Chaque logiciel a une orientation différente et des tests comparatifs sont délicats à mener



SYNTHESE

Evaluation de logiciels de cartographie de l'information

Dans le cadre de l'expérimentation, aucun logiciel n'a permis de gagner du temps par rapport à une lecture rapide du contenu des documents et seule l'analyse "manuelle" de textes libres s'est révélée performante.

La plupart des versions disponibles aujourd'hui ne sont pas stabilisées et il s'agit de produits souvent assez difficiles à prendre en main. Ces produits ne sont pas encore mûrs pour des PMI.

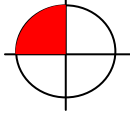
Ils nécessitent souvent des retraitements lourds et fastidieux des informations à exploiter et leur utilisation en production ne paraît pas raisonnable.

L'interprétation des cartes obtenues est souvent délicate et peut conduire à des résultats contradictoires. Toutefois, il s'agit d'un domaine très actif où les annonces commerciales sont fréquentes. Il convient donc de faire une veille suivie sur ces produits pour suivre leurs évolutions.

En conclusion ces logiciels sont encore immatures mais disposent de potentialités intéressantes.

3.5 METHODE ET OUTILS DE DIFFUSION DE L'INFORMATION

3.5.1 Destinataires de l'information, formats de diffusion & gestion des connaissances



Un accès plus large à l'information ne préjuge en rien de la pertinence de l'information échangée. Les PMI diffusent aujourd'hui assez correctement les informations touchant à la production et à la gestion. Mais elles diffusent rarement celles concernant la concurrence et les technologies. Ce constat est renforcé par l'analyse des fonds documentaires qui se limitent souvent aux archives légales (factures, contrats, etc.) et mémorisent très rarement les évolutions du marché (produits, concurrents, clients).

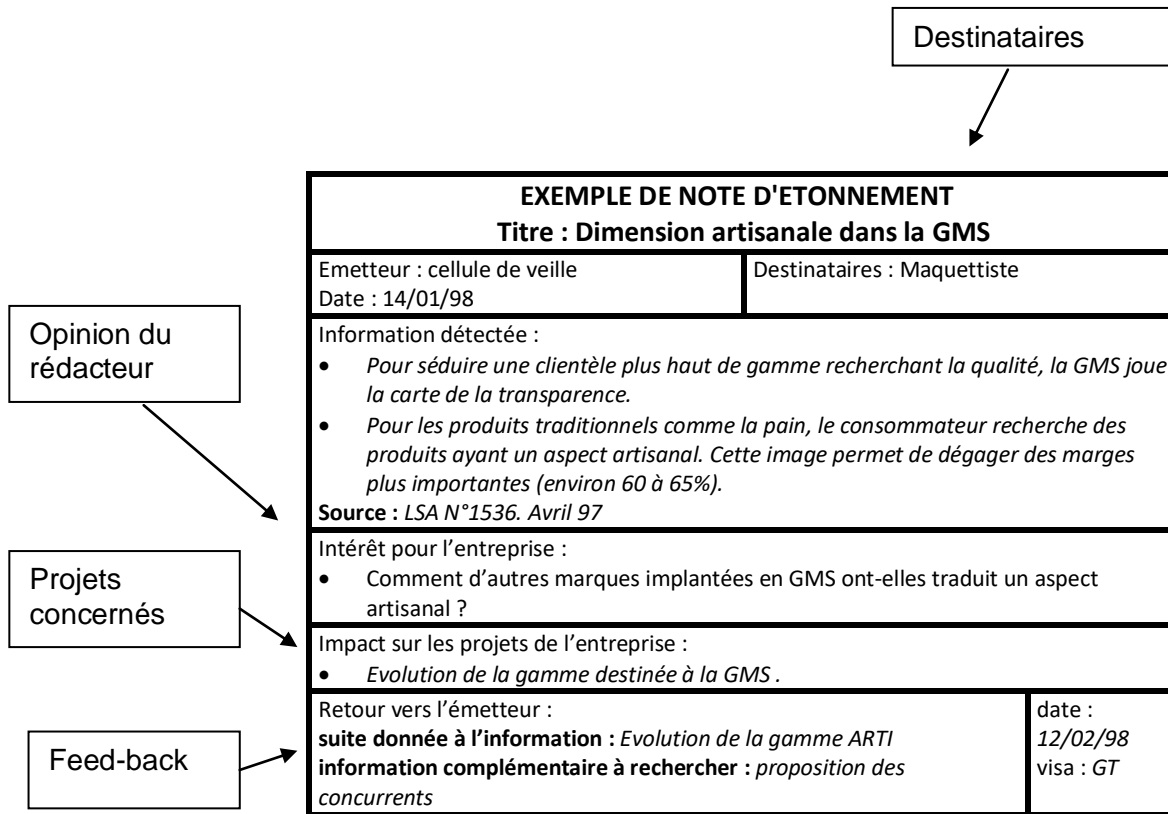
Ainsi, peu d'entreprises consacrent du temps à capitaliser leurs réussites ou leurs échecs. Pourtant, formaliser ses propres actions ou celles de la concurrence est riche d'enseignement et prépare le futur. Nombre de responsables reconnaissent que le départ de certains salariés les a beaucoup embarrassés par manque de formalisation du savoir-faire. Au moment du développement de l'intelligence artificielle, on a beaucoup parlé de mémoire d'entreprise. Il s'agissait pour des spécialistes, appelés cogniticiens, de formaliser l'expertise. Bien que répondant à un besoin de fond, l'approche a progressivement été abandonnée à cause de la réticence des experts à partager leur savoir et du caractère limitatif des problèmes pouvant être résolus par algorithme. Plus tard, les actions qualité et la certification ont permis de matérialiser une partie du savoir de l'entreprise. Aujourd'hui, c'est la réflexion autour des axes de développement qui permet de compléter la connaissance que le dirigeant a de son entreprise. Finalement, ces différentes disciplines convergent vers un seul but : faire circuler l'information utile pour rendre l'organisation moins vulnérable et plus communicante.

◆ **Travailler à produire des documents exploitables**

L'entreprise produit naturellement un grand nombre de documents qui traitent souvent de sujets spécifiques (production, qualité, investissement, commercial, etc.). L'expérience prouve que ces documents auraient été utiles à d'autres personnes dans l'entreprise.

Même si ces documents sont librement accessibles, les opérationnels éprouvent des difficultés à identifier tous ceux qui pourraient être intéressés. C'est pourquoi il est utile de créer des repères identiques sur tous les documents (rapport de visite d'un salon professionnel, rencontre avec un expert, etc.).

Les actions d'Intelligence Economique conduisent à produire aussi souvent que possible des fiches de synthèse. Enfin, la recherche d'un format adapté amène à généraliser la fiche de décision dans les rapports entre les opérationnels et les dirigeants des PMI. La réutilisation des documents produits est une source de motivation pour ceux qui prennent le temps de formaliser leurs actions.



3.5.1-1 Exemple de note d'étonnement

◆ Eviter la surabondance d'informations non ciblées en concentrant son énergie sur la pertinence de l'information

Le sentiment de saturation des chefs d'entreprises est renforcé par la réception involontaire d'informations nombreuses et hétérogènes (lettres gratuites d'informations, revues envoyées à titre d'essai, etc.). En réalité, toutes ces informations peuvent être contre-productives lorsqu'elles empêchent le dirigeant de se concentrer sur l'essentiel. Pourquoi le patron d'une PMI irait-il chercher davantage d'informations alors qu'il ne parvient même pas à lire celles qui lui parviennent naturellement ? En réalité, le chef d'entreprise lit les documents qu'il reçoit à la condition qu'ils soient directement exploitables. C'est l'information ciblée qui fait la lecture et non l'inverse. Ainsi, lorsque la mémoire de l'entreprise est progressivement mieux gérée, le personnel

obtient une visibilité des documents existants et réussit ainsi mieux à les exploiter.

◆ **Améliorer la circulation de l'information en définissant des formats de diffusion adaptés aux différents destinataires**

Au sein de petites structures, nombre de dirigeants considèrent, à tort, que la circulation de l'information se fait naturellement puisque les acteurs se côtoient tous et travaillent souvent sur les mêmes projets. En fait, il n'en est rien puisque toute circulation implique une structuration des informations, laquelle implique une structuration de l'activité. Pour transmettre des informations ciblées, encore faut-il avoir une bonne visibilité de l'activité de chaque destinataire. Pour cela, la démarche d'Intelligence Economique cherche à mettre les équipes en confiance en mettant en valeur le résultat de leur travail.

C'est en indiquant sur les documents les axes de développement et les thèmes abordés que l'on évite que les équipes soient submergées d'informations. Il est ainsi possible de diriger les documents vers ceux qui ont à en connaître (logique "push"). Si l'organisation de la mémoire collective est calquée sur les axes de développement et les zones prioritaires de recherche, chacun pourra aisément retrouver l'information (logique "pull").

Le chef d'entreprise a besoin de fiches de décision synthétiques qui précisent l'axe de développement, le problème posé, les solutions alternatives, les recommandations et l'échéance de la prise de décision. L'ingénieur et le technicien ont besoin de disposer d'un dossier d'informations techniques avec l'ensemble des sources d'informations complémentaires disponibles.

C'est pourquoi il est utile de réfléchir, pour chaque document, aux informations de synthèse permettant d'en faciliter l'exploitation. Par ailleurs, il est important de s'interroger sur un degré de formalisation qui facilite la circulation de l'information sans être trop contraignant. Comme les opérationnels n'ont pas toujours le temps de mettre en forme les documents qu'ils produisent, les formats retenus doivent leur être utile dans la réalisation de leur mission.

Toutefois, les PMI qui n'ont pas l'habitude de suivre des procédures seront parfois réfractaires à remplir des formulaires. Dans ce cas, on préconisera des réunions régulières d'échanges d'informations.

◆ **Eviter les rétentions d'information et gérer les bouleversements des relations de pouvoir**

Certains stérilisent des documents en prétextant un caractère confidentiel. Pour éviter que ce motif n'aboutisse à des rétentions d'informations pourtant utiles à d'autres, il est recommandé de mettre en place une procédure formelle de classification des documents sensibles. En outre, l'absence de diffusion de certains documents et informations crée un soupçon de rétention alors qu'il ne s'agit parfois que d'un manque de temps.

Opter pour une démarche formalisée et volontariste permet au dirigeant de PMI de ne pas subir une multiplication d'initiatives incontrôlées de diffusion des informations sensibles. L'évolution des technologies de l'information et de la communication modifie sensiblement les relations de pouvoir dans les entreprises. L'accès à l'information tend à renverser une logique du pouvoir qui voulait que la quantité d'informations dépende de l'ancienneté. Mais grâce aux nouvelles technologies de l'information, certaines personnes se rendent maîtresses d'un savoir supérieur à celui détenu par des personnes qui disposent pourtant d'une expérience plus ancienne. Cette nouvelle donne crée des tensions internes et pousse les responsables à partager le pouvoir avec ceux qui ont des choses nouvelles à apporter. Les jeunes générations n'admettent plus d'être mises en position d'infériorité par l'information. Elles revendiquent plus clairement un droit d'accès aux informations concernant leur entreprise.

Les systèmes informatiques fournissent aujourd'hui des possibilités de suivre les documents qui ont beaucoup circulé dans l'entreprise. La rétention d'information se résorbe non pas par la contrainte mais par la valorisation de ceux qui jouent le jeu de la diffusion.

◆ **Mémoire de l'entreprise et Knowledge Management**

La gestion des informations sur les axes de développement amène les entreprises à prendre conscience de leur patrimoine informationnel. Ce sont donc les axes de développement qui vont donner les orientations sur les connaissances à capitaliser et à développer.

En outre, la gestion des connaissances permet de mesurer la courbe d'apprentissage car le repérage des informations les plus utiles se fait de façon assez empirique. Le manque de temps complique considérablement non seulement la réalisation mais surtout l'actualisation des connaissances selon chaque axe de développement. Les connaissances à capitaliser sont illimitées mais les ressources sont limitées. C'est pourquoi il faut se concentrer sur celles qui sont indispensables au développement de l'entreprise. Il ne faut surtout pas chercher à être exhaustif pour ne pas noyer les

managers et les opérationnels sous une masse de connaissances inexploitable.

La démarche d'Intelligence Economique a amorcé le travail de consolidation des informations/connaissances grâce au diagnostic du système d'information existante et à la détection des chaînons manquants.

La réalisation d'un référentiel de compétences et connaissances doit faire l'objet d'un regard critique car il existe des enjeux de pouvoirs et de reconnaissance professionnelle qui fausseront la véracité des informations saisies. La diffusion des connaissances devient vite un enjeu de pouvoir qu'il faut canaliser en permettant à chacun d'être valorisé en fonction de sa contribution effective au dispositif.

Le choix de celui qui sera chargé de suivre le travail de capitalisation est décisif car il doit être crédible, ne pas véhiculer de rapport de force et bien connaître la trajectoire de l'entreprise et de ses savoir-faire. La réussite d'une démarche de gestion des connaissances repose essentiellement sur une action de conduite du changement.

Bien sûr, il est toujours possible de constituer une équipe projet qui travaillerait de façon autonome. Le dispositif ne devient utile qu'au moment où il devient un instrument entre les mains des opérationnels. La gestion des connaissances s'enrichit beaucoup des relations d'échanges réguliers avec des experts et en Benchmarking avec d'autres entreprises. La cartographie des acteurs donne les éléments du savoir-faire externe qui est nécessaire au fonctionnement de l'entreprise et renvoie un éclairage des compétences internes.

Les plates-formes informatiques offrent une crédibilité plus grande aux démarches de gestion des connaissances. Pourtant, les outils ne peuvent pas se substituer aux décisions de management. Les nouveaux outils exigent une assistance pour les managers et les opérationnels. En effet, si le système s'avère compliqué, il est vite abandonné au profit de préoccupations plus urgentes.

En outre, la capitalisation des connaissances crée un point de vulnérabilité en matérialisant le patrimoine immatériel de l'entreprise. Il devient plus aisé de détourner ce savoir. La gestion de la confidentialité des informations est souvent un argument qui amène les opérationnels à ne pas saisir les informations dont ils disposent. Des règles strictes d'accès et de protection seront nécessaires pour ne pas transformer la mémoire de l'entreprise en instrument de fuite du savoir-faire de l'entreprise.



DESTINATAIRES DE L'INFORMATION, FORMAT DE DIFFUSION ET GESTION DES CONNAISSANCES

Conditions favorables

- Existence de canaux de circulation de l'information identifiés
- Existence et utilisation effective par les équipes d'un Intranet

Difficultés rencontrées

- A ce stade la démarche d'Intelligence Economique s'élargit à un public qui n'a pas encore été associé et dont l'adhésion est plus longue à obtenir
- Il convient de retenir des formats de diffusions adaptés aux différentes cibles sans pour autant démultiplier leur nombre (ce qui compliquerait d'autant leur gestion)
- Il reste difficile de définir quelles informations sont essentielles par rapport à celles qui sont secondaires.
- Même si la priorité est donnée à la circulation et à la mémorisation d'informations concourant à des prises de décisions, certaines données sont susceptibles de faire l'objet d'exploitations ultérieures.
- Le canal de diffusion de l'information le plus naturel reste la parole

Présentation de cas

Une illustration est proposée au chapitre 4 au travers du cas de l'entreprise PRO (partie 4.1.1 : appui à une démarche de prospection)



SYNTHESE

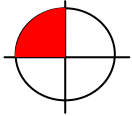
Destinataires de l'information, formats de diffusion et gestion des connaissances

Une fois validée, l'information doit aller vers ses destinataires dans un format adapté. Il s'agit alors d'examiner si les informations répondent aux questions qu'ils se posent. Toutes les informations ainsi retravaillées en fonction des axes de développement de l'entreprise viennent enrichir la mémoire de l'entreprise. Il convient alors de définir les bases de connaissance à alimenter.

Contrairement aux idées reçues, cette étape de diffusion d'information ne va pas de soi-même dans une PMI. En effet, la diffusion de l'information n'est pas une opération simple à mener car toutes les imperfections des étapes antérieures du Cycle du Renseignement® se révèlent à ce stade. Ainsi, l'information collectée et traitée pourra être diffusée et circuler à la condition qu'elle réponde bien aux questions que se posent les décideurs pour les actions qu'ils ont à entreprendre. C'est d'abord la pertinence de l'information et la simplicité du dispositif qui favorise la diffusion effective.

Naturellement, une PMI n'a pas les moyens de tout mémoriser. Elle se contente de bien organiser les documents produits en interne et les documents de références. Ce travail est facilité par les fichiers bureautiques utilisés pour produire les documents internes et du format électronique des documents externes.

3.5.2 Viginov®



Viginov® a été développé, compte tenu du constat qui suit. Les logiciels de gestion documentaire, GED, Groupware, Data mining... développés par les grands constructeurs ne sont pas actuellement adaptés aux besoins des PMI qui ne disposent pas de personnel à plein temps pour la veille ou l'Intelligence Economique (problèmes de coût, complexité, formation du personnel, compatibilité des équipements informatiques...)

Viginov® a été développé sous Access. C'est une application dont la vocation est de :

- être accessible sans formation,
- rester simple,
- pouvoir être consulté par un grand nombre,
- répondre aux cas de recherche les plus fréquents,
- pouvoir être implanté sur tout P.C. compatible IBM.

◆ PRINCIPES DE BASE DU FONCTIONNEMENT DE VIGINOV®

Viginov® gère des fiches de présentation (ou fiches dites signalétiques) de :

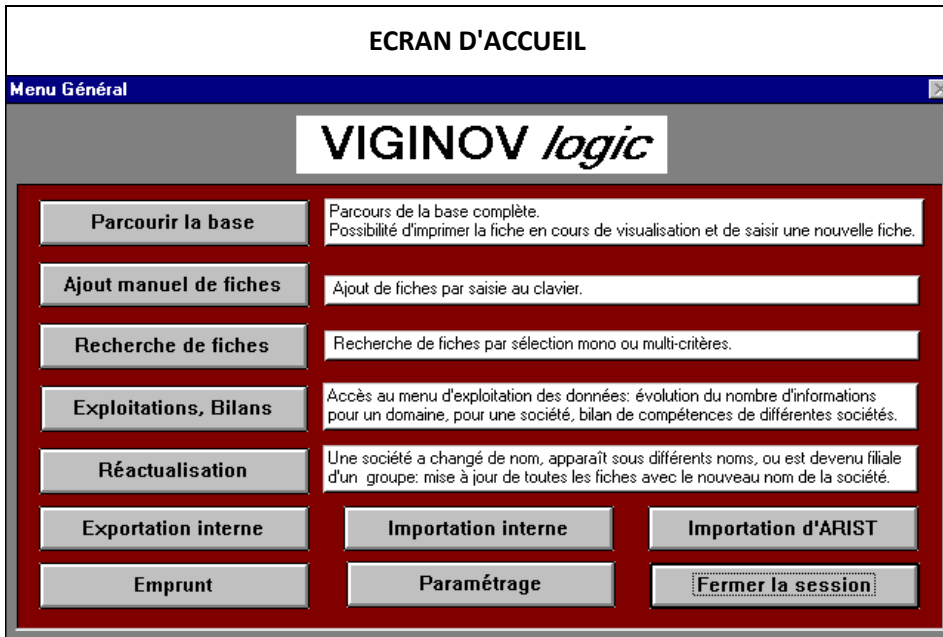
- documents sur support papier conservés matériellement au sein de l'entreprise,
- documents mémorisés sur support informatique (par la mise en œuvre de la fonction "document associé").

Viginov® sera enrichi :

- directement par l'entreprise (saisie manuelle de nouvelles fiches),
- par importation de données sur disquettes.

Les principales fonctions remplies par Viginov® sont :

- la mémorisation des informations utiles à l'entreprise (cf. axes de développement et thèmes de Veille),
- la recherche sur quelques critères les plus fréquemment utilisés en PMI,
- les suivis statistiques de l'évolution du nombre de publications relatives aux axes de développements et thèmes de Veille, ainsi qu'aux sociétés citées.



3.5.2-1 Ecran d'accueil de Viginov® Logic

◆ SAISIE DE NOUVELLES INFORMATIONS

▪ Collecte des informations utiles

Les axes de développement et thèmes de Veille ont été communiqués à l'ensemble des "veilleurs" de l'entreprise, qui, au fur et à mesure de leurs contacts, visites de salons, lectures... vont sélectionner les informations pertinentes.

Pour répartir le travail de dépouillement des revues, un système de "lecteurs pilotes" pourra être mis en place. Chaque veilleur pourra lors renseigner manuellement, pour tout document sélectionné, une fiche de saisie sur papier (voir modèle en annexe 1).

▪ Fiche de saisie

Cette fiche est le reflet de l'écran de saisie. Le veilleur complétera les rubriques suivantes :

- société (noms des entreprises dont on parle dans le document ; à renseigner en clair),
- suites à donner (à cocher),
- cotation (à cocher),
- résumé (texte libre, adopter un style télégraphique),
- domaines et mots-clés (à surligner ou entourer, au verso),
- commentaires (zone facultative ; texte libre).

L'ensemble des fiches et documents correspondants sont diffusés à la personne chargée de la saisie.

Lors de la saisie, cette personne complétera, en plus des rubriques citées ci-dessus, les zones :

- localisation (liste prédéfinie ; à "cliquer"),
- type de document (liste prédéfinie ; à "cliquer"),
- titre (texte à saisir),
- auteur (nom à saisir),
- références bibliographiques de la publication, soit source, date, numéro, page... (informations à saisir).

The screenshot shows a software interface titled "ECRAN DE SAISIE" for entering document information. It includes fields for "Réf:" (LGR001446), "N'accès:", "Localisation:", "Date:" (10/04/97), and "Type:" (Article de revue). There are sections for "Titre", "Domaines", "Société-Organisme", "Résumé", "Auteurs", "Cotation", "Document Associé", "Journal", "Date", "N°", "ISSN / ISBN", "Pages", "Commentaire", "Copyright", and "Mise à Jour". At the bottom, there are buttons for "Information à transmettre...", "Demande du document original", "Demande d'informations", "Réactualisation", and "Retour Menu". A status bar at the very bottom shows "Précédents" and "Suivants" with navigation arrows and the text "Enr: 1187 sur 1187".

3.5.2-2 Ecran de saisie sous Viginov®

- Zones personnalisables

- *localisation*

- La liste des lieux de stockage des documents reste à établir.
Le nombre de localisations n'est pas limité. Le signalement de chaque lieu est limité à 50 caractères.

- *type de document*

- La liste est personnalisable et comporte généralement brevet, article de revue, rapport technique interne, annuaire professionnel, rapport de stage, compte rendu de visite de salon ou congrès, documentation commerciale, livre, réglementation, normes.
La longueur maximum de chaque type de document est de 50 caractères.

- *cotation*

On peut associer deux types de valeurs et prédéfinir 12 couples (de 50 caractères maximum).

La première valeur peut être :

- le type d'information (commerciale, technique, juridique...),
- l'importance de l'information,
- la fiabilité de la source.

La seconde valeur vient en fait qualifier la première en apportant une notation qui peut être :

- "très important" à "pas important",
- "sûr" ou "à vérifier",
- domaines et mots-clés.

Il s'agit de définir une liste de termes correspondant aux axes de développement et thèmes de Veille.

Il est possible de prédéfinir des liens ou associations de termes (jusqu'à 3 mots par association), appelés triplets, qui correspondent à des formulations de requête préconstruites à utiliser au moment de la recherche d'informations.

A un même document, on peut affecter jusqu'à 15 triplets.

Le premier mot du triplet est appelé "domaine", le second "mot-clé 1" et le troisième "mot-clé 2".

La création de triplets ou doublets est une possibilité offerte. Mais l'entreprise peut aussi ne travailler qu'avec un seul niveau de mots-clés.

On devra s'assurer que les termes proposés permettent bien d'exprimer toutes les facettes des informations utiles pour tous les axes de développement et thèmes de Veille de l'entreprise.

