

Intelligence  
économique.

Un guide pour débutants  
et praticiens

Intelligence  
économique.

Un guide pour débutants  
et praticiens

Intelligence  
économique.

Un guide pour débutants  
et praticiens

Intelligence  
économique.

Un guide pour débutants  
et praticiens



Coordinateur



Partenaires



Collaborateurs



# Intelligence économique

---

Un guide pour débutants et praticiens



Une étude menée avec le soutien du programme de la Commission européenne  
« Cooperation to promote economic and technological intelligence in small and  
medium-sized enterprises ».

Ce guide est le fruit du partenariat entre les membres du programme CETISME, constitué de:

- IDETra – Innovación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología, S.A. (Coordinateur) ;
- Comunidad de Madrid – Dirección General de Investigación ;
- Conseil régional de Lorraine (avec la collaboration de CEIS et d'ATELOR) ;
- Coventry University Enterprises Ltd. (avec la collaboration du Centre EPI) ;
- Consorzio Pisa Ricerche (avec la collaboration de Meta Group).

Les points de vue exprimés dans ce document sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement  
les politiques de la Commission européenne.

Dépôt légal: M-3802-2003

ISBN: 84-451-2389-0

Copyright©2002

Communautés européennes

Innovación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología, S.A.

Comunidad de Madrid – Dirección General de Investigación

Conseil régional de Lorraine

Coventry University Enterprises Ltd.

Consorzio Pisa Ricerche

## PRÉSENTATION

7

## PRÉFACE

11

## 1<sup>ère</sup> PARTIE - GUIDE POUR DEBUTANTS

### 1. Présentation de l'Intelligence économique

18

- 1.1. La gestion des flux d'information
- 1.2. Stratégie et information
- 1.3. Des données à l'information puis à la connaissance
- 1.4. Les concepts de base
- 1.5. La dimension humaine
- Cas 1. Une entreprise exemplaire avec des priorités claires en termes d'Intelligence Stratégique

### 2. Mise en œuvre de l'Intelligence économique

26

- 2.1. Adapter l'Intelligence économique aux systèmes organisationnels
- 2.2. La structure du processus d'Intelligence économique
- 2.3. La mise en œuvre d'un système d'Intelligence économique
- 2.4. Les différentes formes d'Intelligence économique
- Cas 2. La synergie entre communication, information et technologie

### 3. Les pratiques d'Intelligence économique dans les PME européennes

36

- 3.1. Le panorama des pratiques
- 3.2. La comparaison des PME européennes
- 3.3. Les différences de pratiques

### 4. Etendre l'usage de l'Intelligence économique

44

- 4.1. Faciliter l'accès à l'information
- 4.2. De nouveaux domaines d'exploitation
- 4.3. L'Intelligence économique et la politique régionale
- 4.4. Position des entreprises

## 2<sup>ème</sup> PARTIE - GUIDE POUR PRATICIENS

### 5. Les besoins en matière d'information

56

- 5.1. Qui peut être intéressé par l'application de l'Intelligence économique ?
- 5.2. Les utilisateurs de l'Intelligence économique
- 5.3. Audit des besoins des entreprises en matière d'information
- Cas 3. Des outils essentiels pour survivre sur le marché

### 6. La recherche de l'information

66

- 6.1. La recherche de l'information sur le web et les bases de données
- 6.2. L'utilisation des sources traditionnelles
- Cas 4. Une entreprise qui sait tirer parti d'Internet

### 7. L'analyse de l'information

76

- 7.1. Méthodologies d'analyse de l'information
- 7.2. Les outils d'analyse
- Cas 5. L'expertise externe à l'appui du processus d'Intelligence économique

### 8. La diffusion de l'information

86

- 8.1. Quelques schémas de diffusion
- 8.2. Le libre accès à l'information
- 8.3. Les technologies utiles
- 8.4. Confidentialité et protection de l'information
- 8.5. L'éthique et le cadre législatif de l'Intelligence économique
- Cas 6. Une entreprise avec une stratégie de gestion des connaissances

## Conclusion

95

## Le who's who de l'Intelligence économique

99

## Quelques références bibliographiques

103

## Glossaire

107

## Le projet CETISME

111

# Préface

---

Grâce au développement rapide et continu des technologies, l'accès à l'information est aujourd'hui grandement facilité et constitue sans nul doute l'une des caractéristiques majeures de la société qui se crée chaque jour devant nous.

L'Intelligence économique vise à tirer parti de cette situation en développant des méthodes qui permettent l'identification de sources pertinentes d'information, l'analyse de l'information collectée et sa transformation en connaissance pour aider à la prise de décision.

Tournée vers l'information disponible en dehors de l'entreprise, l'Intelligence économique couvre de larges domaines d'intérêts, passant de la technologie au marché ou à la réglementation.

Aujourd'hui, la lente diffusion des méthodes et outils de l'Intelligence économique en Europe ne doit pas masquer le formidable potentiel d'innovation qu'il engendre, notamment pour les PME soucieuses d'affronter la concurrence et les marchés dans les meilleures conditions.

L'Intelligence économique est par ailleurs très liée à d'autres concepts comme le knowledge management - qui consiste à travailler avec l'information disponible à l'intérieur de l'entreprise - ou le business intelligence - qui réside dans l'utilisation des logiciels appropriés pour gérer de l'information quantitative.

Écrit par plusieurs experts européens jouant un rôle dans la mise en œuvre de projets et programmes relatifs à la maîtrise de l'information, ce guide sur l'Intelligence économique est destiné en priorité aux dirigeants de PME qui cherchent en permanence à améliorer leurs plans stratégiques, leurs processus de prise de décision, la définition de leur plan d'action et la gestion au quotidien de leur entreprise.

Ce guide s'adresse également aux différents intermédiaires qui soutiennent le développement technologique, économique et suivent avec attention le devenir des PME. Il est enfin destiné aux décideurs politiques qui ont en charge le développement de la compétitivité de leur territoire.

Ce guide est organisé en deux parties :

1. **Un guide pour débutants** : la première partie (chapitres 1 à 4) présente les différentes définitions, usages et pratiques de l'Intelligence économique dans diverses régions européennes. Elle vise à sensibiliser et à convaincre les différents acteurs économiques et politiques de la nécessité de considérer l'information comme une ressource, au même titre que l'énergie, les matières premières ou la force du travail.
2. **Un guide pour praticiens** : la seconde partie (chapitres 5 à 8) fournit de nombreux exemples pour la mise en œuvre de l'Intelligence économique dans les entreprises ou les institutions. Elle ne propose pas de solutions toutes faites, mais elle a vocation à aider le lecteur à construire sa propre démarche et son propre plan d'actions parmi les différents concepts, méthodes et outils aujourd'hui disponibles.

**1<sup>ère</sup> Partie**  
**Guide**  
**pour débutants**

---



## 1<sup>ère</sup> PARTIE - GUIDE POUR DEBUTANTS

### 1. Présentation de l'Intelligence économique

18

- 1.1. La gestion des flux d'information
  - 1.2. Stratégie et information
  - 1.3. Des données à l'information puis à la connaissance
  - 1.4. Les concepts de base
  - 1.5. La dimension humaine
- Cas 1. Une entreprise exemplaire avec des priorités claires en termes d'Intelligence Stratégique

### 2. Mise en œuvre de l'Intelligence économique

26

- 2.1. Adapter l'Intelligence économique aux systèmes organisationnels
  - 2.2. La structure du processus d'Intelligence économique
  - 2.3. La mise en œuvre d'un système d'Intelligence économique
  - 2.4. Les différentes formes d'Intelligence économique
- Cas 2. La synergie entre communication, information et technologie

### 3. Les pratiques d'Intelligence économique dans les PME européennes

36

- 3.1. Le panorama des pratiques
- 3.2. La comparaison des PME européennes
- 3.3. Les différences de pratiques

### 4. Etendre l'usage de l'Intelligence économique

44

- 4.1. Faciliter l'accès à l'information
- 4.2. De nouveaux domaines d'exploitation
- 4.3. L'Intelligence économique et la politique régionale
- 4.4. Position des entreprises

# **1. Présentation de l'Intelligence économique**

---

### 1.1. GÉRER UN FLUX D'INFORMATIONS DE PLUS EN PLUS IMPORTANT

La globalisation de l'économie, la généralisation des technologies de l'information et de la communication, la construction de réseaux formels ou informels, l'accélération des échanges économiques, l'évolution des relations entre le donneur d'ordre et ses prestataires, le développement de ce qu'on nomme la gestion de la relation client (CRM: *Customer Relationships Management*), le raccourcissement des cycles de vie des produits... conduisent à adapter en permanence la gestion au quotidien des entreprises.