Après validation des termes, on envisagera les combinaisons susceptibles d'être les plus fréquemment utilisées lors des recherches. Ce travail débouchera sur la création d'éventuels doublets ou triplets.

◆ RECHERCHE

Rappelons que Viginov® se veut un système simple : la recherche n'est pas prévue sur toutes les zones d'informations avec tous types de combinaisons.

Elle n'est pas possible sur :

- la localisation,

- la cotation,
- les suites à donner,
- les références de publication : numéro, date, page...

Toujours dans un souci de simplicité et d'adéquation avec les types de recherche les plus souvent conduits dans une PMI, les possibilités de recherches suivantes ont été retenues.

▪ Recherche "multi-critères"

Ce mode de recherche permet d'effectuer des requêtes portant sur des valeurs propres à chacune des zones suivantes :

- titre : plusieurs mots peuvent être demandés, en les associant par les opérateurs booléens "et" ou "ou",
- résumé : idem,
- référence Viginov® : un seul numéro possible,
- référence Derwent : uniquement pour les informations extraites de bases de données,
- numéro de publication : uniquement pour les brevets ou les normes,
- type de document : une seule valeur,
- société : un seul nom, à sélectionner dans la liste déroulante,
- domaine : un seul terme, à sélectionner dans la liste déroulante,
- mot-clé 1 : un seul terme, à sélectionner dans la liste déroulante,
- mot-clé 2 : un seul terme, à sélectionner dans la liste déroulante.

Lors de la recherche l'opérateur "et" est appliqué entre toutes les zones renseignées.

▪ Recherche "mono-critère"

On procède à la recherche soit :

- d'un seul terme,
- d'une suite de mots.

La recherche s'effectue simultanément dans les zones :

- titre,
- résumé,
- auteur,
- source,
- commentaire.

▪ Recherche sur deux domaines

Ce mode de recherche va permettre de retrouver des documents appartenant à deux domaines à la fois. La combinaison de mots-clés niveau 1 et niveau 2 n'est pas possible. Ce type de recherche permet d'effectuer simultanément à la recherche sur les deux domaines, une sélection sur les mots du titre, du résumé ou par type de document.

◆ AFFICHAGE DES RESULTATS

Viginov® n'a pas pour vocation de gérer des dizaines de milliers de références. En général, les PMI procèdent à des sélections successives :

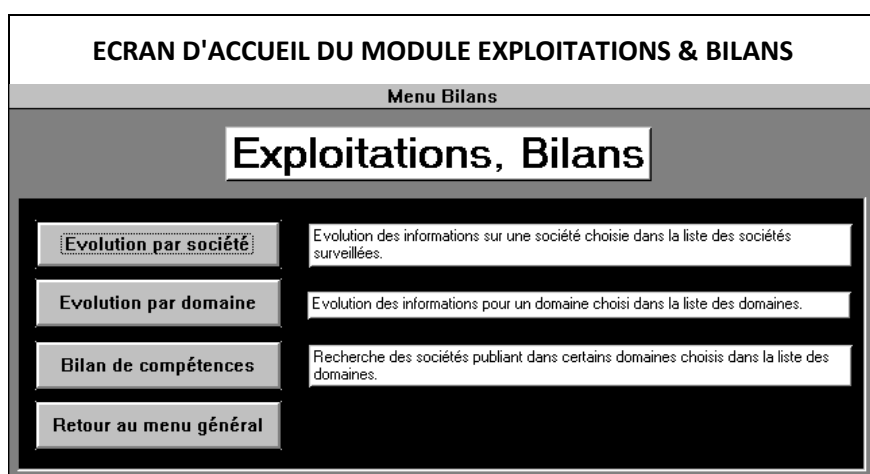
- première sélection par les fonctions de recherche présentées ci-dessus,
- affichage des titres,
- deuxième sélection,
- affichage de quelques fiches complètes,
- et enfin, accès à un petit nombre documents intégraux.

◆ EXPLOITATION

Viginov® permet également de dégager des tendances sur les concurrents et les domaines de surveillance.

Un premier module fournit des statistiques sous forme graphique concernant les sociétés qui figurent dans la base ainsi que sur les domaines.

Un deuxième module permet d'identifier les sociétés présentes simultanément sur plusieurs domaines.



3.5.2-3 Ecran d'accueil du module Exploitations & bilans

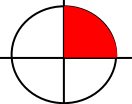
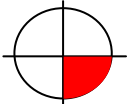
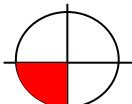
◆ ORGANISATION LIEE A L'UTILISATION DE VIGINOV®

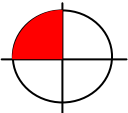
En terme d'organisation, les préconisations sont les suivantes :

- collecte, sélection des informations et renseignement de la fiche de saisie, répartis entre tous les veilleurs,
- saisie centralisée par une même personne qui pourrait


aussi être en charge de la circulation des revues et de l'archivage des documents. Cette personne aura accès à la fonction "mise à jour" de Viginov® ,

- la responsabilité du bon fonctionnement de Viginov® est généralement assurée par l'Animateur Intelligence Economique. Il est "administrateur" de Viginov® ; lui seul peut changer les mots de passe et paramétrer le logiciel,
- la "consultation" est accessible à un grand nombre de personnes de l'entreprise. Leur accès à Viginov® est limité à la seule consultation. Cet accès n'autorise ni modification, ni suppression, ni ajout.

FONCTIONNALITES COMPAREES VIGINOV® / INTRANET SELON LES ETAPES DU CYCLE DU RENSEIGNEMENT®		
Etapes du Cycle du Renseignement®	Viginov®	Intranet
EXPRESSION DES BESOINS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liste de données et mot-clés traduisant les principaux besoins en informations de l'entreprise ▪ Liste des noms d'entreprises à surveiller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affichage de la liste des axes de développement et thèmes de Veille
COLLECTE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saisie des informations collectées sous un format de fiche pré-définie ▪ Importation automatique d'informations sous format électronique ▪ Association de documents électroniques à une fiche de signalement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affichage d'un répertoire des sources validées ▪ Possibilité d'accès direct à des sites Internet présélectionnés ▪ Informations sur le rôle des différents acteurs du dispositif d'Intelligence Economique ▪ Informations sur les procédures de collecte ▪ Intégration souple d'informations nouvelles sous différents formats
TRAITEMENT 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traitement statistique sur les concurrents et domaines de surveillance (tendances d'évolution avec représentations graphiques) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création de valeur ajoutée par échange de points de vue (partage de l'information) ▪ Affichage de listes d'experts pour la validation des informations ▪ Liens ou intégration possible de différents outils informatiques dédiés à certains types de traitement

<p>DIFFUSION</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche a posteriori très fiable vu la structuration de la base de données (en corrélation avec la liste des domaines et mots-clés) ▪ Les recherches ne portent que sur les fiches de signalement. ▪ Si l'entreprise est en réseau, la base de données est consultable par tous ▪ Edition de bordereaux de signalement d'une nouvelle information ▪ Gestion d'échéances de réactualisation de données 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Différents degrés dans les possibilités de recherche a posteriori, sans cependant atteindre la fiabilité d'une base de données structurée accessible à tous ▪ Outils de recherche ayant la capacité d'explorer le contenu de l'Intranet et tous types de fichiers présents sur le réseau ▪ Diffusion automatisable à des listes de destinataires ▪ Gestion des flux d'informations ▪ Traçabilité des demandes d'informations et réponses
---	---	--

3.5.2-4 Fonctionnalités comparées Viginov® / Intranet selon les étapes du Cycle du Renseignement®

 <p>VIGINOV®</p>
<p>Conditions favorables</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volonté de mettre en place une Veille basée sur des extractions de bases de données, notamment celles consacrées aux brevets ▪ Gestion de la Veille assurée par une seule personne ▪ Besoin de suivi de l'évolution des publications ou brevets de concurrents selon leurs produits ou technologies ▪ Habitude à classifier l'information selon des mots-clés
<p>Difficultés rencontrées</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viginov® est développé sous access 2 (technologie non client-serveur), ce qui réduit ses performances pour certains traitements sur des volumes importants d'informations ▪ Pour la même raison, Viginov® peut être utilisé en multipostes sans toutefois offrir les avantages d'une application réellement conçue pour un usage en réseau ▪ Lors du développement de Viginov®, la technologie Intranet était tout juste émergente. Au terme de l'opération, certaines entreprises s'étaient entre-temps équipées d'Intranet. Elles ont émis le souhait d'une intégration de Viginov® sous leur Intranet (Intranet étant plus souple aussi bien pour la saisie que pour la recherche d'informations)



SYNTHESE

Principes de base du fonctionnement

Viginov® est un outil de veille, simple et convivial.

Saisie de nouvelles informations

La saisie d'informations est largement facilitée par la personnalisation de différentes zones, et avec le recours à des listes déroulantes qui font gagner du temps de saisie. Toute nouvelle information est qualifiée obligatoirement par au moins un domaine ou mot-clé, ceci en vue de faciliter toute recherche ultérieure.

Recherche

Viginov® privilégie des recherches par domaines/mots-clés ou par nom d'entreprise.

Exploitation

Viginov® ne se contente pas de stocker des données, mais propose de créer de la valeur ajoutée.

Organisation

Viginov® est un élément qui vient s'intégrer dans le dispositif d'Intelligence Economique et dont l'usage dépend de l'organisation retenue pour le dispositif général.

Durant l'opération, les intervenants ont toujours cherché à s'appuyer sur les moyens déjà en place dans l'entreprise (du type Intranet, gestionnaires de bases de données ou autres logiciels spécialisés). Viginov® n'a été proposé que lorsque les moyens existants laissaient percevoir une carence.

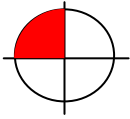
Au travers des exploitations faites de Viginov® par les entreprises engagées dans l'opération Bourgogne Intelligence Economique, il ressort principalement une utilisation en tant qu'outil de gestion de Veilles Technologiques (voir même uniquement de veille spécialisée sur les brevets). Une seule entreprise l'utilise pour des informations d'origines plus diversifiées.

ANNEXE 1

EXEMPLE DE FICHE DE SAISIE VIGINOV®		
REFERENCE Donnée automatiquement par Viginov® (3 lettres + série numérique) N° d'accès	LOCALISATION <input type="checkbox"/> commercial <input type="checkbox"/> technique <input type="checkbox"/> administratif <input type="checkbox"/> qualité <input type="checkbox"/> direction <input type="checkbox"/> archives /.../.../.../ Date de l'événement (JJ/MM/AA)	TYPE DE DOCUMENTS <input type="checkbox"/> brevet <input type="checkbox"/> article de presse <input type="checkbox"/> documentation commerciale <input type="checkbox"/> documentation technique <input type="checkbox"/> rapport technique interne <input type="checkbox"/> rapport technique externe <input type="checkbox"/> compte rendu <input type="checkbox"/> normes et réglementations <input type="checkbox"/> dossier client
TITRE		
MOTS-CLES A cocher au verso de cette fiche. Viginov® admet jusqu'à 15 mots-clés différents pour une même fiche	SOCIETE / ORGANISME	COTATION <input type="checkbox"/> sûr <input type="checkbox"/> suspect
SUITES A DONNER <input type="checkbox"/> commande du document primaire <input type="checkbox"/> information à transmettre à : <input type="checkbox"/> demande d'informations complémentaires : lesquelles ? destinataire :		
AUTEUR		
RESUME	DOCUMENT ASSOCIE <input type="checkbox"/> fichier Word (image ou texte lié) nom du fichier :	
	N° PUBLICATION <i>brevets et normes :</i> N° <i>Réf. biblio de livres, congrès, revues :</i> source : date n° page réf. ISSN ou IBSN :	
COMMENTAIRES		

3.5.2-5 Annexe 1 – Exemple de fiche de saisie Viginov®

3.5.3 Intranet



Le dispositif d'Intelligence Economique peut trouver un cadre de cohérence au travers d'un Intranet. Celui-ci peut fédérer tout ce qui concourt à la démarche d'Intelligence Economique et permet non seulement une visibilité du dispositif mais aussi un accès et une participation de tous.

Bien sûr, la mise en place d'un Intranet résulte généralement d'une volonté de mieux partager l'information. La transposition du dispositif devra s'appuyer sur un cahier des charges détaillé. Son succès n'est pas uniquement lié à son contenu, mais aussi à ses conditions de mise en œuvre. En effet, les options retenues pour la construction d'un Intranet sont étroitement liées à la culture de l'entreprise. Néanmoins, dans tous les cas, l'introduction d'un Intranet induit une démarche de changement.

L'Intranet s'inscrit naturellement dans le système d'information global de l'entreprise.

◆ Objectif de l'Intranet

La technologie Intranet offre un éventail de possibilités très large. Plutôt que de se laisser séduire par des fonctions très sophistiquées, l'entreprise devra se concentrer sur ce qui sera réellement utilisé.

L'Intranet doit permettre un affichage du dispositif de veille. A ce titre, il permet :

- à chacun de comprendre les enjeux de sa contribution au dispositif,
- d'avoir une identification claire des acteurs et de leur rôle (qui fait quoi, où, quand, comment et pourquoi en matière de projets et de gestion d'information),
- de porter à la connaissance de tous les thèmes non confidentiels de veille et leur actualisation,
- de présenter les procédures associées.

L'Intranet assure le partage d'information. Pour cela, le système permet :

- d'améliorer la qualité de l'information en créant de la valeur ajoutée (par échange de points de vue et consolidations),
- d'améliorer la circulation en offrant la possibilité d'assurer un feed-back,
- de créer des flux plutôt que des stocks d'informations vers des destinataires susceptibles d'en tirer profit,
- de favoriser la participation du plus grand nombre, avec

- possibilité de communication descendante, montante et transversale,
- de retenir des formats de diffusion ou mémorisation adaptés à chaque type d'informations,
- d'avoir une traçabilité des demandes d'informations et réponses.

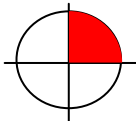
Naturellement, l'Intranet débouche sur une gestion active des données car la structuration des informations collectées facilite l'exploitation ultérieure (tri, recherche, exploitation..).

◆ Contenu de l'Intranet sur les 4 étapes du Cycle du Renseignement®

La méthodologie du Cycle du Renseignement® est un repère méthodologique commode pour créer ou enrichir son Intranet. En effet, il permet de reprendre les instruments qui auront pu être mis en œuvre dans l'entreprise souvent dans un format papier.

La mise en œuvre informatique va être l'occasion de formaliser davantage le travail que l'entreprise fait déjà pour définir ses projets (étape 1), rechercher l'information (étape 2), la traiter (étape 3) et la diffuser (étape 4). La difficulté principale sera de faire accepter aux opérationnels de rentrer dans un cadre qui apparaîtra assez contraignant avant de démontrer son utilité.

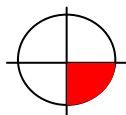
▪ Etape 1 : Expression des besoins



L'Intranet doit devenir le réceptacle des projets de l'entreprise. Pour cela, le travail sur les projets se matérialise par des formats de saisie normalisés. L'affichage des axes de développement et thèmes de Veille est facilement actualisable. Un forum peut y être associé.

L'entreprise devra se poser la question du libre accès à cette rubrique qui révèle sa stratégie.

▪ Etape 2 : Collecte d'information

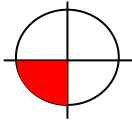


L'Intranet va présenter une sélection de sources les plus pertinentes ainsi qu'une trace des extractions d'information déjà réalisées.

L'Intranet va permettre de limiter progressivement la duplication des documents papiers et de faciliter le repérage des documents les plus utiles. Au-delà, il doit permettre de mémoriser les actions de terrain et d'encourager les opérationnels à les préparer.

L'Intranet peut être un point d'entrée vers Internet. Une liste des sites les plus intéressants est progressivement constituée sur des concurrents, des clients, des fournisseurs, etc.

▪ Etape 3 : Traitement de l'information

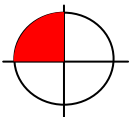


L'Intranet, en lui-même, permet un enrichissement de l'information au travers des commentaires et compléments apportés par chacun. La principale difficulté consiste à définir un processus de validation. Il est essentiel de préconiser aux entreprises de bien différencier, dans leur Intranet, les informations validées et celles qui ne le sont pas encore.

Souvent sacrifiée dans les entreprises, le traitement de l'information peut trouver un souffle nouveau en invitant les opérationnels à tirer parti des éléments de synthèse ayant émergé du travail d'analyse. En outre, la gestion des experts internes et externes se fait de façon plus rationnelle et justifie le temps consacré à la logique réseau. Un des premiers éléments à figurer dans un Intranet est généralement un répertoire. Il est judicieux d'étendre ce répertoire aux experts techniques, partenaires institutionnels, organismes de régulation, contacts spécialisés que l'on est amené à contacter pour des recherches d'information.

Il est souvent pertinent d'utiliser l'Intranet pour rassembler les notes d'étonnement et les exposer aux commentaires des experts internes de l'entreprise. C'est l'interaction autour des notes brèves et des réponses apportées par le reste de l'équipe qui permet de donner de la valeur à l'information

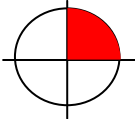
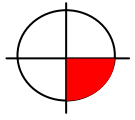
▪ Etape 4 : Diffusion de l'information

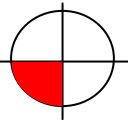
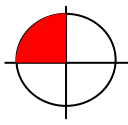


L'existence d'un Intranet permet de facto un partage et donc une meilleure diffusion de l'information. Néanmoins, il ne suffit pas car on doit créer des conditions où les opérationnels vont prendre le réflexe d'aller chercher les informations dont ils ont besoin (logique "Pull"). A terme, le système devra être capable de diriger vers les bons destinataires les informations dont ils ont besoin (logique "Push").

Une des vocations premières des technologies Internet-Intranet est bien la publication en ligne. L'Intranet de l'entreprise peut servir tout autant à diffuser des flashes d'information (revue de presse, brèves, etc.) qu'à publier des synthèses argumentées sur les produits de la concurrence ou sur des marchés particuliers.

Grâce à son support numérique, l'Intranet se prête facilement à l'archivage des informations. Selon les logiciels de recherche utilisés, on peut se limiter à des recherches sommaires ou tendre vers des solutions plus élaborées permettant d'aborder des problématiques du type gestion des connaissances.

EXEMPLE D'UTILISATION D'INTRANET SELON LES 4 ETAPES DU CYCLE DU RENSEIGNEMENT®		
Etapes du cycle	Objectifs poursuivis	Modalités de mise en œuvre
1. EXPRESSION DU BESOIN 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Axes de développement et thèmes de Veille ▪ Questions opérationnelles associées 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Affichage des axes de développement et thématiques de veille, selon un format normalisé. ➤ Validation des fiches par la direction générale et par l'Animateur Intelligence Economique. ➤ Forum de discussion sur les axes.
2. COLLECTE D'INFORMATIONS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventaire des sources pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Notation sur la pertinence des sources & modalités d'accès aux sources suivis par l'Animateur Intelligence Economique. ➤ Plan de classement permettant aux équipes de retrouver aisément les informations sans ambiguïté sur les mots-clés. ➤ On pourra s'appuyer sur les suggestions ci-après : <ul style="list-style-type: none"> - Le domaine d'intervention de chaque source pourra être précisé au travers de la liste de mots-clés - La modification de cette liste de mots-clés ne pourra être effectuée que par la direction générale et l'Animateur Intelligence Economique ➤ L'affichage pourra se faire par type de sources : Bases de données, Internet, salons, experts, revues, documents internes. ➤ En période de démarrage, et pour éviter toute déception, ne seront affichées que les rubriques dans lesquelles des sources sont mentionnées.

Etapas du cycle	Objectifs poursuivis	Modalités de mise en œuvre
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonds documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constitution d'une bibliothèque de documents de travail d'origine interne et externe. Chaque document est caractérisé par : <ul style="list-style-type: none"> - Sa nature : technique (plans, notices techniques, fiches projets...) ou commerciale (manuel, documentations commerciales, notices d'utilisation, comptes rendus de visites des commerciaux, etc.). - Quelques mots-clés - Le document entier pour les documents internes, ou d'un résumé pour les sources externes (ex. article de revue) - D'éventuels commentaires ➤ Saisie directe des rapports selon des formulaires types pour harmoniser progressivement les documents de travail (ex. compte rendu de visite d'un salon professionnel). ➤ Corrections possibles pour l'auteur, les membres de l'équipe de projet et par l'Animateur Intelligence Economique. ➤ La structure de ce fonds documentaire est placée sous la responsabilité de la direction générale et de l'Animateur Intelligence Economique
<p>3.TRAITEMENT DE L'INFORMATION</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validation des informations 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sélection périodique des documents de travail les plus pertinents. ➤ Création de documents de référence.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventaire des compétences internes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lien avec annuaire interne de l'entreprise qui pourrait être complété, pour chaque personne, de ses compétences et des projets auxquels elle participe.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experts externes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Création d'un carnet d'adresses des experts et organismes utiles. ➤ Enrichissement progressif des fiches capteurs externes sur les experts les plus importants.
<p>4. DIFFUSION ET STOCKAGE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diffusion et stockage 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Connaissances des informations nouvelles. ➤ Affichage des centres d'intérêt de chacun. ➤ Synthèses thématiques. ➤ Statistique d'utilisation de l'Intranet et enquête interne.

3.5.3-1 Exemple d'utilisation d'Intranet selon les 4 étapes du Cycle du Renseignement®



INTRANET

Conditions favorables

- Bonne culture bureautique interne
- Habitude de travailler et d'échanger sur un réseau informatique
- Bon climat de communication interne

Difficultés rencontrées

- L'équipement informatique disponible dans l'entreprise peut s'avérer insuffisant, de même que les compétences spécialisées
- La démarche d'Intelligence Economique est à tester avant de passer à une quelconque informatisation. L'Intranet ne fait que refléter le résultat d'un travail en profondeur, amenant chacun à mieux gérer l'information. Il convient parfois de freiner certaines entreprises qui souhaiteraient mettre en place des solutions informatiques avant que les équipes ne soient suffisamment mûres pour la démarche, et que notamment la méthodologie du Cycle du Renseignement® ne soit intégrée

Présentation de cas

Une illustration est proposée au chapitre 4 au travers du cas de l'entreprise MECA (partie 4.5.1 : dispositif général)



SYNTHESE

Quelques recommandations pour la mise en œuvre d'un Intranet Intelligence Economique

Avoir une démarche résolument pragmatique et progressive

Lorsqu'on construit son Intranet, on peut être tenté de réaliser d'emblée un système assez complet ou au contraire ne traiter que l'un des aspects. L'approche efficace consiste à concevoir le système globalement mais de le mettre en œuvre par morceau. Si certaines actions ne sont pas informatisées, elles devront continuer à fonctionner par des procédures organisationnelles et avec un support papier.

Couvrir toutes les étapes du Cycle du Renseignement®

Les Intranets sont aujourd'hui essentiellement utilisés sur la diffusion et de plus en plus sur la collecte d'information. Pourtant, la conception de l'Intranet doit prendre en compte tous les aspects du cycle comme le montre le tableau précédent sur les composantes de l'Intranet.

Evaluer d'autres Intranets avant de se lancer

Beaucoup de projets Intranet ont été lancés ces derniers mois. Peu sont réellement opérationnels sur la conduite de projet. Toutefois, l'expérience des précurseurs est toujours instructive en montrant les écueils et les conditions optimales de mise en œuvre.

Mesurer les implications du projet

L'Intranet peut devenir un outil puissant de mobilisation des équipes autour des projets. Il peut également être un sujet d'affrontement lorsqu'on force des opérationnels à saisir des informations dont ils ne comprennent pas l'utilité ou si on sous-estime le budget à consacrer pour initier le système (budget financier et temps nécessaire).

Capitaliser au fur et à mesure

C'est à l'usage que l'Intranet va révéler son mode d'emploi. Encore faut-il le formaliser régulièrement pour s'inscrire sur une courbe d'apprentissage. C'est parce que les équipes vont se sentir progresser, qu'elles vont persévérer dans l'utilisation de ce nouvel outil.

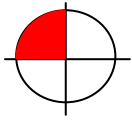
Nécessité d'un certain cloisonnement de l'information

L'amélioration de la circulation de l'information ne doit pas faire oublier la nécessaire protection de ses intérêts vitaux. Il devient alors nécessaire de maintenir un certain cloisonnement et de gérer le degré de confidentialité des informations.

Se faire conseiller sur les risques d'intrusion

Ces dernières années, les pirates informatiques (hackers) ont défrayé la chronique en réussissant à percer les mystères de systèmes informatiques très sécurisés (Pentagone, Maison Blanche, grandes compagnies américaines). Ils ont également sévi en France. Ces attaques ont plusieurs motifs. Certains le font par simple jeu et ne cherchent aucune action de déstabilisation. D'autres ne font que voler des informations au profit de commanditaires. Les derniers détruisent ou pire modifient des données pour nuire à l'entreprise. Face à la dépendance des entreprises à l'égard de leur système d'information, elles ont intérêt à se faire conseiller dans un domaine qui demeure très technique.

3.5.4 Indicateurs de progression et de résultats



In fine, c'est l'analyse du retour sur investissement qui amène certaines PMI à consacrer des moyens croissants aux actions d'Intelligence Economique. Bien sûr, cette analyse n'est pas facile à faire car la démarche d'Intelligence Economique agit sur les comportements professionnels des équipes. Il est toujours difficile de mesurer l'impact d'un changement culturel. En se concentrant sur les axes de développement de l'entreprise, on maintient l'intérêt du dirigeant et de son équipe et se ménage la possibilité d'obtenir des résultats tangibles.

La performance du dispositif peut être évaluée par la courbe d'apprentissage de l'entreprise. Il devient ainsi possible de croiser des indicateurs quantitatifs sur son efficience (résultats/ressources mobilisées) avec des indicateurs qualitatifs liés à son efficacité (capacité à atteindre ses objectifs). Ainsi, même une partie des résultats est invisible, l'entreprise doit concevoir des indicateurs de qualité qui vont servir d'aiguillons. Ce type d'indicateur repose sur un système fiable de traçabilité des informations.

Toutefois, avant d'obtenir des résultats financiers ou commerciaux directs, il peut se passer quelques mois. Pendant ce temps, il est possible de créer des indicateurs quantitatifs sur l'utilisation des instruments mis en place. Ces indicateurs peuvent servir à valoriser ceux qui jouent le jeu du dispositif.

Certaines entreprises mettent en place des systèmes de gratification pour motiver le personnel et améliorer la qualité des collectes d'informations. Toutefois, il faut éviter de générer des frustrations de la part de membres de l'équipe dont le travail ne permet pas de participer aussi activement au dispositif d'Intelligence Economique. En outre, l'existence d'indicateurs quantitatifs aboutit inévitablement à favoriser le volume au détriment de la qualité des informations détectées et de leur traitement.

Pour éviter ce travers, on peut suivre également la pertinence des documents produits (notes d'étonnement, rapports, etc.) et les noter selon deux critères : connaissance de l'information et connaissance de la source.

Certains indicateurs, même s'ils restent quantitatifs, revêtent des finalités plus qualitatives. On pourra, par exemple, chercher à mesurer :

- le degré d'utilisation des informations par les décideurs (nombre d'informations ayant débouché sur des actions de nature opérationnelle ou stratégique),
- l'enrichissement des connaissances et leur partage dans

l'entreprise (par un système de notation et de circulation associé aux notes d'étonnement),

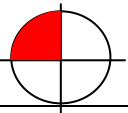
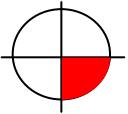
- la fiabilité du dispositif d'Intelligence Economique et la facilité d'utilisation des outils et procédures (ceci suppose un système fiable de traçabilité des informations).

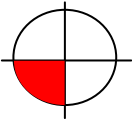
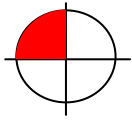
Pour mesurer l'intégration de l'Intelligence Economique dans la stratégie, la culture et le management de l'entreprise, on peut introduire un système d'audit, s'appuyant sur le jugement du personnel. Il s'agit là d'un système d'enquête (par exemple, par questionnaire), suivi d'actions correctives. Une telle enquête peut être renouvelée chaque année de façon à suivre les évolutions.

A plus long terme, quand l'Intelligence Economique est réellement assise dans la culture de l'entreprise, sa pratique pourrait être un critère entant dans la mesure des performances de chacun.


◆ Exemples d'indicateurs de résultats

Le tableau ci-après liste les différents indicateurs utilisables. Chaque entreprise n'en retiendra que quelques uns (souvent 3 ou 4), selon ses objectifs prioritaires.

EXEMPLES D'INDICATEURS DE RESULTATS	
Objectif du dispositif	Proposition pour le tableau de bord
ETAPE 1 : EXPRESSION DES BESOINS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'axes de progrès en cours ▪ Nombre de demandes ponctuelles d'information ▪ Nombre d'axes de progrès ayant fait l'objet d'une concertation sur le questionnement opérationnel ▪ % de satisfaction sur les axes de progrès et les demandes ponctuelles
ETAPE 2 : RECHERCHE D'INFORMATION 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de projets ayant fait l'objet d'un plan de recherche ▪ Nombre de personnes connaissant le plan de recherche ▪ Degré de pertinence des sources d'information utilisées ▪ Nombre de revues traitées ▪ Nombre de notes d'étonnement remplies chaque mois ▪ Nombre de visites de site ayant fait l'objet d'une préparation ▪ Nombre de visites de site ayant fait l'objet d'une synthèse ▪ Nombre de salons professionnels ayant fait l'objet d'une préparation ▪ Nombre de salons professionnels ayant fait l'objet d'une synthèse ▪ Nombre de personnes ayant participé à une action de collecte ▪ Nombre d'heures de recherche sur Internet ou fréquence d'accès ▪ Nombre d'heures consacrées à des lectures ou à des recherches d'informations sur Internet

Objectif du dispositif	Proposition pour le tableau de bord
ETAPE 3 : TRAITEMENT DE L'INFORMATION 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de fiches capteurs externes actualisées par mois ▪ Nombre de capteurs externes rencontrés par mois ▪ Nombre d'experts internes sollicités sur un projet
ETAPE 4 : DIFFUSION 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de documents de synthèse rédigés ▪ Nombre de documents ciblés envoyés à des destinataires ▪ Nombre de prises de décision influencées par les informations fournies
Sensibilisation et mobilisation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de personnes sollicitées comme experts internes ▪ Nombre de procédures de veille respectées par les équipes ▪ Nombre de non-conformités aux procédures de veille (visite de salon professionnel, visite de site, accueil visiteur, accès à la cellule)
Courbe d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'obstacles identifiés ▪ Nombre d'obstacles surmontés
Vulnérabilités & parades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de vulnérabilités repérées ▪ Nombre de dossiers de Propriété Industrielle
Résultats tangibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gain financier & économie réalisée sur les projets traités par la démarche d'Intelligence Economique ▪ Nouveaux clients ou contacts commerciaux ▪ Part des produits nouveaux dans le Chiffre d'Affaire global ▪ Conclusion de partenariats

3.5.4-1 Exemples d'indicateurs de résultats

 INDICATEURS DE PROGRESSION ET RESULTATS
Conditions favorables
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence dans l'entreprise d'indicateurs, par exemple liés à la démarche d'Assurance-Qualité ▪ Dispositif d'Intelligence Economique fonctionnant de façon continue
Difficultés rencontrées
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les indicateurs mesurant le volume des actions conduites ne sont pas satisfaisants. Seuls des audits permettent de vérifier l'efficacité du dispositif d'Intelligence Economique ▪ Des enjeux de pouvoir peuvent naître autour de la définition des indicateurs
Présentation de cas
<p>Une illustration est proposée au chapitre 4 au travers du cas de l'entreprise MECA (partie 4.5.1 : dispositif général)</p>



SYNTHESE

Indicateurs de progression et de résultats

Les indicateurs quantitatifs sont les plus faciles à mettre en place ; ils peuvent correspondre à un premier niveau d'intégration de la démarche d'Intelligence Economique dans l'entreprise.

Quels que soient les choix effectués par l'entreprise, elle doit veiller à sélectionner les indicateurs les plus discriminants et éviter d'en retenir un trop grand nombre.

Enfin, pour demeurer un instrument de motivation, l'analyse des tendances est souvent plus importante que le chiffre en lui-même.

4 EXEMPLES D'UTILISATION DES OUTILS D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE SELON LES AXES DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

Les différents cas présentés ci-après permettent d'illustrer la mise en œuvre concrète des méthodes et outils détaillés dans les chapitres précédents.

Ces cas s'inscrivent tous dans une logique de projet et reflètent une problématique propre à une entreprise. Ils ont été rattachés, selon leur dominante, à une des dimensions de l'entreprise (produit / marché ou production / technologie, ou encore financier / financement, ou enfin juridique / réglementaire).

Dans la présentation de chaque cas, la logique des quatre étapes du Cycle du Renseignement® a été respectée. Insistons cependant sur le fait que, dans sa mise en œuvre, cette démarche n'est en rien linéaire, mais bien itérative.

Selon les besoins de l'entreprise et la spécificité de l'axe de développement concerné, le travail s'est focalisé davantage sur certaines étapes du Cycle du Renseignement®.

Ces illustrations correspondent à des préconisations spécifiques au contexte d'un axe de développement dans une entreprise donnée ; le lecteur devra donc se garder de toute généralisation ou transposition hâtive.

Cette partie explicite la mise en œuvre de méthodes et outils, sans en faire de présentation détaillée, dans la mesure où ces aspects ont déjà été traités dans les chapitres précédents.

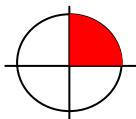
4.1 DIMENSION PRODUIT/MARCHE

4.1.1 Appui à une démarche de prospection commerciale

L'entreprise PRO est leader national sur un marché de produits personnalisés destinés à des professionnels. Pour conforter sa position sur ce marché, PRO cherche à affiner la compréhension qu'elle a de l'évolution des besoins de ses clients. PRO dispose d'un réseau commercial très étoffé, composé de représentants exclusifs et de multicartes. Les commerciaux ont une position privilégiée pour collecter des informations sur les attentes des clients. Par contre, ils n'adhéreront à la démarche d'Intelligence Economique que s'ils perçoivent des retombées dans leur travail quotidien de prospection commerciale.

◆ EXPRESSION DES BESOINS

- L'axe de développement : Contexte et objectifs



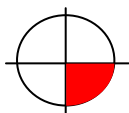
Dans le cas présent, la démarche d'Intelligence Economique comporte deux volets étroitement liés.

Le premier volet a pour objectif de permettre à PRO de mieux repérer les clients/prospects les plus dynamiques, représentant, d'une part, pour l'entreprise le potentiel de vente le plus élevé et, d'autre part, un panel dont une observation rapprochée permettra de déduire les évolutions du marché de l'entreprise. Le principal instrument d'Intelligence Economique utilisé est ici la "note d'étonnement" (présentée au chapitre 3.3.2).

Le second volet consiste à améliorer la compréhension que peut avoir PRO du jeu d'acteurs de son environnement. Il va notamment être réalisé au travers de la mise en œuvre de la procédure "capteurs externes" introduite aux chapitres 3.3.4 et 3.4.3.

◆ COLLECTE D'INFORMATION

- Recherche documentaire



PRO exprime une demande importante en informations relatives à l'organisation du secteur d'activité de ses clients.

Dans un premier temps, les intervenants proposent d'effectuer un état des lieux des informations disponibles. Les sources les plus pertinentes sont listées en annexe 1.

Pour restituer l'information à PRO, les intervenants retiennent le format suivant : dossier de presse organisé (voir sommaire en annexe 2), chaque article étant introduit par une note d'étonnement mettant en évidence les informations les plus

saillantes et pré-analysant leur impact probable sur les axes de développement de l'entreprise.

Ceci a permis d'introduire très tôt dans l'entreprise le support "note d'étonnement" (voir chapitre 3.3.2).

- Collecte d'informations auprès des clients / prospects dynamiques

L'information contenue dans la presse n'est pas suffisante pour permettre à PRO d'avoir une bonne compréhension de l'évolution de son marché. Une collecte d'informations directement auprès des clients peut lui apporter des données discriminantes. C'est pourquoi un questionnaire, à usage des commerciaux, a été mis au point, cherchant à répondre aux deux objectifs suivants :

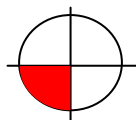
1/ aider le commercial dans son approche de prospects,

2/ collecter des données afin d'alimenter le système d'information de l'entreprise sur l'évolution de son principal marché.

Ce questionnaire propose, pour les différentes catégories de caractéristiques, un choix limité de réponses qui sont toutes un reflet du dynamisme du client.

◆ TRAITEMENT

- Caractéristiques d'un client innovant



L'analyse des informations collectées a permis d'établir une liste de critères de définition d'un client ou prospect qualifiable d'innovant.

Une telle exploitation a un impact opérationnel immédiat, dans la mesure où elle génère un appui aux commerciaux dans leurs actions quotidiennes de prospection.

Les différentes caractéristiques laissant supposer un certain dynamisme chez le client ont été regroupées dans les catégories suivantes :

Offre	existence de produits innovants existence de spécialités ou créations diversification
Services associés	livraison, expédition horaires d'ouverture formations
Action commerciale	innovations dans les pratiques commerciales nouveaux types d'informations affichées actions de promotion
Organisation du point de vente	aménagement des locaux implantation géographique tenue du personnel
Equipements	moyens informatiques équipements de laboratoire et cuisson taux de renouvellement des équipements
Partenariat	proximité avec une école professionnelle
Profil de l'artisan	cursus lauréat à des concours

La valorisation de toute cette exploitation d'informations repose sur l'existence d'un lien direct entre :

- une des caractéristiques d'un client innovant,
- un article de presse attestant de ce type de situation,
- un ou plusieurs produit(s) ou service(s) de l'entreprise répondant au mieux à la situation du prospect innovant.

Cela permet de réaliser un "book" de présentation destiné aux commerciaux, reprenant les innovations détectées chez les clients et mettant en valeur l'offre de PRO la plus adaptée.

▪ Réseau de capteurs externes

Parallèlement au traitement des informations relatives aux clients innovants, un réseau de capteurs externes est mis en place. La démarche est présentée ci-après.

Le réseau de distribution de PRO est en partie constitué de VRP multiscartes. Les intervenants ont proposé à PRO de débiter la démarche par un examen de l'influence des différentes cartes des VRP sur l'entreprise au travers d'une grille du type :

ANALYSE DES INFLUENCES ENTRE LES DIFFERENTES DES REPRESENTANTS MUMTICARTES		
Cartes détenues par les représentants multcartes	Facteurs influents sur PRO	Caractéristiques des relations entre PRO et cette société
Carte de la société 1		
Carte de la société 2		
Carte de la société ...		

Dans un second temps, une analyse de même type est conduite sur les relations entre PRO et d'autres acteurs de son environnement, du type syndicats professionnels, écoles, etc.

A partir de là, il est établi une liste des acteurs (entreprises et organismes) répondant à l'une ou l'autre des caractéristiques suivantes :

- l'activité et la stratégie de cet acteur sont susceptibles d'avoir une incidence directe sur l'entreprise,
- un potentiel d'informations utiles à l'entreprise a été identifié chez cet acteur.

Pour bon nombre des acteurs sélectionnés, ces deux caractéristiques sont réunies.

Le réseau est composé des capteurs externes suivants :

EXEMPLE D'UN RESEAU DE CAPTEURS EXTERNES	
Catégorie	Nombre d'acteurs
Fournisseurs	4
Syndicats ou groupements professionnels	4
Organismes de formation professionnelle continue (ayant les mêmes clients que l'entreprise)	4
Journalistes (presse professionnelle)	2
Organisateurs de salons professionnels	2
Entreprises représentées par certains VRP	2
Clients "grands comptes"	6
Instituts d'études	1
Institutionnels	4

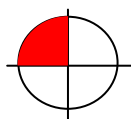
4.1.1-1 Exemple d'un réseau de capteurs externes

Le modèle d'une fiche a été proposé à PRO visant, d'une part à mettre en exergue l'intérêt de la relation avec cet acteur et, d'autre part, permettant d'assurer le suivi de cette relation.

Une procédure a été mise en place définissant les modalités de :

- sélection des capteurs externes,
- création de la fiche,
- mise à jour,
- diffusion,
- validation,
- des différentes fiches "capteurs externes".

◆ DIFFUSION



La diffusion des informations nouvelles s'appuie sur la procédure mise en place pour l'exploitation des revues. Cette procédure a comme principales caractéristiques :

- la prise en compte des besoins en informations de tout l'encadrement de l'entreprise,
- un dépouillement de la presse reposant principalement sur une personne,
- un échange sur l'intérêt de chaque information grâce à un système de notation affecté par plusieurs personnes.

PROCEDURE D'EXPLOITATION DES REVUES	
Phases	Moyens
Sélection des revues pertinentes	Sur la base des revues déjà reçues par l'entreprise et de celles exploitées dans le cadre du dossier documentaire (étape 1), sélection de : <ul style="list-style-type: none"> - 1 revue généraliste - 6 revues professionnelles - différentes lettres des syndicats et groupements professionnels
Etat des besoins en informations de l'encadrement de l'entreprise	En plus des différents axes de développement et thèmes de Veille isolés par les intervenants au début de l'opération, une enquête est menée auprès de l'ensemble de l'encadrement pour recenser leurs besoins en informations
Dépouillement de la presse	Assuré essentiellement par une personne, en corrélation avec la liste des besoins en informations établie précédemment
Diffusion	Sur la base du format de la note d'étonnement, comportant obligatoirement : <ul style="list-style-type: none"> - un titre explicite, précis et non ambigu, - la source et la date - l'information retenue, - pourquoi l'auteur a retenu cette information, - l'impact probable de cette information sur les axes de développement de l'entreprise <p>La diffusion est assurée auprès de toutes les personnes ayant manifesté un intérêt pour ce sujet</p>
Validation	Chaque destinataire d'une note d'étonnement va compléter la fiche en : <ul style="list-style-type: none"> - apportant son commentaire, - attribuant une note à l'information <p><i>A : information inconnue à ce jour du destinataire ; B : information déjà connue.</i> <i>1 : impact fort sur l'entreprise ; 2 : moyen ; 3 : faible.</i></p> <p>C'est au travers de cette même fiche que le destinataire peut demander à recevoir une copie de l'article</p>
Exploitation	Lors de chaque réunion commerciale, un temps est réservé pour débattre autour : <ul style="list-style-type: none"> - des 5 notes d'étonnement les plus importantes (notation A1) - des 5 notes d'étonnement pour lesquelles les scores sont les plus divergents entre les différents destinataires
Mémorisation	Une liste des titres de toutes les notes d'étonnement est régulièrement mise à jour

4.1.1-2 Procédure d'exploitation des revues



RESULTAT

L'analyse sur les acteurs de l'environnement de PRO a fait ressortir l'intérêt de certaines relations. La formalisation, au travers des fiches "capteurs externes" permet de :

- systématiser une recherche d'informations structurée auprès des acteurs de l'environnement de l'entreprise ayant une relation avec les prospects,
- constituer un réseau d'experts,
- repérer les innovations,
- alimenter une mémoire commune à l'entreprise.

Cette démarche a, par exemple, abouti à des actions commerciales concertées avec d'autres entreprises, ainsi que des tests de nouveaux produits auprès d'adhérents d'un groupement professionnel. Il y a donc bien eu, grâce à des instruments d'Intelligence Economique, des incidences positives en terme de prospection commerciale.

L'approche, liée à la détection de clients innovants, a permis de construire un dispositif d'Intelligence Economique capable d'assurer une Veille marchés complète et déclinant les quatre étapes du Cycle du Renseignement®.

L'exploitation des données les plus saillantes lors de réunions commerciales permet de mesurer leur incidence sur les priorités et projets de l'entreprise et débouche directement sur des prises de décision.

Dans ce cas, la démonstration a été faite qu'un volume important d'informations pertinentes est accessible et exploitable directement par une PMI.

ANNEXE 1

RECHERCHE DOCUMENTAIRE RELATIVE AU SECTEUR DE LA BOULANGERIE – PATISSERIE – TRAITEURS

EXEMPLE DE SOURCES POUR UNE RECHERCHE DOCUMENTAIRE	
Sources les plus pertinentes	Résultats
Syndicats professionnels et organismes d'études Confédération Nationale de la Boulangerie – Pâtisserie française Cercle d'études de la Boulangerie - Pâtisserie	Plusieurs numéros de la revue "Les Nouvelles de la Boulangerie" Lettre bimensuelle sur la profession
Bases de données Sur le serveur Questel : - Delphes Sur le serveur Dialog : - Foodline - International Food Market Data - Food Adlibra	Nombreux articles pertinents en provenance de différentes revues Quelques signalements d'études à l'échelon européen

4.1.1-3 Exemple de sources pour une recherche documentaire

Pour les revues, l'analyse de leur pertinence a été la suivante :

******* *Filière Gourmande* :

Nombreux articles sur le secteur de la boulangerie - pâtisserie, aussi bien artisanale qu'industrielle. On y trouve des conseils pratiques, des idées de développement ou de diversification, des exemples de réussite.

******* *Les Nouvelles de la Boulangerie* :

Bimensuel (avec 7 suppléments techniques/an) édité par la Confédération Nationale de la Boulangerie Pâtisserie Française. Cette revue, destinée aux artisans, aborde la fabrication, la vente, la tenue du magasin, la gestion, etc. Y figurent des conseils, le calendrier de manifestations, les formations organisées, ainsi que l'actualité des syndicats départementaux.

******* *Lettre du CEBP (Cercle d'Etudes de la Boulangerie-Pâtisserie)* :

Lettre bimestrielle qui s'adresse à tous les professionnels de la filière boulangerie-pâtisserie (meuniers, boulangers industriels, pâtisseries, fabricants d'équipements, d'ingrédients, d'emballages, etc.). Cette lettre donne des informations sur l'actualité de la filière : entreprises, marchés, tendances, nouveaux produits... Elle propose également le compte rendu de journées de réflexion organisées avec la grande distribution et les groupes industriels.

****** *Produits Frais* :

Revue mensuelle où on peut trouver quelques articles sur le développement de nouveaux concepts en boulangerie-pâtisserie.

***** *Linéaires, LSA, Points de Vente* :

Ces 3 mensuels abordent la grande distribution et donc la boulangerie-pâtisserie vendue en GMS, la restauration rapide, l'évolution de la consommation alimentaire, etc.

***** *RIA, Process* :

On trouve parfois dans ces deux revues des articles sur la fabrication de la boulangerie-pâtisserie industrielle.

D'autres revues peuvent aborder de temps à autre les thèmes de la restauration rapide, de la restauration collective ou encore des nouvelles habitudes alimentaires des Français : *Franchise Magazine, Néo Restauration, La Revue Hôtels Restaurants Collectivités*.

4.1.1-4 Analyse de la pertinence de revues dans le cadre d'une recherche documentaire

ANNEXE 2

DOSSIER DOCUMENTAIRE SUR LE SECTEUR DE LA BOULANGERIE – PATISSERIE - TRAITEURS

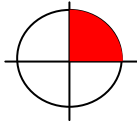
EXEMPLE DE SOMMAIRE D'UNE SYNTHÈSE DOCUMENTAIRE	
Sommaire	Nombre de copies d'articles ou études fournis
Les boulangeries - Pâtisseries	
Le marché de la boulangerie – pâtisserie en France...	1
Les grandes et moyennes surfaces.....	7
Les chaînes de boulangerie.....	4
La boulangerie artisanale.....	2
Meuniers et boulangers.....	1
La restauration rapide	
La restauration rapide en France.....	7
La restauration rapide en Europe.....	2
La livraison à domicile.....	1
L'évolution du goût des consommateurs.....	4
Les emballages.....	3

4.1.1-5 Exemple de sommaire d'une synthèse documentaire

4.1.2 Nouveaux marchés

SNI est, sur ses marchés traditionnels, fortement concurrencée par des pays à faible coût de main d'œuvre. Ceci pousse SNI à se positionner sur des productions très techniques (bien maîtrisées par l'entreprise) mais à un plus faible volume. Pour ces pièces techniques, SNI recherche des clients dans des secteurs où l'entreprise n'est pas encore implantée. SNI a retenu quelques secteurs cibles et souhaite mieux comprendre les attentes de ces prospects pour engager des démarches commerciales ajustées et bien argumentées.

◆ EXPRESSION DES BESOINS



▪ L'axe de développement : contexte et objectifs

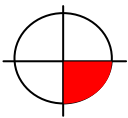
Approcher des donneurs d'ordres recherchant des produits à performances techniques pointues, avec des réalisations nouvelles pour SNI.

▪ Spécificité de la démarche

Dans le cas présent, la démarche d'Intelligence Economique débute après que le service commercial de l'entreprise ait effectué un travail de prospection et isolé le besoin d'un prospect pour un produit réalisable techniquement par l'entreprise sans qu'elle ait cependant de connaissances précises sur l'environnement du produit.

SNI cherche à obtenir, de la part de prospects, un contrat pour l'étude du développement du produit. C'est à ce stade que la démarche d'Intelligence Economique va intervenir.

◆ COLLECTE D'INFORMATION



▪ Identification de la concurrence

Il s'agit là de la concurrence du donneur d'ordre afin d'identifier les caractéristiques de l'offre actuelle.

La recherche d'informations a été conduite en deux temps :

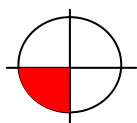
1/ identification des acteurs, principalement au travers d'annuaires professionnels,

2/ collecte d'informations sur leurs produits (documentations commerciales et sites Internet des entreprises).

La liste détaillée des sources, ainsi que leur niveau de pertinence, est présentée en annexe 1.

◆ **TRAITEMENT**

▪ Analyse technique des différents produits sur le marché



Cet état des lieux a un double objectif :

- permettre à SNI de bien connaître l'offre actuelle et d'en analyser les forces et faiblesses,
- développer un projet sans se mettre en situation de contrefacteur.

EXEMPLE DE PROCEDURE DE TRAITEMENT D'INFORMATION	
Sources	Acteurs
Analyse des performances de pièces de la concurrence, avec consignation des résultats des tests dans des fiches d'analyses et essais	Laboratoire de l'entreprise
Recensement des brevets déposés au travers notamment de la base de données WPIL produite par Derwent et couvrant les 40 principaux pays industrialisés	Intervenants extérieurs
Synthèse de l'ensemble des informations	Ingénieur chargé du projet dans l'entreprise

4.1.2-1 Exemple de procédure de traitement d'information

▪ Compréhension des attentes du marché (consommateur final)

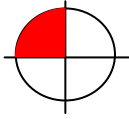
Sur un marché qu'elle ne connaît pas, SNI a besoin, au travers d'une synthèse de publications déjà réalisées sur le sujet, de mieux comprendre quelles sont les attentes des consommateurs finaux, notamment en terme de performances spécifiques (usure, souplesse, confort, bruit, caractéristiques de freinage...).

Ce marché étant assez récent, SNI cherche aussi à vérifier s'il s'agit là d'un marché porteur ou s'il est lié à un simple phénomène de mode.

Une synthèse de publications spécialisées est réalisée. La liste détaillée des sources, ainsi que le sommaire de la synthèse, sont fournis en annexes 2 et 3. Cette synthèse fait ressortir les différents types d'usage du produit et les caractéristiques attendues dans chacun des cas.

◆ **DIFFUSION**

▪ Actualisation des données



Afin d'être informée des évolutions sur ce marché, SNI va prendre un abonnement à deux revues spécialisées qui seront exploitées par l'ingénieur, chef du projet. L'identification des revues les plus pertinentes a été conduite grâce à :

- la consultation de la base de données Ulrich Periodicals,
- des contacts avec des centrales d'abonnements telles que Lavoisier ou Dawson.



RESULTAT

L'exploitation des informations disponibles sur ce nouveau marché a permis à SNI de crédibiliser son offre vis-à-vis de son donneur d'ordre qui, à son dire, ne disposait pas lui-même d'autant de données sur le sujet.

Elle a permis de :

- gagner du temps de développement,
- éviter de se mettre en situation de contrefacteur,
- avoir une offre adaptée aux attentes du marché,
- crédibiliser l'offre,
- obtenir une reconnaissance de compétences.

Suite au contrat d'étude, la fabrication a été confiée à SNI.

ANNEXE 1

IDENTIFICATION DE LA CONCURRENCE (au niveau international)

EXEMPLE DE SOURCES D'INFORMATIONS SUR DES ENTREPRISES	
Sources	Résultats
<p>Bases de données (serveur Dialog) :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Kompass Monde▪ D & B International▪ D & B Canadian▪ D & B European Dun's▪ Dun's Market Identifiers▪ IAC Promt▪ Business and Industry▪ Sportdatabase	<p>Identification des principaux fabricants avec :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Coordonnées▪ Dirigeants▪ Filiales▪ Activités
<p>Editions CEPP</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Annuaire spécialisé dans le secteur du sport▪ Fédérations françaises et européennes du sport concerné▪ Sites Internet des entreprises identifiées	<ul style="list-style-type: none">▪ Fiche d'identification de fabricants français▪ Renvoi vers des distributeurs qui, sur demande téléphonique, ont adressé leurs catalogues▪ Catalogues avec description des modèles proposés

4.1.2-2 Exemple de sources d'informations sur des entreprises

ANNEXE 2

COMPREHENSION DES ATTENTES DU CONSOMMATEUR

EXEMPLE DE SOURCES D'INFORMATIONS SUR LES MARCHES	
Sources	Nature des données obtenues
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fédération Nationale du Commerce des Articles de Sport <p>Bases de données, sur le serveur Questel :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Delphes ▪ Le Monde ▪ L'Express ▪ La Croix <p>Bases de données sur le serveur Dialog :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ IAC ▪ Promt <p>Bases de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sport database ▪ Héraclès <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revues françaises destinées aux praticiens de ce sport 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistiques sur les ventes nationales ▪ Articles pertinents sur le marché national ▪ Articles et extraits d'études de marché pour la compréhension des marchés américain et britannique ▪ Données à connotations médicales (lien entre la morphologie, la santé de l'utilisateur et les caractéristiques du produit) ▪ Résultats de tests comparatifs entre différents modèles

4.1.2-3 Exemple de sources d'informations sur les marchés

ANNEXE 3

SOMMAIRE DE LA SYNTHÈSE SUR LA COMPREHENSION DU MARCHÉ ET DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

Qui pratique ce sport

- aux Etats Unis
- nombre de participants
- répartition suivant l'âge
- fréquence

- en Europe
- statistiques de vente par pays
- analyse du marché britannique par tranche d'âge
- nombre de licenciés en France par type d'usage

Les raisons du succès de ce sport

- valeurs fondatrices
- comportements sociaux
- qualités sportives

Performances attendues

- selon les types de pratiques
- pour chaque pièce du produit

Evolutions techniques

Dernières nouveautés

- l'entretien du produit
- vers un produit multi usages

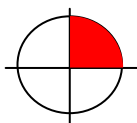
4.1.2-4 Exemple de sommaire d'une synthèse documentaire

4.1.3 Positionnement concurrentiel et plan stratégique

VOZ a perdu progressivement ses contacts avec les constructeurs pour devenir sous-traitant de rang 2, ce qui se traduit par une diminution des parts de marché. Parallèlement, le dirigeant de VOZ a cherché à se redéployer sur d'autres marchés où il est en position de sous-traitant de rang 1. Ces marchés semblent porteurs et VOZ envisage de se désengager petit à petit du secteur où il est passé au rang 2. La démarche d'Intelligence Economique va amener VOZ à reconsidérer et à affiner sa stratégie.

◆ EXPRESSION DES BESOINS

- Analyse du positionnement de l'entreprise

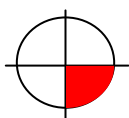


Dans l'entreprise VOZ, l'analyse initiale, conduite par les intervenants sur son positionnement, a fait envisager neuf axes de développement liés à une diversification sur de nouveaux marchés, soit un potentiel très important. Ces marchés, suite aux premiers contacts établis, voire à un premier contrat signé, paraissent prometteurs. Ceci est le reflet de la stratégie de VOZ qui cherche à se désengager d'un marché qui représente 45% de son CA et pour lequel elle ne possède pas tous les facteurs clés de succès actuellement requis. En 1996, les premiers marchés de diversification représentent 15% du CA. La volonté du dirigeant de VOZ est d'augmenter ce pourcentage.

- Hierarchisation des axes de développement

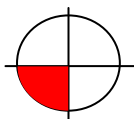
L'analyse de ces axes, grâce à la grille de hiérarchisation (voir chapitre 3.2.2), est plutôt favorable. Voir grille avec les scores et le classement des différents axes présentée en annexe 1.

◆ COLLECTE D'INFORMATIONS



Pour la plupart de ces axes, des études documentaires ont été menées afin de permettre à VOZ de mieux comprendre les spécificités ou attentes de ces marchés. Pour plus de détail sur ce type de démarche, se reporter au cas 4.1.2 (nouveaux marchés).

◆ TRAITEMENT



Une démarche d'analyse du positionnement concurrentiel a été mise en place et a porté sur toutes les phases du Cycle du Renseignement® :

- *Expression du besoin*, c'est-à-dire lister les concurrents à prendre en compte,

- *Collecte*, c'est-à-dire déterminer les sources pertinentes et les modalités d'accès à l'information,
- *Traitement*, c'est-à-dire analyser les données au travers d'un tableau de bord,
- *Diffusion*, c'est-à-dire échanger les points de vue et prendre des décisions lors des réunions du comité de direction.

L'annexe 2 donne une vision de ce dispositif.

L'objectif essentiel fixé par la Direction de VOZ est de proposer, par la démarche d'Intelligence Economique, un soutien à la réflexion Marketing amorcée récemment par l'entreprise.

La phase de traitement a été essentielle. Elle s'est appuyée sur une méthode d'analyse de type Marketing basée sur la définition de groupes homogènes de clients.

La démarche générale de traitement a été la suivante :

- Partir des segments de marché de l'entreprise, définir, pour chacun, les 3 ou 4 attentes prioritaires et apprécier le niveau de connaissance/compréhension de l'entreprise par rapport à chacune des attentes.
- Identifier les 3 à 5 concurrents les plus fréquemment rencontrés et analyser la réponse qu'ils apportent à ces attentes. Puis apprécier le niveau de connaissance actuel de l'entreprise de ces concurrents sur cet aspect.
- Procéder, dans le même esprit, à l'identification de un ou deux concurrents potentiels et analyser leur réponse.
- Noter quelle réponse est proposée par l'entreprise aux différentes attentes de chaque segment.
- En tenant compte, d'une part du niveau des différentes appréciations portées et, d'autre part, de l'importance de chaque segment pour le développement de l'entreprise, définir des actions à mettre en œuvre en fixant des priorités et échéances.

Les différentes actions vont s'appuyer sur des outils :

- de collecte d'informations : méthode de préparation de visites de salons (voir chapitre 3.3.1), notes d'étonnement (voir chapitre 3.3.2),
- d'exploitation des données recueillies (ex. grilles ou tableaux de bord actualisables).

La matrice utilisée est présentée en annexe 3.

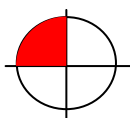
Une analyse très détaillée a été effectuée sur quelques segments de marché visant à rendre le travail directement

opérationnel par les commerciaux qui ont pu en déduire un argumentaire de ventes.

Le Marché	La Concurrence	L'Entreprise
<ul style="list-style-type: none">- Différents critères d'attentes- Avec pondération de chacun	<ul style="list-style-type: none">- Réponses des quatre concurrents les plus directs à chaque attente du marché	<ul style="list-style-type: none">- Constats- Argumentaire commercial- Pistes d'amélioration

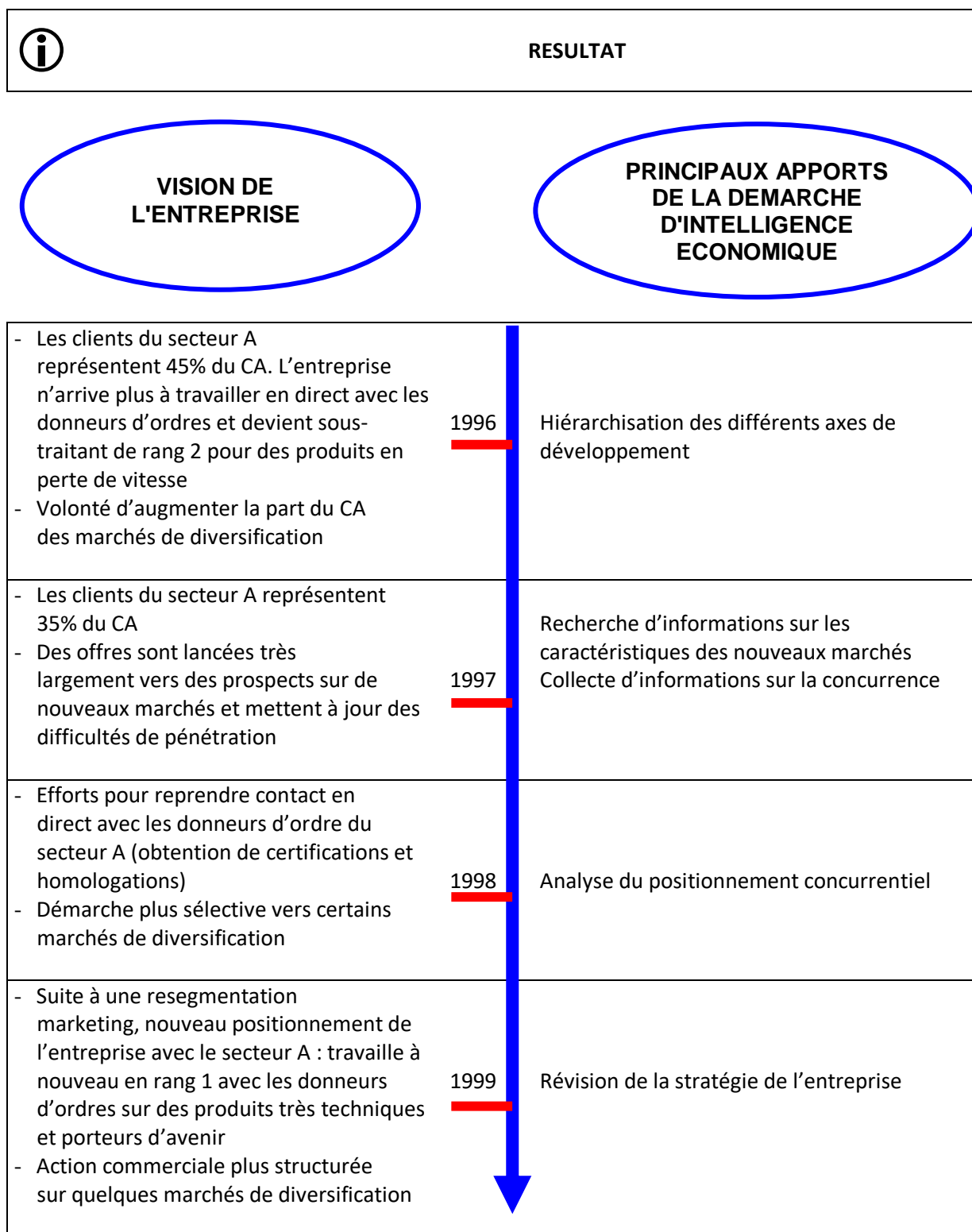
◆ DIFFUSION

- Incidence sur la stratégie



L'analyse présentée ci-dessus du positionnement de VOZ a fait émerger des "pistes d'amélioration" qui relèvent souvent d'une prise de décision importante, du type projet d'investissement, de partenariat, recours à de nouveaux fournisseurs.

Elle a eu des incidences sur la stratégie même de VOZ, comme présenté ci-après.



4.1.3-1 Exemple d'apports de l'Intelligence Economique aux décisions stratégiques

ANNEXE 1

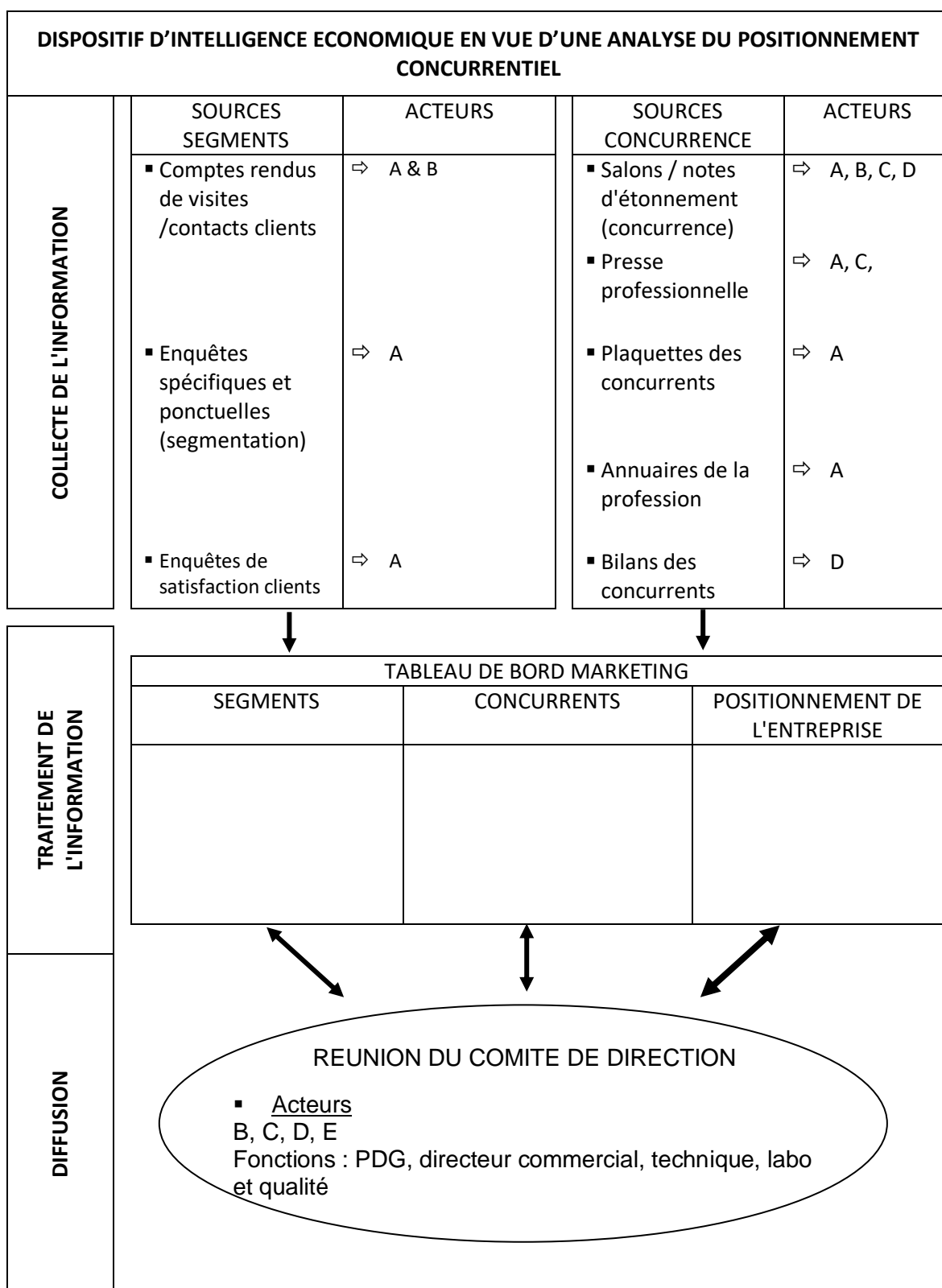
**HIERARCHISATION DES AXES DE DEVELOPPEMENT
LIES A DE NOUVEAUX MARCHES**

EXEMPLE DE GRILLE DE HIERARCHISATION DES AXES DE DEVELOPPEMENT						
Axes de développement liés à de nouveaux marchés	Réceptivité de ces marchés (selon 4 critères)*	Capacité de l'entreprise sur ces marchés (selon 5 critères)*	Ecart entre les 2 scores*	Moyenne des 2 scores	Classement par ordre de priorité effectué par le dirigeant	Délais de collecte et traitement d'informations en vue d'une décision (se positionner sur ce marché ?)
Axe 1	5,66	5	0,66	5,33	1	10/97-03/98
Axe 2	5	5,2	0,2	5,1	2	10/97-06/98
Axe 3	5	5	0	5	3	01/98-06/98
Axe 4	4,75	4,8	0,05	4,78	4	07/97-12/97
Axe 5	4,5	4,8	0,3	4,65	5	07/97-12/97
Axe 6	4,5	4,6	0,1	4,45	6	09/97-12/97
Axe 7	4,25	4,6	0,35	4,43	7	09/97-03/98
Axe 8	4,33	3,6	0,36	3,97	8	07/97-12/97
Axe 9	4,5	3,2	1,3	3,85	9	05/97-12/97

* Echelle de notation : 6 = très porteur ; 5 = favorable ; 4 = plutôt favorable ; 3 = susceptible d'évoluer ; 2 = pénalisant ; 1 = réhibitoire

4.1.3-2 Exemple de grille de hiérarchisation des axes de développement

ANNEXE 2



4.1.3-3 Exemple de dispositif d'Intelligence Economique relatif au positionnement concurrentiel

MATRICE GENERALE D'ANALYSE CONCURRENTIELLE LIEE A UNE DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

ANNEXE 3

Segment*	Niveaux de connaissance (NC)	CONCURRENTS								POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE	ACTIONS D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE			
		Actuels				Potentiels					Actions	Outils collecte de l'info	Exploitation des infos	Echéances priorités
		N°1	N°2	...	NC	N°1	N°2	...	NC					
Attente N° 1	Note :	Nom et type de réponse à l'attente N°1	idem	idem	Note :	Nom et type de réponse à l'attente N°1	idem	idem	Note :	Réponse de l'entreprise à l'attente N°1				
Attente N° 2	Note :													
Attente N°3	Note :													
...	Note :													

* SEGMENT MARCHE

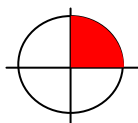
4.1.3-4 Matrice générale d'analyse concurrentielle liée à une démarche d'Intelligence Economique

4.1.4 Développement d'un nouveau produit pour un nouveau marché

STRA est leader mondial sur un marché de niche porteur. La taille de STRA est assez faible pour assurer une présence mondiale. Aussi STRA envisage différentes possibilités pour assurer son développement (croissance externe, élargissement de gamme sur le marché actuel, diversification sur d'autres marchés...). Le projet de développer un nouveau produit pour un secteur présentant des similarités avec les clients actuels de l'entreprise fait l'objet de la démarche d'Intelligence Economique qui suit.

◆ EXPRESSION DES BESOINS

▪ L'axe de développement : Contexte et objectifs



Diversifier l'activité de STRA et rééquilibrer son portefeuille dans la mesure où la quasi-totalité de son CA est réalisée sur un seul type de cible, avec peu d'acteurs.

Valoriser le savoir-faire technique de STRA au travers d'un nouveau produit sur le secteur médical avec lequel elle a eu épisodiquement des contacts.

▪ Spécificité de la démarche

Au moment où STRA s'engage dans l'opération Bourgogne Intelligence Economique, le dirigeant pense que :

- ce marché est porteur,
- la concurrence est limitée à quelques entreprises (Suisse, USA, Japon).

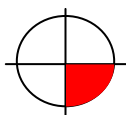
La démarche d'Intelligence Economique repose sur la mise en place d'un plan de recherche. Il s'appuie sur les quatre étapes du Cycle du Renseignement®.

▪ Besoins exprimés

Ils concernent essentiellement :

- le marché,
- les produits de la concurrence,
- les normes et réglementations,
- les salons professionnels.

◆ COLLECTE D'INFORMATIONS



Les sources les plus pertinentes ont été dans ce cas pour :

▪ Le marché :

- étude disponible sur le serveur de bases de données Maid,
- contacts pris sur des salons professionnels.

▪ Les produits de la concurrence :

- interrogation de bases de données sur les brevets (Wpil, produite par Derwent) (voir chapitre 3.3.7),
- sites Internet de la concurrence,
- rencontres sur salons professionnels.

▪ Les normes et réglementations :

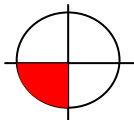
- AFNOR, pour les normes
- Euro Info Centre pour les aspects réglementaires et homologations au niveau européen

▪ Les salons professionnels :

Leur identification a été rapide grâce à Internet (site Trade Show Central)

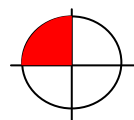
Les recherches d'ordre documentaire ont été effectuées par les intervenants extérieurs, alors que les contacts directs (sur salons professionnels) ont été pris par la direction générale et commerciale de l'entreprise (voir chapitre 3.3.1).

◆ **TRAITEMENT**



La plupart des informations sont collectées et synthétisées au travers de tableaux. Le traitement final consiste en la rédaction du cahier des charges du futur produit.

◆ **DIFFUSION**



Toutes les informations collectées ont été centralisées auprès du chef de projet ; c'est lui qui en a assuré la synthèse et qui a rédigé le cahier des charges. Au vu de l'ensemble de ces documents, la direction générale a pris sa décision.

Un plan de recherche synthétique est présenté en annexe 1.



RESULTAT

Au vu de l'ensemble des informations collectées, la direction générale de STRA a décidé de ne pas poursuivre ce projet, compte tenu de deux points majeurs :

- 1/ l'inadéquation de son réseau commercial pour atteindre le marché visé,
- 2/ la lourdeur des procédures d'homologations dans chaque pays.

Ce projet a même amené la direction générale de STRA à redéfinir sa stratégie. Elle a fait le choix de se centrer encore plus sur son marché principal en y élargissant son offre.

Les informations techniques collectées dans le cadre du projet de diversification ont pu être valorisées dans le cadre d'un développement de nouveau produit pour le marché habituel de STRA.

ANNEXE 1

PLAN DE RECHERCHE SUR UNE ACTION DE RECHERCHE DE MARCHES EN ALLEMAGNE					
1. Expression des besoins	2.1 Sources	2.2 Opérateurs	3. Traitement	4. Destinataires	Priorité Délai
1 - Informations sur les modalités d'export sur l'Allemagne	Note CFCE	commercial		dirigeant	Déc 97
2 - Identifier la concurrence (fabrication intégrée et donnée en sous-traitance) - coordonnées - effectif - chiffre d'affaires - technologies mises en œuvre - type de production - organisation commerciale - niveau de prix	Bases de données Dun & Bradstreet, Hoppenstedt, Kompass, Electro-ZVEE, MAID Internet Bibliothèque CROMEX Ministères, PEE, CFCE Syndicats professionnels (XY au niveau européen, YT en Allemagne)	service commercial agents commerciaux	Tableau comparatif à compléter avec enquête	dirigeant	Déc 97

ANNEXE 1

PLAN DE RECHERCHE SUR UNE ACTION DE RECHERCHE DE MARCHES EN ALLEMAGNE (suite)					
1. Expression des besoins	2.1 Sources	2.2 Opérateurs	3. Traitement	4. Destinataires	Priorité Délai
<p>3 – Identifier les catégories de clients potentiels :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ recherche des coordonnées et fiches succinctes de présentation des entreprises ▪ connaissance du niveau d'exigence des entreprises en terme de Qualité, méthodes de contrôle, délai, etc. 	<p>Bases de données Dun & Bradstreet, Hoppenstedt, Kompass, Electro-ZVEE Internet Ministères, PEE, CFCE Syndicats professionnels annuaire des entreprises certifiées ISO 9000 en Allemagne, filière électricité-électronique</p> <p>Contacts avec confrères ou clients travaillant déjà en Allemagne</p>	<p>Intervenants extérieurs</p>	<p>Liste</p>	<p>Dirigeant</p>	<p>mars-avril 98</p>
<p>4 - Identifier les normes DIN (traduites en français ou anglais), réglementations ou recommandations allemandes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - fabrication - contrôle qualité - emballage 	<p>Bases de données : Périnorm Organismes de normalisation Réseau des Euro Info Centres Ministères, PEE, CFCE Syndicats professionnels</p>	<p>Intervenants extérieurs</p>	<p>Dossier de Synthèse et copie des textes pertinents</p>	<p>Dirigeant</p>	<p>mars-avril 98</p>
<p>5 - Identifier des entreprises bourguignonnes travaillant avec l'Allemagne pour échange d'expérience</p>	<p>Développeurs institutionnels</p>	<p>Dirigeant</p>		<p>Dirigeant</p>	

4.1.5-1 Exemple de plan de recherche

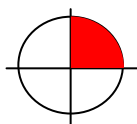
4.2 DIMENSION PRODUCTION/TECHNOLOGIE

4.2.1 Amélioration de produits

TUS fabrique des biens d'équipements industriels pour lesquels les clients exigent un très haut niveau de fiabilité. Ce critère correspond à l'exigence la plus forte des acheteurs qui trouvent chez la concurrence de TUS des produits, de conception différente, avec certaines performances techniques moins bonnes, mais proposant une période de garantie plus longue. La démarche d'Intelligence Economique vise tout particulièrement à mieux comprendre les conditions d'utilisation des produits chez les clients.

◆ EXPRESSION DES BESOINS

- L'axe de développement : Contexte et objectifs



TUS propose un délai de garantie de 6 mois sur ses produits, alors que la concurrence porte ce délai à 12 mois. Il est essentiel d'étudier ce qui pourrait empêcher TUS de revendiquer des performances techniques supérieures, et notamment d'étendre la durée de garantie.

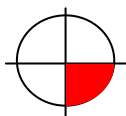
TUS a aussi besoin de définir des priorités dans les projets d'amélioration et de développement de produits.

- Spécificité de la démarche

L'objectif de cette démarche est de construire un système d'information permettant notamment de définir les différents projets d'améliorations ou de développements de produits de l'entreprise et de les prioriser.

◆ COLLECTE D'INFORMATIONS

- Etat des informations disponibles



La démarche débute par un état de l'existant au niveau :

- des informations disponibles,
- des personnes ou fonctions concernées,
- des procédures de traitement et circulation de ces informations.

(Voir chapitre 3.2.4).

Dans le cas présent, l'existant repose essentiellement sur :

- des fiches sur les conditions d'utilisation du produit chez le

client, renseignées par le client lui-même ou par le commercial de l'entreprise (ces fiches ne sont pas renseignées systématiquement).

- fichier Clients avec état des ventes et des interventions du service après-vente. La nomenclature des pièces changées apparaît sans que la cause du changement soit mentionnée.
- fiches gérées par le SAV (service après-vente) :
 - fiche renseignée par le client, accompagnant le retour du produit (ceci n'est pas systématique)
 - fiche d'expertise renseignée par le SAV pour chaque intervention

La situation se caractérise par :

- le caractère très aléatoire de la collecte d'information.
- l'absence de lien ou consolidation des informations gérées séparément.

Le détail du Cycle du Renseignement[®], situation initiale, est présenté en annexe 1.

■ Proposition d'évolution

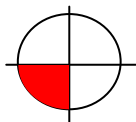
Ce travail se fait essentiellement en concertation, lors de réunions avec les différents services concernés, en l'occurrence : BE, SAV, commercial, qualité.

En matière de collecte, les principales évolutions portent sur :

- la recherche de nouvelles circonstances pour rencontrer les clients,
- la révision de l'enquête satisfaction client,
- la refonte de la fiche d'expertise du SAV.

La structure globale de la fiche retenue est présentée en annexe 2.

◆ **TRAITEMENT**



Le traitement repose essentiellement sur une analyse des fiches d'expertise du SAV. Cette analyse, manuelle en phase de test, est ensuite informatisée afin de permettre des tris croisés entre les différentes rubriques de la fiche.

Une base de données, gérée sous Access et accessible via Intranet, a été développée. Elle permet en outre de suivre, par client, le parc de produits et les interventions du SAV.

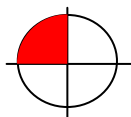
Dans la mesure où TUS dispose de nombreuses informations sur les produits de la concurrence, il est judicieux de les valoriser dans le cadre de cette problématique de définition des priorités en matière d'amélioration de produits.

Il est proposé un tableau comparatif des performances techniques (Voir chapitre 3.4.4).

Ce type de tableau présente le double avantage de :

- servir de base à l'argumentaire de vente pour les commerciaux.
- alimenter la réflexion pour la définition des améliorations de produits prioritaires,

◆ DIFFUSION



Différentes procédures relatives à la circulation de documents formalisés entre le service commercial et le SAV ont été mises en place.

Elles concernent les fiches sur les :

- caractéristiques d'usage du produit chez le client,
- expertises lors d'interventions du SAV.

Les données traitées font l'objet d'une validation et sont alors disponibles sur l'Intranet de TUS (avec des conditions d'accès sécurisé). Il s'agit par exemple du tableau croisé des performances techniques.

D'une façon générale, chaque instrument ou procédure introduit fait l'objet de tests avant validation. C'est le cas pour toutes les fiches de suivi ou analyse qui sont testées manuellement (par exemple pendant un mois), avant d'envisager toute informatisation.

La validation ne peut intervenir qu'après avoir tenu compte des avis de toutes les personnes ou services concernés.

Le schéma organisationnel global est présenté en annexe 4.



RESULTAT

TUS a pris conscience de la richesse des informations collectées et produites par le SAV. Elles sont à présent totalement valorisées dans le système de prise de décision (pour le lancement ou l'amélioration de nouveaux produits). De ce fait, le rattachement hiérarchique de cette fonction a été modifié.

La hiérarchisation des améliorations de produits passe par une lecture croisée :

- du tableau d'analyse de performances techniques par rapport aux concurrents,
- de l'analyse des causes de dysfonctionnement des produits de TUS,
- de la satisfaction et des attentes des clients.

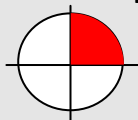
Une exploitation croisée des informations collectées par les différents services de l'entreprise est initiée via un Intranet.

Cet axe est renforcé par la mise en place d'une Veille Technologique au travers des brevets.

ANNEXE 1

DETAIL DU CYLE DU RENSEIGNEMENT®

ETAPE 1 - Expression des besoins en information :



➡ capitalisation des connaissances

Connaissances des causes de dysfonctionnement

Analyse des causes
Statistiques / fréquences des pannes
Degré d'usure / conditions d'utilisation

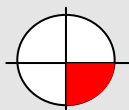
Connaissance des attentes des clients

Critères de choix
Tests techniques mis en œuvre par les clients
Conditions de garantie et maintenabilité

Questions opérationnelles

Quelles sont les attentes réelles des clients ?
A quelles améliorations sont-ils le plus sensibles ?
Quels éléments de différenciation introduire pour conforter l'avance technologique sur la concurrence ?

ETAPE 2 – Collecte



➡ sources pertinentes
➡ moyens de collecte

Existant

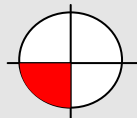
Réunion mensuelle entre tous les commerciaux Europe, une synthèse écrite est diffusée au responsable de production
Existence d'une fiche SAV (fiche retour client)
Rapport de visite des commerciaux (ces documents ne circulent pas et ne sont donc pas exploités)
Visite chez le client par le commercial, accompagné d'une personne du B.E.
Fiche sur les conditions d'utilisation doit accompagner tout retour de l'appareil au SAV
Etude réalisée auprès des clients (satisfaction, perception de l'entreprise, besoins, critères de choix...)
Les clients expriment leurs besoins futurs et testent les produits (sans communiquer la totalité des résultats des tests comparatifs)
Document sur les actions à envisager selon les types de dysfonctionnements à l'usage des commerciaux

Pistes de progrès

Projet de base de données sur les causes de dysfonctionnement
Obtenir des meilleures informations des clients sur les conditions d'usage des appareils
Réaliser une étude auprès des clients

DETAIL DU CYLE DU RENSEIGNEMENT®

ETAPE 3 - Traitement :



- ⇒ experts internes et externes
- ⇒ circuits de validation et d'analyse = valeur ajoutée à l'information

Existant

Pas d'exploitation systématique des informations du SAV

Réunion bimensuelle entre le PDG et le responsable de production et quatre chefs de projets du B.E. pour orienter les travaux du B.E. (soit suite à une remontée d'informations sur les attentes des clients, soit sur proposition interne)

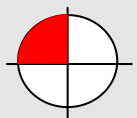
Pistes de progrès

Analyse des dysfonctionnements prévue ; elle sera assurée par le responsable qualité

Consolidation des informations par contribution commune B.E./commercial/SAV

Amélioration de la connaissance du B.E. des conditions réelles de mise en œuvre des produits chez les clients.

ETAPE 4 - Diffusion :



- ⇒ formats de diffusion
- ⇒ modes de stockage
- ⇒ destinataires

Existant

Les informations sur les retours des appareils sont détenues par le SAV et consultables par le B.E. sans que ce dernier soit destinataire d'aucun rapport ou compte rendu.

Le B.E. reçoit le cahier des charges établi par les commerciaux (qui fait suite à des réunions communes de travail) ; ce cahier des charges n'est pas perçu par le B.E. comme suffisamment explicite ou exhaustif par rapport aux attentes du client

Les réunions techniques font peut-être l'objet de comptes rendus écrits, mais ceux-ci ne sont pas diffusés (aux commerciaux).

Pistes de progrès

Définition d'un circuit de circulation des informations (à partir de la base de données)

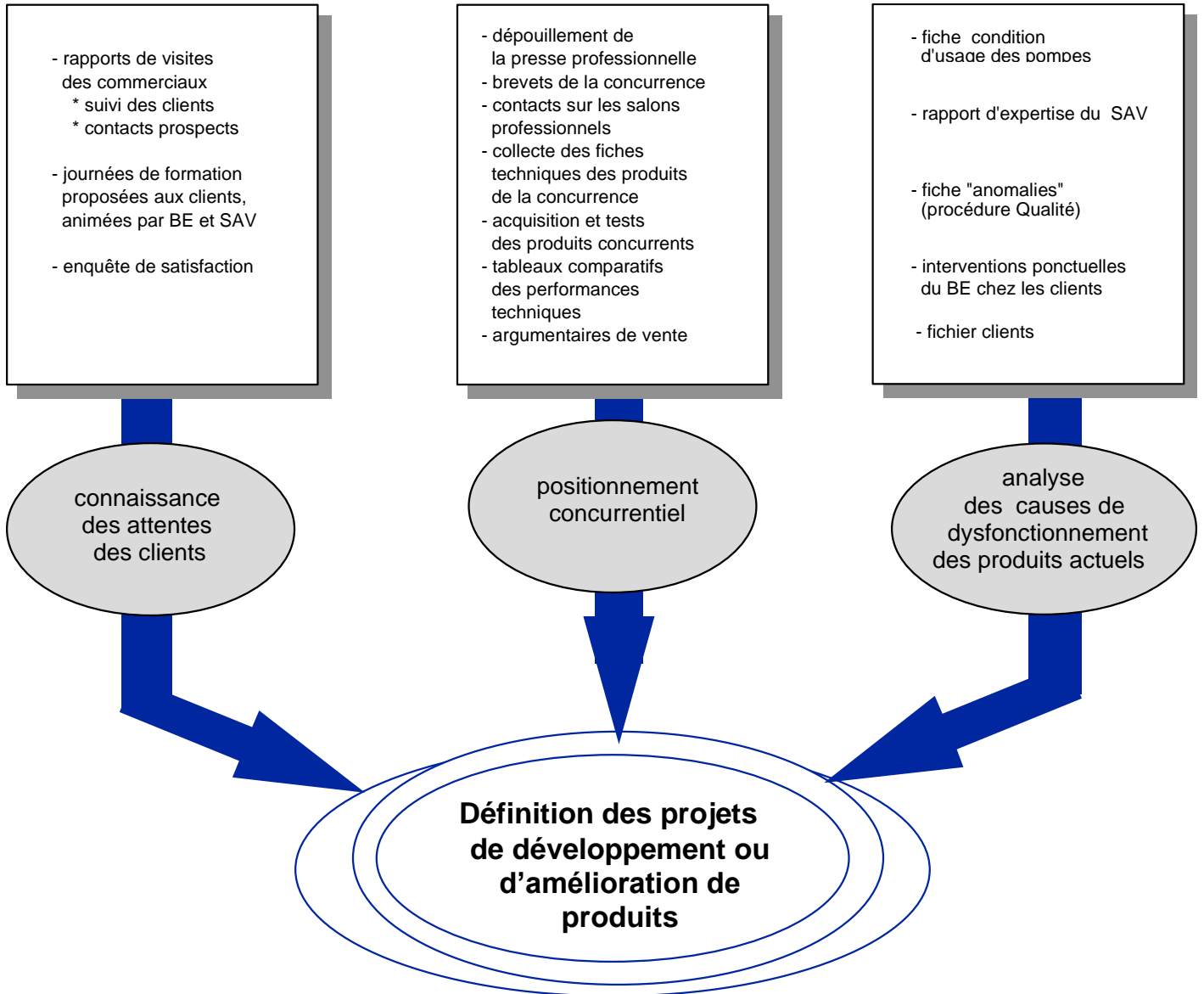
Etablir un format de diffusion de l'information entre le B.E. et le service commercial pour renforcer le lien entre les attentes des clients et les projets de réponses ou orientations prises par les travaux du B.E. afin de répondre à ces attentes.

4.2.1-1 Exemple d'un Cycle du Renseignement®

4.2.1-2 Exemple de fiche de traitement de l'information

ANNEXE 3

SCHÉMA ORGANISATIONNEL GLOBAL POUR DÉFINIR LES AMÉLIORATIONS PRIORITAIRES DES PRODUITS



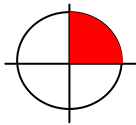
4.2.1-3 Exemple de schéma organisationnel

4.2.2 Processus d'innovation

PIC fabrique des produits pour lesquels les gammes sont à renouveler fréquemment. PIC est bien implantée sur son marché et ses produits font référence. Néanmoins, PIC cherche à améliorer la réceptivité des clients à ses nouveaux modèles par une structuration et un renforcement de son processus d'innovation. La démarche d'Intelligence Economique présentée ci-après vise donc à optimiser la collecte, le traitement et la diffusion des informations utiles pour le développement de produits nouveaux.

◆ EXPRESSION DES BESOINS

▪ L'axe de développement : contexte et objectifs



Difficulté à trouver de réels facteurs de différenciation par rapport à l'offre de la concurrence.

Les informations transmises par les commerciaux sur l'évolution des besoins des clients sont hétérogènes et difficilement exploitables en l'état.

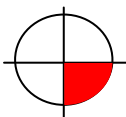
PIC a la volonté de lancer de nouveaux produits, sachant que la dernière innovation majeure remonte à plusieurs années (sans que les statistiques de vente ne laissent percevoir un déclin de ce produit).

▪ Spécificité de la démarche

L'objectif principal de la démarche est de définir un processus d'innovation mettant en valeur le rôle de l'information et permettant à PIC d'intégrer différents instruments de gestion de l'information.

◆ COLLECTE D'INFORMATIONS

▪ Salons professionnels



A l'occasion de quatre salons professionnels différents, l'entreprise a expérimenté la méthodologie proposée par les intervenants et détaillée au chapitre 3.3.1.

Les informations collectées (documentations, photos, échantillons, notes d'étonnement et rapports de visites) ont été analysées lors de réunions de façon à dégager des tendances d'évolution de l'offre de la concurrence et des attentes des clients. Il s'agit là d'une exploitation de signaux faibles.

Outre ce type d'information, ces visites de salons visaient avant tout à collecter des idées en vue d'amorcer le processus d'innovation dans l'entreprise.

- Revue

Une sélection de quelques revues spécialisées est exploitée systématiquement par un ingénieur afin de collecter un maximum d'idées pour l'évolution des produits.

- Brevets et modèles

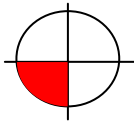
Toujours en vue de collecter un maximum d'idées sur lesquelles rebondir pour innover, une extraction des brevets et des dessins et modèles déposés sur les deux dernières années a été réalisée.

- Clients

L'exploitation des idées en provenance des clients a, en elle-même, constitué un vaste travail qui est détaillé dans le cas présenté au chapitre 4.4.1.

◆ TRAITEMENT

- Sélection de modèles



Toutes les idées collectées précédemment sont examinées sous trois angles :

- éléments positifs,
- éléments négatifs,
- commentaires ou aspects à étudier plus précisément,

le tout par rapport aux capacités de PIC (production, commerciale) et aux attentes de ses clients.

Voir en annexe 1 une grille d'analyse renseignée.

L'analyse successive, par un groupe de travail associant aussi bien des techniciens que des commerciaux de PIC, d'un volume significatif d'idées, a permis d'établir une liste des critères de sélection qui sera ensuite directement applicable à toute nouvelle idée collectée afin d'évaluer son intérêt pour l'entreprise. Ces critères portent notamment sur :

- la cible visée pour les nouveaux produits,
- les types d'originalité recherchée,
- les techniques de production,
- les conditions d'emploi chez le client,
- les formes et dimensions du produit.

- Réalisation de maquettes et étude de faisabilité technique

Ces étapes du processus d'innovation correspondent aussi à la phase de traitement dans le Cycle du Renseignement®, c'est-à-dire ici d'une exploitation des informations collectées au travers de l'organisation habituelle de PIC.

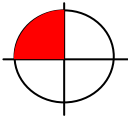
- Réalisation de prototypes

En matière d'Intelligence Economique, cette étape se caractérise essentiellement par la conduite d'éventuelles recherches d'antériorités sur les brevets ou dessins et modèles déposés afin d'éviter de se trouver en situation de contrefacteur.

Ces recherches sont généralement confiées à des spécialistes en Propriété Industrielle. Un premier niveau d'approche peut être assuré par l'entreprise elle-même au travers d'une consultation des fichiers de l'INPI, lui donnant un premier aperçu sur la liberté d'exploitation au niveau national.

◆ DIFFUSION

- Présentation des prototypes et présélection



La diffusion des informations traitées prend ici la forme d'une présentation des prototypes à un comité de sélection.

En terme d'Intelligence Economique, ces étapes intermédiaires, avant une prise de décision finale, peuvent aboutir à une redéfinition ou à un aménagement du projet, faisant alors reprendre le processus d'innovation à l'une de ces 3 premières étapes.

- Validation

Cette étape fait intervenir un panel de clients.

- Sélection définitive

Cette étape de prise de décision est l'aboutissement de l'ensemble de la démarche d'innovation, consolidée par une optimisation du traitement de l'information.



RESULTAT

Pendant la durée de la mission, l'ensemble du processus d'innovation avec les différents outils et procédures d'Intelligence Economique a été suivi :

- dans son intégralité pour un nouveau produit,
- partiellement dans deux autres cas.

Le présent dispositif mis en place permet en outre d'assurer une veille régulière des innovations lancées par la concurrence.

L'entreprise a intégré de nouvelles sources d'informations, notamment en exploitant à présent systématiquement les nouveaux dépôts de brevets et de dessins et modèles.

ANNEXE 1

GRILLE D'ANALYSE D'UNE IDEE DE MODELE		
MODELE : XXX		
SOURCE : Dessins et Modèles déposés		
	Capacités de l'entreprise	Attentes du marché
Eléments positifs	Bonne maîtrise des capacités techniques requises en terme de qualité de décor	Richesse du décor Aspect « animation » lié aux découpes
Eléments négatifs	Vu le ratio prévisible volume du produit / quantité des productions, le prix de revient sera élevé	Dimensions inadaptées aux besoins des clients Produit difficilement personnalisable
Commentaires	Comment amener les commerciaux à valoriser ce type de forme ?	Application potentielle pour des spécialités régionales

4.2.2-1 Exemple de grille d'analyse

ANNEXE 2

SCHEMA ORGANISATIONNEL			
Phases du cycle de l'information	Etapes du processus d'innovation	Moyens ou actions	Acteurs
COLLECTE	1. COLLECTE D'IDEES	<ul style="list-style-type: none"> salons professionnels revues brevets et modèles clients 	⇒ groupe de travail Innovation ⇒ commerciaux
	↓		
TRAITEMENT	2. SELECTION DE MODELES	<ul style="list-style-type: none"> tableau de critères de sélection réunion de sélection diffusion au Comité de Direction des comptes-rendus des réunions de sélection 	⇒ groupe de travail Innovation
	↓		
TRAITEMENT	3. REALISATION DE MAQUETTES		⇒ services design et production
TRAITEMENT	4. ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE	<ul style="list-style-type: none"> réunion de travail si nécessaire entre design, responsable production et chefs d'ateliers 	⇒ responsable production avec chefs d'ateliers
TRAITEMENT	5. REALISATION DE PROTOTYPES	<ul style="list-style-type: none"> étude des coûts étude des droits de Propriété Industrielle 	⇒ services design et devis ⇒ prestataires externes pour Prop. Industrielle
DIFFUSION	6. PRESENTATION DE PROTOTYPES	<ul style="list-style-type: none"> réunion du Comité de Direction 	⇒ comité de direction pour présélection
DIFFUSION	7. PRESÉLECTION	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un comité de sélection constitué de 2 commerciaux, du directeur commercial, des responsables marketing, design, process 	⇒ comité de sélection
DIFFUSION	8. VALIDATION	<ul style="list-style-type: none"> identification de quelques bons clients avec lesquels l'entreprise a établi une relation de 	⇒ panel clients

DIFFUSION		<i>connivence</i>	
	9. SELECTION DEFINITIVE		⇒ comité de direction

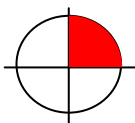
4.2.2-2 Exemple de schéma organisationnel

4.2.3 Partenariat technologique

DRAV propose des produits pour lesquels les évolutions technologiques sont très rapides. Après des études sur les attentes des clients à moyen terme, DRAV identifie la technologie que l'entreprise devra maîtriser rapidement. Vu les délais impartis, seul un partenariat permettra à DRAV de disposer assez tôt des produits intégrant cette technologie.

◆ EXPRESSION DES BESOINS

▪ L'axe de développement : contexte et objectifs



Danger d'obsolescence des produits à court terme.

Avantages en terme de qualité du produit final apporté par la technologie recherchée.

Premiers indices montrant que certains concurrents ont adopté cette technologie.

Premiers indices laissant supposer que les clients vont bientôt demander des produits intégrant la technologie spécifiée.

Difficultés à développer en interne la technologie manquante dans le temps imparti par l'évolution de la demande.

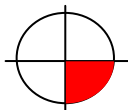
▪ Expression des besoins en information

Quelles sont les entreprises ou organismes susceptibles de faire accéder à la technologie ?

Et en particulier :

- quel est le détail de leur offre ?
- quelles sont les caractéristiques de ces sociétés (taille, CA, activités ...) ?
- quelles sont leurs références dans ce domaine ?
- existe-t-il une possibilité de concurrence ?

◆ COLLECTE

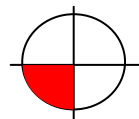


EXEMPLE DE SOURCES D'INFORMATIONS	
Catégories de sources existantes	Pistes de progrès
Salons professionnels	INTERNET et les bases de données spécialisées en : <ul style="list-style-type: none"> ▪ offres de technologies ▪ informations technologiques Réseaux de spécialistes de transfert de technologie Grands donneurs d'ordre
Formations spécialisées et centres techniques associés	
Revue	
Visites chez les fournisseurs	

4.2.3-1 Exemple de sources d'informations pour un partenariat

Une partie du plan de recherche est présentée en annexe 1 (Voir aussi Chap. 3.2.5).

◆ TRAITEMENT



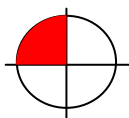
Création au sein de DRAV d'un groupe de travail pour analyser les résultats qui sont présentés sous la forme du tableau comparatif ci-après :

EXEMPLE DE GRILLE DE TRAITEMENT D'INFORMATIONS						
	Types de partenaires					
	Fournisseurs de solutions clés en main			Fournisseurs de produits semi-finis et d'ingénierie		
Coût direct						
Coût indirect						
Délai de mise en œuvre						
Caractéristique X de la technologie						
Caractéristique Y de la technologie						
Evolution possible vers norme ANSI						
Risque de concurrence						
Appropriation réelle de la technologie						
Fiabilité du fournisseur						
Taille du fournisseur (CA, personnel)						

Autres activités du partenaire						
--------------------------------	--	--	--	--	--	--

4.2.3-2 Exemple de grille de traitement d'informations

◆ DIFFUSION



La plupart des informations sont collectées par les intervenants extérieurs et transmises directement au dirigeant de DRAY.

TABLEAU RECAPITULATIF DES RECHERCHES ET DES DÉCISIONS				
Moyens utilisés	Acteurs	Degré de pertinence	Commentaires	Décisions
Recherches sur Internet : Identification des sociétés faisant partie de groupes de normalisation et de forums spécialisés	Intervenant extérieur	Moyen	Permet de recouper les informations parfois très succinctes déjà connues de l'entreprise	
Intermédiation des Centres Relais Innovation pour les sociétés : Sté A (mise en relation)	Intervenants extérieur	Fort	Le savoir-faire n'est entre les mains que d'une seule personne	Société jugée pas assez fiable : pas de suite donnée
Sté B (mise en relation)			Société trop concurrente	pas de suite donnée
Sté C (suivi du dépôt de bilan)			La société présentait un intérêt dans la mesure où elle était susceptible d'être vendue en morceaux	Entreprise rachetée en bloc ; pas de suite donnée
Repérage et constitution de dossiers (fiches d'identité, infos financières, rapports annuels) sur les sociétés Sté V	Intervenant extérieur	Fort	La société appartient à un grand groupe	Sans suite
Sté W			Il s'agit d'un constructeur plus que d'un concepteur	Sans suite
Sté X				Sans suite
Sté Y				Décision d'engager un partenariat

4.2.3-3 Exemple de tableau récapitulatif des recherches et décisions

	RESULTAT
La démarche d'Intelligence Economique a permis la signature d'un accord de partenariat avec une société étrangère.	

--

ANNEXE 1

EXEMPLE DE PLAN DE RECHERCHE POUR L'IDENTIFICATION DES PROGRAMMES DE RECHERCHE EN EUROPE					
1. Expression des besoins	2.1 Sources	2.2 Opérateurs	3. Traitement	4. Destinataires	Priorité Délai
<p>Possibilités de coopération au niveau européen sur la technologie ZZ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les aides (en R&D, en équipement) - les programmes de recherche publique (existant, futurs) - les organismes, laboratoires ou entreprises spécialisées dans la technologie ZZ 	<p>Brevets : base de données DERWENT (accès par serveur QUESTEL - sur abonnement).</p> <p>Entreprises : BOTTIN (accès par Internet www.botin.fr - gratuit).</p> <p>Laboratoires de recherche français : TELELAB (accès sur Internet www.mesr.fr - gratuit). Coordonnées d'entreprises et de laboratoires européens : Réseau des Centres Relais Innovation (accès par un membre du réseau CRI).</p>	<p>Centre Relais Innovation. Euro Info Centre et développeurs institutionnels</p>	<p>Scoring des programmes européens</p>	<p>Dirigeant et bureau d'études</p>	<p>Sept 97</p>

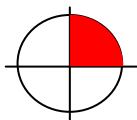
4.2.3-4 Exemple de plan de recherche

4.2.4 Projet d'investissement

MIL a un projet d'investissements sur de nouveaux équipements de production permettant, d'une part d'améliorer sa production, et d'autre part de disposer d'une réelle capacité de production pour des traitements spécifiques. Le dirigeant de MIL souhaite affiner son projet tout en réduisant le risque d'erreur.

◆ EXPRESSION DES BESOINS

▪ L'axe de développement : contexte et objectifs



Pour améliorer sa compétitivité, MIL s'engage dans différents projets ayant tous le même objectif : augmenter la productivité de l'entreprise.

MIL envisage des investissements pour renouveler et compléter son parc machines.

L'opération Intelligence Economique débute dans l'entreprise au moment où le dirigeant engage une première réflexion sur ce plan d'investissement. Il demande aux intervenants de structurer l'information utile pour consolider sa prise de décision.

▪ Besoins en informations

MIL a établi une première formalisation de son projet d'investissement, listant les types d'équipements à acquérir.

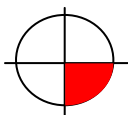
Le projet porte sur 2 types d'équipements :

- l'un vient en modernisation du parc machines actuel,
- l'autre porte sur de nouveaux moyens.

Dans le premier cas, MIL connaît déjà un certain nombre de fournisseurs et souhaite vérifier si d'autres acteurs existent sur le marché. Elle est ici à même de définir les caractéristiques techniques précises des équipements souhaités.

Dans le deuxième cas, MIL ne dispose d'aucun contact et son niveau de connaissance de la technologie en question ne lui permet pas encore d'établir un cahier des charges en vue d'une consultation.

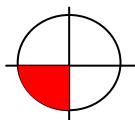
◆ COLLECTE D'INFORMATIONS



Dans les deux cas, il est procédé à un recensement des fournisseurs au travers d'annuaires professionnels tel que le Kompass (France et pays européens voisins).

Sur la base des fournisseurs identifiés, une demande de documentation est adressée directement aux fournisseurs identifiés pour les équipements souhaités.

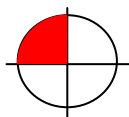
◆ TRAITEMENT



Dans le cas des renouvellements d'équipements, l'entreprise a pu élargir la consultation à un fournisseur allemand qui n'était pas connu de l'entreprise, et dont l'offre a été jugée très pertinente.


Pour ce qui est de l'intégration d'une nouvelle technologie, l'analyse des informations collectées a permis au directeur technique de définir un cahier des charges technique en vue d'une consultation et à la direction générale d'affiner le plan d'investissements.

◆ DIFFUSION



La démonstration ayant été faite de l'importance et de la richesse des données, MIL a décidé d'organiser la documentation relative aux fournisseurs de biens de production, avec la centralisation auprès d'une seule personne et un classement par dossier pour chaque fournisseur.

De plus, MIL a décidé de rencontrer régulièrement ses fournisseurs pour actualiser les informations.

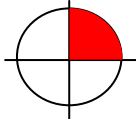
	RESULTAT
	<p>Dans cette entreprise, l'opération Intelligence Economique a permis la structuration de l'information Fournisseurs.</p> <p>Une personne est à présent responsable de la documentation Fournisseurs. Elle en assure l'actualisation et le classement.</p> <p>La démarche d'Intelligence Economique a permis d'affiner le projet d'investissement.</p>

4.2.5 Normalisation / développement technologique / partenariat technique

LOC travaille pour plusieurs grands équipementiers sur un produit qui est en pleine évolution. Chaque équipementier a actuellement son standard. Pour LOC, il est essentiel, d'une part de mettre au point un seul produit répondant aux différents standards actuels, et d'autre part d'anticiper l'évolution de ces standards.

◆ EXPRESSION DES BESOINS

- L'axe de développement : contexte et objectifs



Les spécifications des donneurs d'ordre vont changer ; il faudra être prêt à répondre très rapidement à la demande mais l'entreprise n'a pas la capacité à développer plusieurs systèmes suivant plusieurs types de spécifications différentes.

Il existe un flou quant à l'origine des nouvelles spécifications ; vont-elles être définies par de grands équipementiers ou vont-elles venir des donneurs d'ordre ?

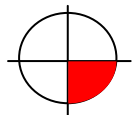
- Expression des besoins en information

De manière plus spécifique, les interrogations suscitées se décomposent de la façon suivante :

- quelle sera la position des donneurs d'ordre ; y aura-t-il une ou plusieurs catégories de spécifications concurrentes ?
- un grand équipementier pourra-t-il imposer son standard ?
- quelles sont les principales échéances attendues ?
- quand seront réalisés les premiers essais ?
- quelles seront les garanties sur les premières spécifications établies ?
- devons nous intégrer de nouveaux savoir-faire pour répondre à ces nouvelles spécifications ?

◆ COLLECTE D'INFORMATION

- Sources existantes



- contacts personnels du directeur général de LOC avec une connaissance chez un concurrent,
- un congrès professionnel européen très ciblé,
- revues spécialisées.

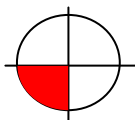
- Pistes de progrès

- dépêches de presse sur le secteur d'activité ; suivi effectué sur Internet et sur les bases de données accessibles par le serveur Dialog,

- sites Internet des concurrents et des grands équipementiers,

- développement de contacts auprès d'équipementiers et de donneurs d'ordre,
- bases de données de programmes européens,
- identification d'experts nationaux et internationaux,
- forums Internet,
- identification de participants à des travaux de normalisation.

◆ TRAITEMENT



Plusieurs travaux de recoupement ont été effectués :

- Grille d'analyse des brevets déposés ces trois dernières années dans le domaine

On a notamment cherché à établir quelles fonctions spécifiques étaient revendiquées et par quelles sociétés. On a attaché une grande importance aux brevets co-déposés (voir chapitre 3.3.7). La première conclusion a montré que les donneurs d'ordre étaient peu actifs mais qu'un nombre très réduit d'équipementiers se détachait.

- Bilan des projets de recherche et développements technologiques européens dans le domaine

Là encore, c'est un nombre réduit d'acteurs qui se détache. Le point intéressant est que le croisement des deux analyses ne met quasiment plus en avant qu'une seule entreprise.

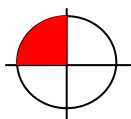
A l'inverse, l'identification d'un groupe de travail européen couvrant toutes les problématiques voisines a montré que tous les équipementiers et les donneurs d'ordre étaient réunis autour de la même table

- Rapprochement d'entreprises

Il a été également institué un récapitulatif trimestriel des accords ainsi que des joint-ventures et fusions-acquisitions entre acteurs de la filière. Ces récapitulatifs ont montré des regroupements extrêmement rapides dans cette filière à tel point qu'en l'espace de deux ans, il n'existait plus d'entreprises concurrentes "indépendantes".

En parallèle, des procédures de préparation des salons (voir chapitre 3.3.1) et de lecteurs pilotes (voir chapitre 3.3.3) ont été mises en place et la participation à un comité de normalisation a été décidée.

◆ **DIFFUSION**



A côté de l'utilisation classique des courriers électroniques, LOC a mis en place un comité de direction élargi, traitant spécifiquement des projets d'Intelligence Economique et se réunissant périodiquement. Ces comités ont été un des meilleurs moyens de faire circuler l'information.



RESULTAT

La principale décision prise a été de préparer un partenariat avec un équipementier ; ce qui a donné lieu à un nouveau besoin en information :

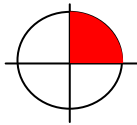
- quel est l'équipementier le plus crédible, accessible et non engagé avec un concurrent ?

4.2.6 Recherche de compétences techniques

CRES a développé un produit très innovant et répondant aux attentes de clients ayant des exigences de fiabilité très élevées. Le taux de qualité actuel du produit de CRES est encore insatisfaisant et une amélioration ne peut être obtenue qu'au travers d'une collaboration avec des compétences techniques externes. Le dirigeant de CRES cherche à s'appuyer sur une entreprise ou un organisme à très haut niveau de compétences, sans que ce rapprochement représente la moindre menace pour l'entreprise.

◆ EXPRESSION DES BESOINS

▪ L'axe de développement : contexte et objectifs



CRES utilise un matériau innovant développé par une multinationale de référence.

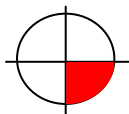
Certains aspects de la mise en œuvre de ce matériau sont encore au stade expérimental.

CRES ne souhaite pas se mettre en situation de dépendance vis-à-vis de son fournisseur, d'où la recherche de compétences technologiques au travers d'autres acteurs.

▪ Besoins en informations

Dans la mesure où les compétences techniques recherchées ici sont très spécifiques, CRES ne souhaite pas restreindre a priori le champ des recherches. L'identification porte donc aussi bien sur des entreprises privées que sur des organismes publics ou para-publics, le tout à l'échelon européen.

◆ COLLECTE



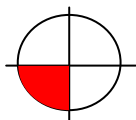
Les principaux moyens mis en œuvre pour procéder à ce repérage de compétences sont :

- Les annuaires d'entreprises :
 - CD-Rom Kompass France
 - bases de données Kompass européen
 - bottin sur Internet (www.bottin.fr)
- Les répertoires de centres de recherche :
 - Telelab (www.msr.fr)
- Les bases de données de brevets pour identifier les déposants de brevets sur le sujet :
 - Wpil produite par Derwent
- Le réseau européen des Centres Relais Innovation pour

lancer une recherche de partenaire pour un co-développement (accès via un membre du réseau des CRI).

Toutes ces sources ont été pertinentes et ont permis d'identifier, chacune, trois à cinq centres de compétences différents.

◆ TRAITEMENT



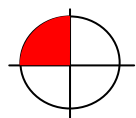
Il s'agit de la sélection du partenaire ayant le meilleur profil. Le critère principal de sélection est directement lié à l'objectif premier que se fixe CRES au travers de l'axe de développement concerné.

En l'occurrence, la principale motivation de CRES est bien d'acquérir une autonomie dans la maîtrise de savoir-faire techniques.

Dans la mesure où des compétences sérieuses ont pu être identifiées dans un centre technique français, CRES a privilégié cette voie à celle d'un partenariat avec une autre entreprise.

Dans tous les cas, le choix se porte sur le montage (profil du partenaire/type de relation) qui laisse supposer une prise de risque minimale dans la relation entre les deux parties.

◆ DIFFUSION



Après la phase de développement avec l'appui d'un centre technique, il est essentiel pour CRES de maintenir à jour ses connaissances sur le sujet, d'où la mise en place d'une Veille Technologique dont les ressources principales sont :

- entretenir des relations avec les experts du centre technique,
- extraire, chaque trimestre, les nouvelles publications de brevets (à partir essentiellement de la base de données Wpil produite par Derwent).

Ces données sont directement exploitées par un chef de projet au sein du bureau d'études.



RESULTAT

La démarche d'Intelligence Economique a permis à l'entreprise de sortir d'une relation de dépendance forte avec un fournisseur. Elle a pu intégrer des compétences techniques lui permettant d'assurer des projets de développement de nouveaux produits. Sa position d'innovateur, reconnue par la concurrence, se trouve confortée.

La démarche d'Intelligence Economique a isolé un élément différenciateur de l'offre de l'entreprise, sur lequel il lui est indispensable de capitaliser.

Une Veille Technologique a été mise en place sur ce facteur afin de le renforcer.

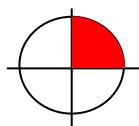
4.3 DIMENSION FINANCIER / PARTENARIAT

4.3.1 Rapprochement d'entreprises

MUT est équipée et structurée pour réaliser des productions en moyennes séries. MUT a analysé le fait que certains besoins des donneurs d'ordres évoluent vers des séries plus diversifiées mais en volumes plus faibles. Etre compétitif sur des petites séries passe par une autre organisation et MUT envisage un rapprochement avec une entreprise spécialisée sur les petites séries.

◆ EXPRESSION DES BESOINS

▪ L'axe de développement : contexte et objectifs



Une partie des clients et prospects a besoin de petites séries.

La plupart des entreprises spécialisées en petites séries maîtrisent plusieurs technologies, leur assurant des productions plus diversifiées.

La réalisation de petites séries passe par une organisation différente, d'où le projet de se rapprocher d'une entreprise déjà spécialisée sur ces volumes et, par là même, d'avoir accès à d'autres technologies.

Un tel rapprochement permettrait à l'entreprise d'avoir une offre plus large.

▪ Définition du profil des entreprises cibles

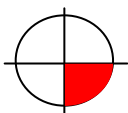
Les critères retenus sont :

- situation géographique,
- CA,
- technologies maîtrisées,
- types de productions,
- non appartenance à un groupe.

La définition des critères a eu lieu lors d'une réunion de travail entre le dirigeant de MUT et les intervenants.

◆ COLLECTE D'INFORMATIONS

▪ Recensement d'entreprises



Pour recenser les entreprises correspondant au profil, les sources d'informations suivantes ont été utilisées :

- fichier du syndicat professionnel,
- annuaires d'entreprises du type Kompass,
- annuaires de la sous-traitance des régions concernées.

▪ Présélection

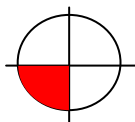
La direction générale sélectionne des entreprises potentiellement intéressantes, sur la base de fiches succinctes de présentation des entreprises recensées précédemment.

▪ Recherche d'informations complémentaires

Sur les entreprises présélectionnées, on recherche des informations complémentaires au travers de :

- plaquettes commerciales,
- revue de presse,
- bilans et annonces légales.

◆ **TRAITEMENT DE L'INFORMATION**

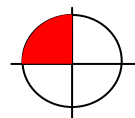


C'est le dirigeant qui sélectionne les entreprises qui seront contactées afin de mesurer leur réceptivité pour un projet de partenariat.

Pour préserver la confidentialité de MUT, les contacts sont pris par les intervenants extérieurs qui adressent un questionnaire aux entreprises sélectionnées (voir annexe 1).

L'envoi postal du questionnaire est complété par un suivi téléphonique permettant de mieux comprendre les objectifs des entreprises ayant répondu positivement (voir annexe 2).

◆ **DIFFUSION**



Toutes les informations obtenues par les intervenants sont diffusées directement au dirigeant.

L'étape finale de la démarche d'Intelligence Economique est la prise de contacts par le dirigeant de MUT avec ses homologues dans les entreprises cibles. Les discussions et termes des projets d'accords sont directement gérés par le directeur général.



RESULTAT

Même si, à ce jour, les contacts pris n'ont pas abouti à des accords de partenariats formalisés, la démarche a considérablement amélioré la connaissance de l'environnement concurrentiel, et donc l'appréciation, par l'entreprise, de ses propres spécificités.

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE "PROJET DE PARTENARIAT"
à retourner, par courrier, à :
Société Adresse Mme / M. Fonction
<u>Types de production</u> <input type="radio"/> produit A <input type="radio"/> produit B <input type="radio"/> produit C <input type="radio"/> produit D

- n'envisage aucun projet de partenariat
 pourrait être intéressé par un projet de partenariat du type :

Technologique

- échange de compétences/connaissances
 mise à disposition d'équipements, matériels d'essais
 co-développement de nouveaux produits
 autre (précisez) _____

Commercial

- partage de moyens pour prospection commerciale en France
 partage de moyens à l'export
 complémentarité commerciale à l'étranger
 autre (précisez) _____

Production

- complémentarité technique
 autre (précisez) _____

Financier

- prise de participation simple
 prise de participation croisée
 autre (précisez) _____

Merci de joindre tout document que vous jugeriez utile à la présentation de votre activité

4.3.1-1 Exemple de questionnaire 1^{ère} approche partenariat

ANNEXE 2

FICHE DE SUIVI DES CONTACTS TELEPHONIQUES	
Société	
Adresse	
Interlocuteur	
Date du contact	
Informations collectées	
<p><u>Exemple n° 1 :</u></p> <p><i>Monsieur X réfléchit depuis quelques mois à rechercher des synergies avec d'autres entreprises du secteur, mais ne s'est pas engagé dans une démarche active de recherche de partenaire.</i></p> <p><i>Il considère qu'il y a encore trop d'intervenants dans le secteur, en France, et que le métier nécessite des investissements lourds. Il pense pouvoir, au travers d'un rapprochement, parvenir à des économies d'échelle.</i></p> <p><i>Il a un portefeuille de clients fidèles. Son activité est plutôt orientée pré-séries.</i></p>	
Informations collectées	
<p><u>Exemple n° 2 :</u></p> <p><i>Monsieur X est très intéressé par un partenariat technico-commercial.</i></p> <p><i>Son entreprise travaille principalement sur une technologie différente, et n'a pas de réelle structure commerciale.</i></p>	

4.3.1-2 Exemple de fiche de suivi de contacts téléphoniques

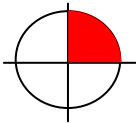
NB : Outre cette fiche, l'entreprise dispose déjà, pour chaque société cible, des renseignements disponibles dans différents annuaires d'entreprises, de la plaquette commerciale, de bilans et ratios financiers, voire d'articles de presse et de la réponse au questionnaire (voir annexe 1).

4.3.2 Croissance externe

NOR est une entreprise innovante, proposant des produits très spécifiques à des clients de grande taille, répartis de par le monde. Les concurrents de NOR sont aussi des entreprises de taille importante. Se pose à NOR un problème de taille critique pour rester crédible compte tenu de la différence de taille avec les autres intervenants. Pour atteindre cet objectif, le dirigeant de NOR s'oriente vers un projet de croissance en externe.

◆ EXPRESSION DES BESOINS

▪ L'axe de développement : contexte et objectifs



NOR a besoin d'atteindre la taille critique. Elle privilégie la voie d'une croissance externe à l'étranger.

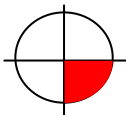
Dans certains pays, le fait de disposer d'une assise nationale a un impact fort vis-à-vis des clients et prospects.

▪ Besoins en informations

Le dirigeant a lui-même retenu trois entreprises cibles avec lesquelles un rapprochement représenterait les avantages suivants :

- entreprise allemande avec forte notoriété sur son marché national (produits très proches de ceux de l'entreprise),
- entreprise américaine de création récente dont les innovations (sur des produits identiques à ceux de l'entreprise) peuvent remettre en cause les parts de marché des principaux acteurs,
- entreprise suisse dont l'offre porte sur des produits complémentaires (utilisant le même type de matériau).

◆ COLLECTE D'INFORMATIONS



NOR dispose déjà d'informations très précises surtout sur les produits de ces entreprises et sur leur stratégie commerciale. NOR a pu se constituer des dossiers en s'appuyant sur :

- les informations collectées sur les salons professionnels,
- les retours d'informations effectués par les commerciaux suite aux visites de clients et prospects.

Un état du portefeuille des brevets de chaque entreprise peut rapidement être dressé grâce aux différentes bases de données de Propriété Industrielle, notamment :

- WPIL (brevets dans 40 principaux pays industrialisés),
- EPAT (brevets européens),
- PCTPAT (brevets internationaux),

- CLAIMS (brevets américains),

- PATDPA (brevets allemands).

... interrogeables sur les serveurs Questel, Dialog et STN.

Le besoin principal en informations pour lequel l'entreprise a sollicité l'appui des intervenants porte sur des données financières fines, du type bilan détaillé.

De très nombreuses bases de données ont été testées. Toutes ne donnent que des informations générales (statut et chiffre d'affaires). C'est le cas notamment pour :

- Hoppenstedt Directory of German Company,
- BDI German Industry,
- Dun et Bradstreet Germany,
- Econovo,
- Ecoregister German Company Registrations,
- German Business and Industry Directory,
- German Buyer's Guide,
- German Company Financial Data,
- Dun's Market Identifiers,
- Dun's Financial Records Plus,
- American Business Directory,
- Thomas Register Online,
- TRW Business Credit Profiles,
- IAC Company Intelligence.

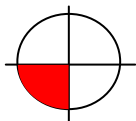
La recherche s'est ensuite appuyée sur les services de cabinets d'informations financières qui, par le biais de leurs réseaux internationaux, réalisent des enquêtes approfondies sur le comportement de paiement (ex. Dun et Bradstreet). Le résultat, bien que plus performant que celui des bases de données, n'a été que partiel. Ces services n'ont pas répondu totalement aux attentes de données détaillées sur le bilan des trois entreprises cibles.

Les PEE n'ont pas non plus répondu aux attentes, dans la mesure où les bilans des entreprises ne sont pas rendus publics dans les trois pays en question.

Devant une telle pauvreté des sources formelles, un travail de réflexion est engagé entre NOR et les intervenants afin d'isoler des créneaux d'informations au sein de l'environnement de l'entreprise :

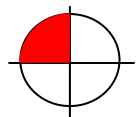
- relations des commerciaux dans les pays concernés,
- contacts avec des distributeurs,
- observation plus précise lors des prochaines manifestations professionnelles,
- réseau bancaire.

◆ **TRAITEMENT**




Toutes les informations collectées sont regroupées dans des dossiers propres à chaque entreprise.

◆ **DIFFUSION**



L'ensemble des données est centralisé au niveau de la direction générale.

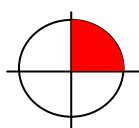
	RESULTAT
	<p>Au terme de l'opération pilote Bourgogne Intelligence Economique, les projets de rachat représentent toujours un enjeu stratégique pour l'entreprise.</p> <p>Le dirigeant envisage de s'appuyer sur un intermédiaire spécialisé dans le rapprochement d'entreprises pour engager des négociations.</p>

4.4 DIMENSION JURIDIQUE / REGLEMENTAIRE

4.4.1 Stratégie Propriété Industrielle

BAT a développé un produit réellement innovant, protégé par un brevet. Cette innovation a "ouvert" le marché et différents concurrents étrangers se sont inspirés du produit de BAT. Certains de ces concurrents proposent des produits tellement ressemblants à celui de BAT que le dirigeant souhaite savoir si ces produits peuvent être considérés comme des contrefaçons.

◆ EXPRESSION DES BESOINS

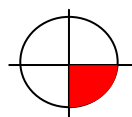


BAT dispose d'un brevet déposé dans plusieurs pays sur son principal produit.

Deux concurrents ont lancé postérieurement des produits similaires.

BAT a besoin de mesurer les risques juridiques et financiers liés à un éventuel conflit avec ces deux concurrents.

◆ COLLECTE D'INFORMATIONS



▪ Inventaire des titres de Propriété Industrielle

Un recensement des différents titres de Propriété Industrielle de chaque entreprise en cause est mené, principalement au travers des bases de données WPIL et JAPIO.

▪ Recherche d'informations sur les entreprises concurrentes

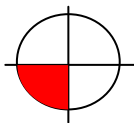
Indépendamment de l'analyse Propriété Industrielle, il est essentiel, avant toute prise de décision, d'avoir une vision la plus précise possible des concurrents en question.

Outre toutes les informations déjà en possession de BAT sur les produits concurrents, on cherche à obtenir des données financières. Un des concurrents est américain et l'autre japonais.

Toutes les bases de données consultées se sont avérées décevantes. Les demandes d'informations via les canaux officiels des administrations françaises à l'étranger n'ont pas abouti, qu'elles aient été engagées par l'entreprise ou par les intervenants.

Les meilleures informations ont été obtenues par les commerciaux de BAT qui ont actionné leur réseau relationnel dans les pays en question.

◆ TRAITEMENT



▪ Analyse des titres de Propriété Industrielle

L'analyse des titres de Propriété Industrielle se centre ensuite sur :

- la portée technique (dans les revendications de chaque brevet),
 - la portée juridique (validité de chaque brevet)
- (Voir chapitre 3.4.6)

Les informations sont restituées au dirigeant de l'entreprise sous forme :

- synoptique (voir annexe 1),
- de tableaux comparatifs (voir annexe 2).

▪ Analyse des relations entre les entreprises

La décision finale d'engager ou non des poursuites pour contrefaçon n'intervient qu'après avoir analysé le contexte relationnel entre les acteurs et envisagé plusieurs scénarios.

RÉSUMÉ DE L'ANALYSE PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

BAT est titulaire, au Japon, d'un brevet sur le fonctionnement de l'appareil, alors que, sur ce même produit, le concurrent a déposé un modèle portant sur l'aspect extérieur.

Mais une action initiée par BAT en revendication de propriété de modèle pourrait se solder par l'annulation de son propre brevet, dans la mesure où BAT a commercialisé le produit au Japon antérieurement à son dépôt de brevet et que le concurrent est en possession de la preuve de ce fait.

4.4.1-1 Exemple de résumé d'une analyse stratégie Propriété Industrielle

▪ Compréhension de la stratégie de la concurrence

Les informations contenues dans les brevets pourront ensuite être rapprochées des évolutions du marché ainsi que des technologies à maîtriser, afin de mieux cerner la stratégie des concurrents. Lors de l'analyse des brevets, on peut se poser des questions du type :

- quel raisonnement a fait notre concurrent pour sortir ce produit ?

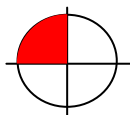
- raisonnement par extension.

- quel est le facteur discriminant ?
 - nouveauté technologique,
 - nouvelle combinaison de composantes existantes,
 - nouvelle approche commerciale.
- comment a-t-il procédé pour concevoir ce produit ?
 - expert externe mobilisé.

Un exemplaire de grille d'analyse est proposé en annexe 5.

◆ DIFFUSION

- Prise de décision



Au regard de l'ensemble des informations collectées (bases de données et réseau relationnel de l'entreprise) et des analyses faites (évaluation comparée des titres de Propriété Industrielle, scénarios possibles de riposte des concurrents en cas de poursuite en contrefaçon), le dirigeant est à même de prendre une décision éclairée.

- Formation

Dans la mesure où BAT base sa stratégie sur l'innovation, le recours à la protection par Propriété Industrielle est indispensable.

Il s'ensuit plusieurs séances de formation de l'ensemble des responsables et personnel du bureau d'études à la Propriété Industrielle, ainsi qu'aux sources d'informations en la matière, et à l'intérêt d'effectuer des recherches d'antériorité.

Le programme de cette formation est présenté en annexe 3.

- Mise en place d'une veille brevets

La définition d'une stratégie Propriété Industrielle est aussi fonction des innovations de la concurrence, d'où l'importance très vite ressentie par BAT de mettre en place une Veille Technologique portant sur les brevets déposés dans son secteur d'activité. Cette veille régulière est assurée essentiellement au travers de la base de données WPIL produite par Derwent.

La restitution des informations est effectuée sous le format "lettre Viginov® Info" (voir annexe 4) qui, dans le cadre d'une mise à jour immédiate des connaissances, facilite la lecture et la circulation des informations dans l'entreprise. La copie des résumés est aussi fournie sur disquette permettant un enrichissement de la base Viginov® implantée dans l'entreprise (pour plus de détails sur Viginov®, se rapporter au chapitre 6.4).



RESULTAT

Le dirigeant a découvert que l'étendue réelle de ses brevets était plus limitée qu'il ne le pensait. L'entreprise a décidé de ne pas engager de poursuite.

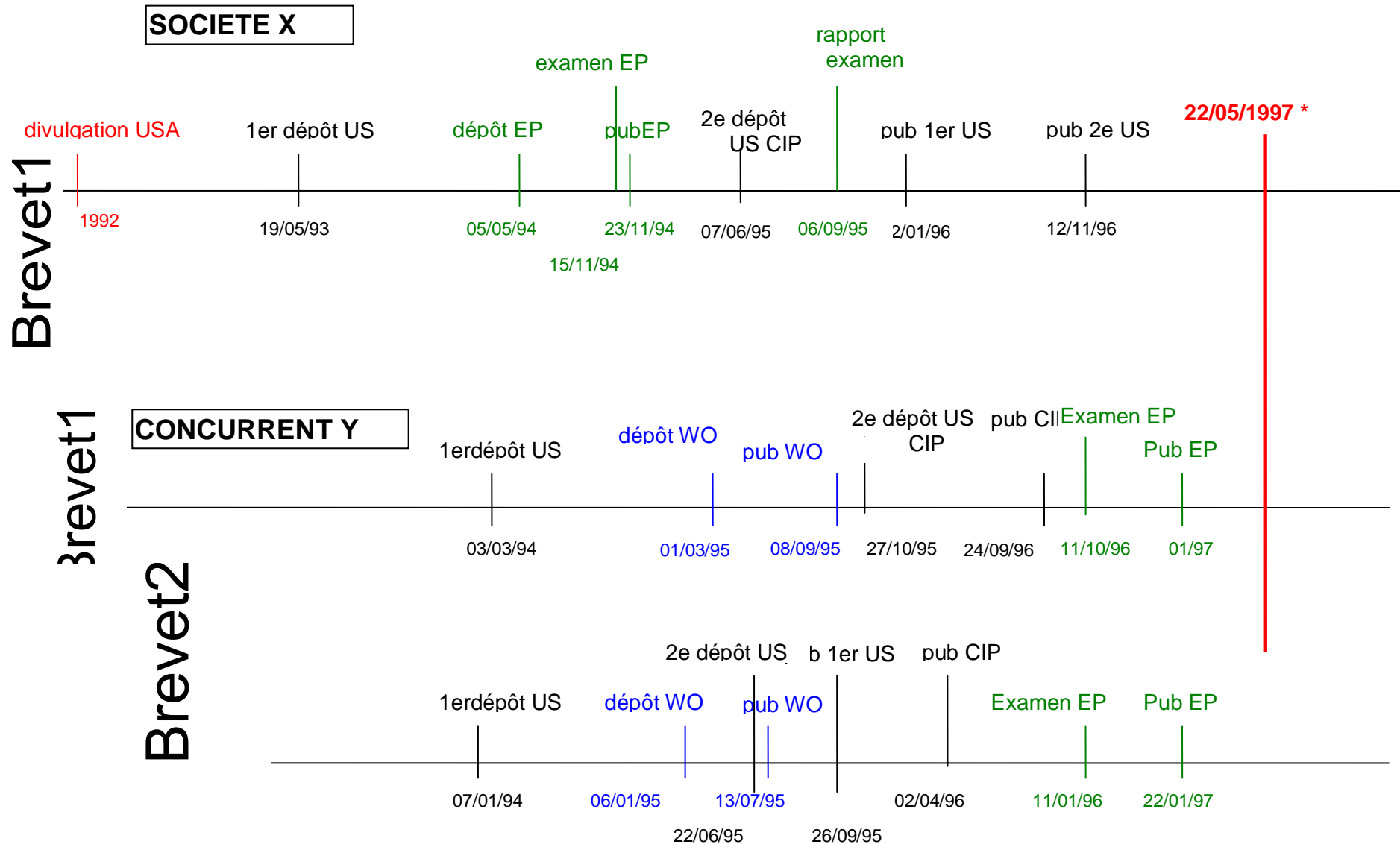
La décision a été prise de systématiser les recherches d'antériorité de brevets sur tous les projets de développement.

L'entreprise bénéficie d'un système d'information régulier sur les brevets déposés de par le monde par la concurrence.

L'implantation de Viginov® permet de constituer une base de données sur ces brevets, offrant la possibilité d'effectuer des recherches a posteriori avec différents critères de tri.

NB : Ce cas souligne la difficulté que peut rencontrer une PMI à défendre des droits de Propriété Industrielle contre un concurrent de plus grande taille et éloigné géographiquement.

ANNEXE 1 - Histogramme comparé de brevets



* Date de réalisation de

4.4.1-2 Histogramme comparé de brevets

ANNEXE 2

TABLEAU COMPARATIF DE BREVETS				
	Brevet de l'entreprise	Brevet 1 du concurrent Y	Brevet 2 du concurrent Y	Brevet du concurrent Z
N° de publication				
Date de publication				
N° de priorité				
Date de priorité				
Classification				
Avancement de la procédure de délivrance				
Lien avec un autre brevet				
Innovations protégées				

4.4.1-3 Exemple de tableau comparatif de brevets

ANNEXE 3

ELEMENTS ABORDES LORS DES SEANCES DE FORMATION A LA PROPRIETE INDUSTRIELLE

LE BREVET

- Brevet ou secret
- Inventions brevetables
- Procédures nationales
- Les extensions
- Les licences

RECHERCHE D'ANTERIORITE

- Intérêts
- Quand l'engager
- Recherche d'antériorité et rapport de recherche

MENER UNE RECHERCHE D'ANTERIORITE

- Déterminer le sujet
- Classification Internationale des Brevets
- Internet ; Bases de données ; CD-Rom ; microfilms et publications papier
- Tri des informations recueillies
- Méthode d'analyse

4.4.1-4 Exemple de programme de formation Propriété Industrielle

ANNEXE 4 EXEMPLE DE LETTRE VIGINOV®

Société XXXX
Service R & D
Veille Technologique / Viginov® n°4
ARIST Bourgogne
Juillet 1998



la lettre d'analyse confidentielle brevets

ANALYSE GLOBALE

Parmi les concurrents, on notera une grande variété de produits destinés à l'automobile avec, toutefois, deux brevets de la société GGG sur des vitres.

Un volume important de brevets marque la présence des constructeurs, avec notamment une tendance dans l'assemblage d'éléments (AUDI, CHRYSLER, MAZDA, PEUGEOT, RENAULT).
A voir le brevet NISSAN sur un appareil de.....

Composition faisant office de couche de barrière pour.....
(1998-111111).

Equipements extérieurs

BBB

Système pour signaler les conditions de
(1998-22222)

Produits hors automobile

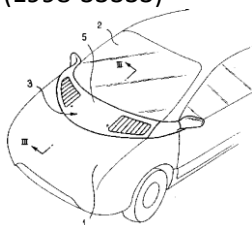
LES CONCURRENTS

CCC

Agencement d'un dispositif de pilotage de ...
(1998-555555).

LES DERNIERS BREVETS DE XXX

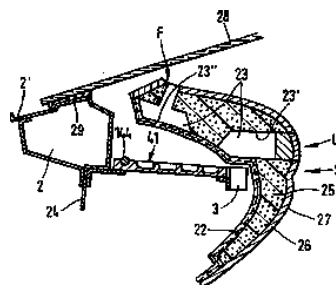
Cassette d'auvent à la base du pare-brise d'un véhicule, avec élément de.... pour améliorer
(1998-33333)



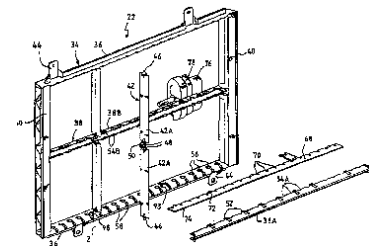
Equipements extérieurs

AAA

Cockpit pour véhicule automobile incluant (1998-77777).



Equipement intérieur



Blocs avant/arrière

4.4.1-5 Exemple de lettre Viginov®



numéro 4 – juillet 1998

ANNEXE 5

GRILLE D'ANALYSE DU POSITIONNEMENT DE LA CONCURRENCE					
Concurrent 1	1996	1997	1998	1999	Projets futurs
Tendances de consommations					
Praticité					
Usage multiple					
Prix entrée de gamme					
Prix haut de gamme					
Distribution traditionnelle					
Nouveau mode de distribution					
Publicité traditionnelle					
Accroche					
...					
Technologies à maîtriser					

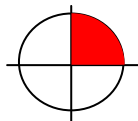
4.4.1-6 Exemple de grille d'analyse du positionnement de la concurrence

4.5 DIMENSION ORGANISATION

4.5.1 Dispositif général

L'entreprise Méca conçoit et développe des automates pour de grands donneurs d'ordre. Elle est cependant trop dépendante du marché français et d'un de ses clients prioritaires. Afin d'équilibrer son portefeuille de clients et de marchés, le dirigeant a souhaité mettre en place un système d'Intelligence Economique qui permette d'assister les prises de décision dans l'entreprise. Le système mis en place fonctionne à quatre niveaux.

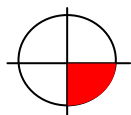
◆ EXPRESSIONS DES BESOINS



Les projets de développement de MECA sont présentés à tout le personnel sous une forme générale voire vulgarisée. Dans le cas présent, la description des projets figure sur l'Intranet, ainsi que les comptes rendus des réunions techniques d'avancement.

En parallèle, un tableau détaillé des questions que se posent les chefs de projet et l'Animateur Intelligence Economique circule au sein des équipes de projet. Ces questions sont regroupées par thèmes. Ce tableau permet, en amont de la recherche d'information, de cadrer les différents thèmes sur lesquels de l'information est sollicitée, mais permet également en aval de trier et de sélectionner, parmi les informations collectées, les réponses nécessaires pour faire progresser le projet.

◆ COLLECTE D'INFORMATIONS



Les outils de collecte et de sauvegarde d'information mis en place sont les suivants :

- Notes d'étonnement

Celles-ci sont issues pour partie des lecteurs pilotes ; elles concernent le plus fréquemment les chiffres clés de tels ou tels marchés, ainsi que le nom d'acteurs de la filière. Elles peuvent aussi parvenir de tout le personnel au retour de ses déplacements à l'étranger dans des foires et salons, mais aussi chez des fournisseurs. Les notes sont ajoutées à un forum dans l'Intranet. Régulièrement, les lecteurs pilotes se réunissent pour évaluer la pertinence du dispositif, et un sondage annuel du personnel évalue l'impact global des notes d'étonnement.

Pour plus d'informations sur les notes d'étonnement et leur gestion, se reporter aux chapitres 3.3.2 et 3.4.1.

- Consultation d'experts

Il s'agit de spécialistes techniques. Leurs noms figurent dans l'Intranet au fur et à mesure qu'ils sont identifiés. Ces spécialistes appartiennent souvent à des centres techniques mais peuvent aussi travailler chez des clients potentiels. A noter, dans le cas de l'entreprise Méca, le référencement d'un journaliste technique responsable d'une rubrique "banc d'essai" en Allemagne. Ils sont interrogés soit par les chefs de projet, soit par l'Animateur Intelligence Economique afin d'adapter les produits aux spécifications techniques des différents pays ou de mieux cerner la concurrence.

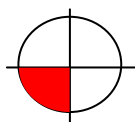
- Internet

Les sites Internet des concurrents, des principales autorités de régulation et associations techniques ont été identifiés. Ces éléments figurent dans l'Intranet. Un logiciel de surveillance d'Internet est paramétré sur ces sites. La gestion en revient à l'Animateur Intelligence Economique.

- Lettre de veille

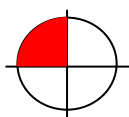
La lettre de veille est produite à partir des publications internationales présentes sur Internet ou extraites des bases de données en ligne. L'élaboration de cette publication interne est effectuée à partir des questions précises du chef de projet. Son format permet une prise de connaissance rapide du contenu et un approfondissement sélectif de certaines informations.

◆ TRAITEMENT



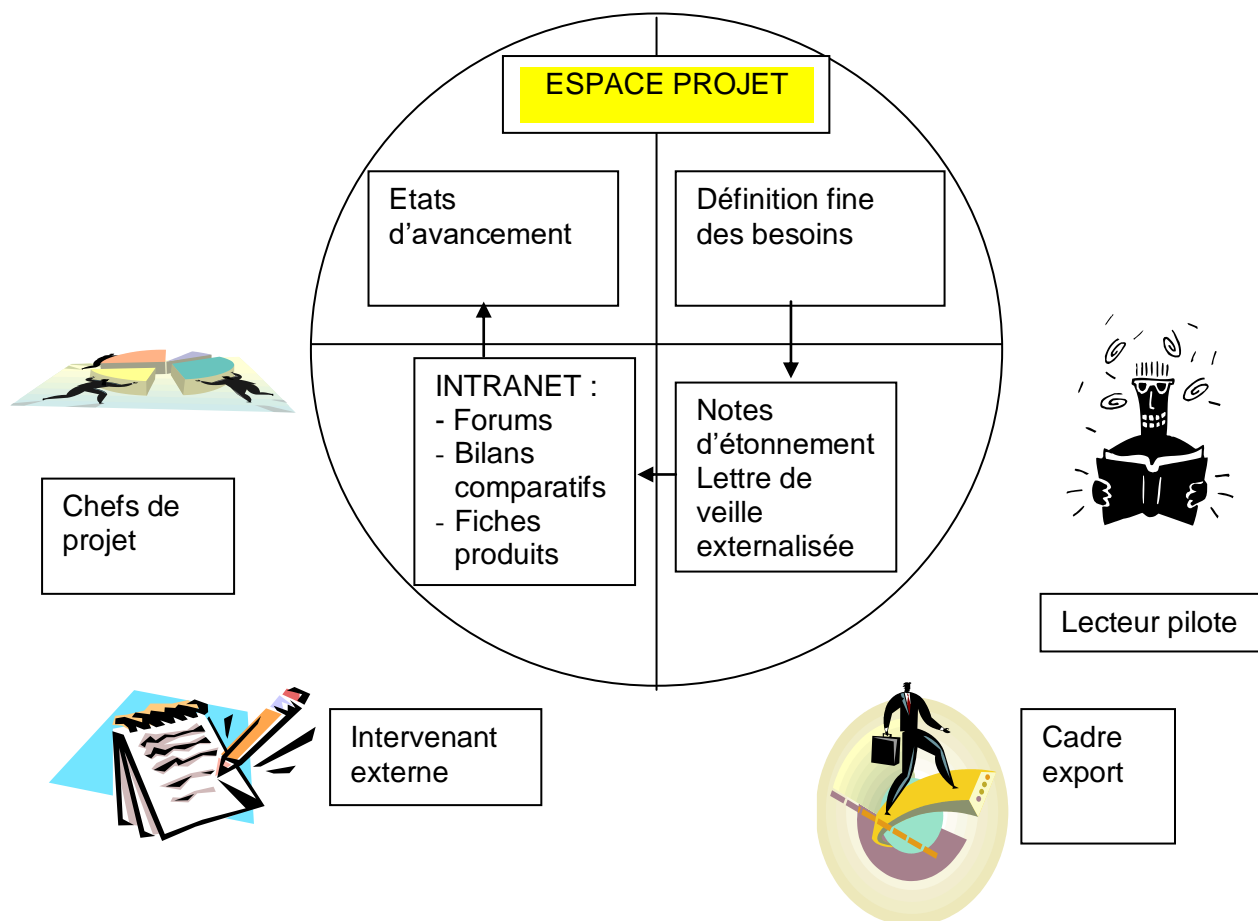
Les informations collectées sont ensuite exploitées de diverses façons, soit directement par les chefs de projets pour conforter leurs options techniques et commerciales, soit sous forme de bilan avant les réunions d'avancement de projets ou encore sous forme de synthèse à destination du directeur, ou des chefs de projet. On citera notamment la création et la diffusion de tableaux détaillés sur les produits des concurrents et un comparatif avec les produits de l'entreprise à destination des commerciaux, des chiffrages des marchés dans les pays visés et un état de la réglementation à destination du marketing. Ces différents tableaux sont disponibles sous l'Intranet

◆ DIFFUSION



Les comptes rendus d'avancement des projets servent à suivre les prises de décision ; ils figurent sur l'Intranet. Les accords en cours et les négociations font l'objet de notes de la direction.

SCHEMA ORGANISATIONNEL GLOBAL



4.5.1-1 Exemple de schéma organisationnel

◆ REVUE DE DIRECTION

A ce niveau, l'objectif est de mesurer l'intégration de l'Intelligence Economique dans la stratégie, la culture, le système d'information et / ou le pilotage de MECA. On s'appuie sur le jugement du personnel par rapport à cet objectif.

Dès lors que le dispositif d'Intelligence Economique est mis en place et qu'on l'utilise, on peut recourir à un questionnaire (fermé pour être plus facilement exploitable), visant à mesurer son efficacité. Ces mesures portent sur la bonne diffusion des informations, les utilisateurs effectifs, l'apport en terme d'aide à la décision pour les managers, etc.

A l'issue de l'enquête, des actions correctives sont proposées.

La reconduction d'une telle enquête chaque année assure une mesure des évolutions.

Ce type de questionnaire peut aussi s'intégrer dans une démarche de type audit interne du dispositif d'Intelligence Economique.

A plus long terme, quand l'Intelligence Economique sera réellement ancrée dans la culture de l'entreprise, MECA envisage de faire de l'Intelligence Economique un critère entrant dans la mesure des performances des cadres.

◆ COUPLAGE INTELLIGENCE ECONOMIQUE / R ET D

Comme pour la R et D (Recherche et Développement), l'indicateur de mesure in-fine de l'efficacité du dispositif d'Intelligence Economique pourrait être le pourcentage des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires.


	RESULTAT
	<p>La mise en place d'un système d'Intelligence Economique a été vécue comme une démarche structurante, mais également comme une démarche de changement dont l'un des effets a été de renforcer la communication interne mais également le niveau de conscience individuel et collectif. L'ensemble de l'entreprise a réalisé qu'il s'agissait d'une démarche à long terme, qui requiert un temps de maturation important. Cette action, au caractère volontariste, suppose, pour sa réussite, de la rigueur, mais pas d'autoritarisme, et surtout un soutien indéfectible du dirigeant relayé par un animateur, véritable "moteur" de la démarche, chargé de lui "donner une âme".</p> <p>L'entreprise Méca a multiplié par deux le nombre de ses clients étrangers au cours des deux dernières années et affirme ne plus pouvoir se passer d'un tel système dans son développement.</p>

TABLE DES ILLUSTRATIONS

2.2.1-1 Etapes du programme proposé aux entreprises	21
2.2.2-1 Exemples de problématiques d'Intelligence Economique liés à la dimension Produit / Marché et questionnaire associé	22
2.2.2-2 Exemples de problématiques d'Intelligence Economique liés à la dimension Production / Technologie et questionnaire associé.....	23
2.2.2-3 Exemples de problématiques d'Intelligence Economique liés à la dimension Résultats / Financement et questionnaire associé.....	23
2.2.2-4 Exemples de problématiques d'Intelligence Economique liés à la dimension Politique / Réglementaire et questionnaire associé.....	24
2.3.1-1 Répartition des axes de développement identifiés	25
3.1.1-1 Schéma du Cycle du Renseignement®	42
3.1.2-1 Contenu opérationnel des étapes	44
3.1.3-1 Dimensions transversales du Cycle du Renseignement®	52
3.2.1-1 Questionnaire de présentation de l'entreprise	58
3.2.1-2 Trame des fiches d'analyse du positionnement de l'entreprise.....	60
3.2.1-3 Exemple de fiche d'analyse "concurrence"	61
3.2.1-4 Synthèse du positionnement d'une entreprise : sommaire	62
3.2.2-1 Exemple de fiche sur le volet "technologies et production"	64
3.2.2-2 Grille de hiérarchisation des axes de développement.....	66
3.2.2-3 Exemple de positionnement des différents axes de développement d'une entreprise	67
3.2.2-4 Types d'axes de développement traités dans les entreprises participant à l'Opération.....	68
3.2.2-5 Exemple de fiche de présentation d'un axe de développement	73
3.2.2-6 Répartition des types de veille pour les entreprises engagées dans l'Opération	75
3.2.3-1 Liste type des participants à la réunion de lancement	81
3.2.4-1 Trame d'enquête sur les besoins en informations	83
3.2.4-2 Exemple d'enquête renseignée sur les besoins en informations	85
3.2.4-3 Diagnostic du système d'information pour un axe de développement "croissance externe"	86
3.2.4-4 Bilan de la gestion de l'information – exemple de synthèse	89
3.2.4-5 Exemple de diagnostic pour un axe de développement	90
3.2.5-1 Exemple de plan de recherche pour l'axe de développement : industrialiser un nouveau produit intégrant une nouvelle technologie.....	94
3.2.5-2 Exemple de plan de recherche pour l'axe de développement : développer les ventes en GSM.....	95
3.2.5-3 Exemple de plan de recherche pour l'axe de développement : diversification.....	96
3.2.5-4 Exemple de plan de recherche pour l'axe de développement : se développer sur un nouveau marché	97
3.2.5-5 Exemple de plan de recherche pour le thème de Veille fonction résistance au feu du matériau XY	98
3.3.1-1 Exploitation des salons professionnels dans le cadre d'une démarche d'Intelligence Economique	102
3.3.1-2 Exemple de fiche de recensement des besoins en informations lors d'un salon professionnel	103
3.3.1-3 Trame de fiche de demande de renseignements	105
3.3.1-4 Equipement nécessaire pour la collecte d'information sur un salon.....	106
3.3.1-5 Exemple de questions à aborder lors d'un entretien semi-directif	107
3.3.1-6 Exemple de trame de fiche pour prise de notes sur un salon consacré à l'emballage	108
3.3.1-7 Trame de note d'étonnement	108
3.3.1-8 Exemple de tableau de suivi de la concurrence	110
3.3.1-9 Mode opératoire pour l'exploitation des salons professionnels	111
3.3.1-10 Objectifs et coûts de non-qualité sur la visite de salon	112
3.3.2-1 Circonstances pour la rédaction d'une note d'étonnement	117
3.3.2-2 Exemples de note d'étonnement	118
3.3.3-1 Organigramme d'un dispositif de lecteur pilote.....	122
3.3.3-2 Exemple de cheminement d'une revue	123
3.3.4-1 Exemple de fiche de suivi de contacts avec des centres de ressources externes.....	127
3.3.4-2 Centres de ressources externes sollicités pour 7 axes de développement.....	127
3.3.5-1 Exemple d'ordre de mission.....	131
3.3.7-1 Schéma de production des bases de données	145
3.3.7-2 bases de données consultées dans le cadre d'une recherche d'informations sur des rapprochements entre entreprises.....	147
3.3.7-3 Typologie des bases de données	148

3.3.7-4 Consultation des bases de données : langage libre	149
3.3.7-5 Consultation des bases de données : langage contrôlé	150
3.3.7-6 Consultation des bases de données selon le type d'informations recherchées	150
3.3.7-7 Répartition des consultations des bases de données	151
3.3.7-8 Exemple d'exploitation des résultats d'interrogation de bases de données.....	153
3.3.7-9 Exemples de références extraites de bases de données.....	157
3.4.1-1 Exemples d'informations relevées dans des notes d'étonnement	162
3.4.1-2 Exemples de notes d'étonnement.....	163
3.4.2-1 Exemple de fiche capteur externe.....	170
3.4.2-2 Grille pour le recensement de capteurs externes	171
3.4.3-1 Valorisation des compétences internes.....	178
3.4.3-2 Compétences spécifiques à l'Intelligence Economique	179
3.4.4-1 Grille d'analyse comparée des performances techniques des produits	184
3.4.4-2 Exemple de grille d'analyse de positionnement concurrentiel	186
3.4.5-1 Grille de diagnostic.....	193
3.4.5-2 Exemples de vulnérabilités et parades possibles : domaine marketing et commercial.....	194
3.4.5-3 Exemples de vulnérabilités et parades possibles : domaine production et technologies.....	195
3.4.5-4 Exemples de vulnérabilités et parades possibles : domaine organisation et ressources humaines	195
3.4.5-5 Exemples de vulnérabilités et parades possibles : domaine achats et fournisseurs	196
3.4.5-6 Exemples de vulnérabilités et parades possibles : domaine financier.....	196
3.4.5-7 Exemples de vulnérabilités et parades possibles : domaine informatique	197
3.4.6-1 Propriété Industrielle.....	203
3.4.6-2 Moyen de preuve de possession personnelle antérieure	203
3.4.6-3 Programme de formation en Propriété Industrielle	205
3.4.6-4 Procédure à suivre pour une protection par brevet.....	206
3.4.6-5 Etapes d'une recherche d'antériorité	207
3.4.6-6 Les principales bases de données brevets	208
3.4.6-7 Comparatif entre bases de données brevets et internet	212
3.4.6-8 Première page d'un brevet	216
3.5.1-1 Exemple de note d'étonnement.....	222
3.5.2-1 Ecran d'accueil de Viginov® Logic.....	229
3.5.2-2 Ecran de saisie sous Viginov®	230
3.5.2-3 Ecran d'accueil du module Exploitations & bilans	234
3.5.2-4 Fonctionnalités comparées Viginov® / Intranet selon les étapes du Cycle du Renseignement®	236
3.5.2-5 Annexe 1 – Exemple de fiche de saisie Viginov®	238
3.5.3-1 Exemple d'utilisation d'Intranet selon les 4 étapes du Cycle du Renseignement®	243
3.5.4-1 Exemples d'indicateurs de résultats	248
4.1.1-1 Exemple d'un réseau de capteurs externes	256
4.1.1-2 Procédure d'exploitation des revues	258
4.1.1-3 Exemple de sources pour une recherche documentaire	260
4.1.1-4 Analyse de la pertinence de revues dans le cadre d'une recherche documentaire	261
4.1.1-5 Exemple de sommaire d'une synthèse documentaire.....	262
4.1.2-1 Exemple de procédure de traitement d'information.....	264
4.1.2-2 Exemple de sources d'informations sur des entreprises	266
4.1.2-3 Exemple de sources d'informations sur les marchés.....	267
4.1.2-4 Exemple de sommaire d'une synthèse documentaire.....	268
4.1.3-1 Exemple d'apports de l'Intelligence Economique aux décisions stratégiques	273
4.1.3-2 Exemple de grille de hiérarchisation des axes de développement.....	274
4.1.3-3 Exemple de dispositif d'Intelligence Economique relatif au positionnement concurrentiel.....	275
4.1.3-4 Matrice générale d'analyse concurrentielle liée à une démarche d'Intelligence Economique	277
4.1.5-1 Exemple de plan de recherche	282
4.2.1-1 Exemple d'un Cycle du Renseignement®	287
4.2.1-2 Exemple de fiche de traitement de l'information	289
4.2.1-3 Exemple de schéma organisationnel	290
4.2.2-1 Exemple de grille d'analyse.....	295
4.2.2-2 Exemple de schéma organisationnel	297
4.2.3-1 Exemple de sources d'informations pour un partenariat	299
4.2.3-2 Exemple de grille de traitement d'informations.....	300

4.2.3-3 Exemple de tableau récapitulatif des recherches et décisions	300
4.2.3-4 Exemple de plan de recherche	302
4.3.1-1 Exemple de questionnaire 1 ^{ère} approche partenariat.....	315
4.3.1-2 Exemple de fiche de suivi de contacts téléphoniques	316
4.4.1-1 Exemple de résumé d'une analyse stratégie Propriété Industrielle	322
4.4.1-2 Histogramme comparé de brevets	325
4.4.1-3 Exemple de tableau comparatif de brevets	327
4.4.1-4 Exemple de programme de formation Propriété Industrielle	328
4.4.1-5 Exemple de lettre Viginov®	329
4.4.1-6 Exemple de grille d'analyse du positionnement de la concurrence	330
4.5.1-1 Exemple de schéma organisationnel	333

BIBLIOGRAPHIE

1999

BLOCH (Alain) : L'Intelligence Economique

2^{ème} édition entièrement revue – *Ed. Economica*

COTTE (Dominique) : Les enjeux du management de l'information dans les organisations : usages, outils, techniques. Observation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, DESS stratégies de l'information et de la documentation, Université de Lille 3

Ed. ADBS

LARDY (Jean-Pierre) : Recherche d'information sur l'internet : outils et méthodes

6^{ème} édition complétée et mise à jour – *Ed. ADBS*

1998

ACHARD (Pierre), BERNAT (Jean-Pierre): L'Intelligence Economique : mode d'emploi

Ed. ADBS

ASSADI (Djamchid) : L'intelligence Economique sur Internet : études de marché et veille concurrentielle ; préface de Jean-Michel Billaut

Ed. Publi-Union

BESSON (Bernard) et POSSIN (Jean-Claude): L'audit de l'Intelligence Economique. Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective

Ed. Dunod

BOUNFOUF (Ahmed): Le management des ressources immatérielles. Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif

Ed. Dunod

HENRI (Brigitte): Le renseignement : un enjeu de pouvoir

Ed. Economica

INNOVATION 128 : Guide pratique de la Veille Technologique et stratégique sur Internet.

Innovation 128

JAKOBIAK (Francois): L'Intelligence Economique en pratique

Ed. d'organisation

LE COADIC (Yves) : Le besoin d'information : formulation, négociation, diagnostic

Ed. ADBS

PATEYRON (Emmanuel): La veille stratégique

Ed. Economica

REVELLI (Carlo): L'intelligence stratégique sur Internet. Comment développer efficacement des activités de veille et de recherche sur les réseaux

Ed. Dunod

ROMAGNI (Patrick) : L'Intelligence Economique au service de la stratégie d'entreprise : c'est pour demain, la veille

Ed. Presses du Management

SAMIER (Henry) et SANDOVAL (Victor): La recherche intelligente sur l'internet : outils et méthodes

Ed. Hermes

1997

ALLAIN-DUPRE (Patrice), DUHARD (Nathalie): Les armes secrètes de la décision : la gestion de l'information au service de la performance économique

Ed. Gualino Ed.

CLAMEN (Michel): Le lobbying et ses secrets. Guide des techniques de l'influence

Ed. Dunod, 2eme édition

HASSID (Laurent), JACQUES-GUSTAVE (Pascal), MOINET (Nicolas): Les PME face au defi de l'Intelligence Economique

Ed. Dunod

ORBESON (P.): L'Internet et l'Intelligence Economique

Ed. d'Organisation

SABLIER (Anastasia), pseudonyme pour AGGARWAJ (Vinod), ALLAN (Pierre) et LACHAT (Daniel) : Le renseignement stratégique d'entreprise

Ed. l'Harmattan

SALMON (Robert), DE LINARES (Yolaine): L'intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble

Ed. Economica

SERIEYX (Hervé) : Mettez du réseau dans vos pyramides

Ed. Dunod

TREMEGE (G.), CLERC (P.) et WEVANT (R.): Intelligence Economique, un engagement stratégique

Livre blanc des chambres de commerce et d'industrie

VACHER (Béatrice): La gestion de l'information en entreprises : Enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés

Ed. ADBS

1996

ARIST RHONE-ALPES : Veille industrielle : le guide (L'Intelligence Economique en pratique)

ACFCI, ARIST Rhône-Alpes avec le concours de la Délégation Régionale à la Recherche et à la Technologie

BAUMARD (Philippe): Prospective a l'usage du manager

Ed. Litec

BESSON (Bernard), POSSIN (Jean-Claude): Du renseignement a l'Intelligence Economique. Détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise.

Ed. Dunod

BLOCH (Alain): L'Intelligence Economique

Ed. Economica

ROUACH (Daniel): La Veille Technologique et l'Intelligence Economique

Ed. PUF (Que-sais-je ? n° 3 086)

1995

DOU (Henri): Veille Technologique et compétitivité : l'Intelligence Economique au service du développement industriel

Ed. Dunod

GUISNEL (Jean): Guerres dans le Cyberspace. Services secrets et Internet

Ed. de la Découverte

JACQUES-GUSTAVE (Pascal), MOINET (Nicolas) : Intelligence Economique et stratégies des PME : une étude de cas sur l'ARC Poitiers Futuroscope Chatellerault

Ed. Défense Conseil International

LESCA (Humbert) et LESCA (Elisabeth): Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise

Ed. Litec

L'HUILLIER (Herve): La métamorphose de l'unité documentaire. Comment l'unité documentaire peut-elle s'accorder a l'évolution de son environnement ? Termes du problème, orientations concrètes et outils pratiques.

Ed. Lynx-Edicom

MARTI (Yves-Michel) et MARTINET (Bruno): L'Intelligence Economique : les yeux et les oreilles de l'entreprise

Ed. d'organisation

MORGAT (P.): Audit et gestion stratégique de l'information

Ed. d'Organisation

1994

BESSON (Bernard) : Introduction a l'Intelligence Economique

Ed. CISCIP, Chlorofoeuilles

JAKOBIAK (François) : Le brevet source d'information

Ed. Dunod

LESCA (Humbert) : Veille stratégique : l'intelligence de l'entreprise (paru précédemment sous le titre : Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise, Ed. Mc Graw-Hill, 1986)

Ed. Lyon

MARTRE (Henri) : Intelligence Economique et stratégie des entreprises / Commissariat Général du Plan

Ed. La Documentation française

1993

DE GUERNY (J.), DELBES (R.): Gestion concurrentielle, pratique de la veille

Ed. Delmas

General FIEVET: De la stratégie. L'expérience militaire au service de l'entreprise

Ed. Inter-editions

1992

BABINET (Christophe) : Le devoir de vigilance : de la necessite du renseignement économique

Ed. Denoel

DESVALS (Hélène), DOU (Henri) : La Veille Technologique. L'information scientifique, technique et industrielle

Ed. Dunod

HARBULOT (Christian) : La machine de guerre économique : Etats-Unis, Japon, Europe.

Ed. Inter-editions

JAKOBIAK (François) : Exemples commentés de Veille Technologique

Ed. d'Organisation

LEVET (Jean-Louis), TOURRET (Jean-Claude): La révolution des pouvoirs. Les patriotismes économiques à l'épreuve de la mondialisation
Ed. Economica

1991

BAUMARD (Philippe) : Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels
Ed. Masson

CANTEGREIL (François) : Vigilance et stratégie. Les nouvelles règles de l'entreprise
Ed. comptables Malherbes

ESAMBERT (Bernard) : La guerre économique mondiale
Ed. Olivier Orban

JAKOBIAK (François) : Exemples commentés de Veille Technologique
Ed. Editions d'organisation

LAINÉE (François) : La Veille Technologique : de l'amateurisme au professionnalisme
Ed. Eyrolles

PICARD (Danielle) : La veille sociale : prévoir et gérer la conflictualité industrielle
Ed. Librairie Vuibert

RIBAUT (Jean-Michel), MARTINET (Bruno) et LEBIDOIS (Daniel) : Le management des technologies
Ed. Editions d'organisation

1990

COURTIAL (Jean-Pierre) : Introduction à la scientométrie : de la bibliométrie à la Veille Technologique
Ed. Anthropos

HARBULOT (Christian) : Techniques offensives et guerre économique
 étude Aditech-CPE n° 131 – *Ed. Aditech*

HUNT (Charles) et ZARTARIAN (Vahe) : Le renseignement stratégique au service de votre entreprise : l'information pour gagner
Ed. First

JAKOBIAK (François) : Pratique de la Veille Technologique
Ed. d'Organisation

MAYER (R.) : Information et compétitivité / Commissariat Général au Plan, Rapport du groupe "Information professionnelle et compétitivité"
Ed. La Documentation française

MAYERE (Anne) : Pour une économie de l'information
Ed. du CNRS

VILLAIN (Jacques), préface de Christian Marbach : L'entreprise aux aguets : information-surveillance de l'environnement, propriété et protection industrielles, espionnage et contre espionnage au service de la compétitivité
Ed. Masson

1989

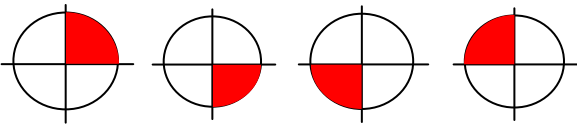
MARTINET (Brunot), RIBAUT (Jean-Michel): La Veille Technologique, concurrentielle et commerciale
Ed. d'Organisation

PORTER (Michael): Choix stratégiques et concurrence
Ed. Economica

LEGENDE DES ICONES UTILISES



Signale un tableau de résultat



Phase 1 Phase 2 Phase 3 Phase 4

Indique la phase du Cycle du Renseignement® concernée