Les grandes entreprises et organisations ont bien compris ces nouvelles exigences et ont développé en conséquence des démarches d'Intelligence économique répondant à leurs propres besoins.

Aujourd'hui, ces défis sont presque identiques pour les petites entreprises. Le vaste champ d'investigation est plus ou moins le même et la réactivité se doit d'être la même. Pour autant, les moyens financiers, humains et techniques ne suivent pas cette logique. Pour y remédier, des expériences sont menées un peu partout en Europe pour aider les PME du Vieux Continent à apprendre à mieux maîtriser l'information et la connaissance.

Sans revenir au temps des Romains, il faut se souvenir que le concept d'intelligence nous vient des cercles militaires qui ont intégré, dès leur origine, toutes les questions relatives à la recherche et à la protection des informations sensibles.

Désormais, les entreprises ont pris conscience de tous ces enjeux et doivent faire face, dans le même temps, à une augmentation importante des données disponibles et susceptibles d'influencer le processus de prise de décision.

Si l'on s'intéresse seulement à la capacité de l'internet, la compagnie japonaise NEC estimait en 1999 que le nombre de pages web était de 1,5 milliards, en croissance chaque jour de 2 millions de pages supplémentaires. Aujourd'hui, on estime qu'il y a entre 2,5 et 5 milliards de pages accessibles. Et à la fin de l'année 2002, l'analyste français IDC estime que le nombre de pages web sera de l'ordre de 8 milliards<sup>1</sup>.

Pour gérer une telle masse de données et d'informations, il est absolument indispensable d'adopter des méthodes de tri et de sélection, pragmatiques et efficaces.

<sup>1</sup> Guide pratique de la veille technologique et stratégique sur internet, édition 2002, Innovation 128/ADIT, France

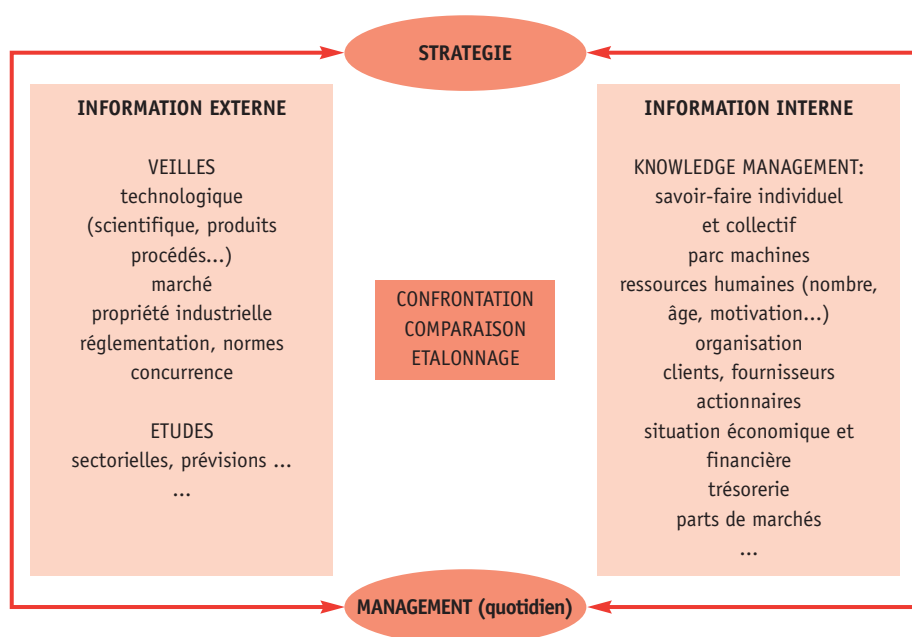
## 1.2. STRATÉGIE ET INFORMATION

La gestion au quotidien de l'entreprise repose sur un cadre stratégique dont les racines sont fortement ancrées dans l'information.

Prenons l'exemple d'un explorateur : il a besoin d'une boussole et d'une carte pour trouver son chemin dans la forêt vierge. Sans ces outils adaptés à la situation qu'il est en train de vivre, il ne pourra jouir des couleurs merveilleuses, des formes fantastiques et de la richesse de la faune sauvage.

Sans stratégie (sans carte et boussole), l'entrepreneur est un peu comme notre explorateur. Il aura beau obtenir autant d'informations qu'il le désire, elles ne lui seront d'aucune utilité.

La stratégie est le résultat d'une dialectique entre la situation interne à l'entreprise et le monde qui l'entoure. Grâce au *benchmarking* (action qui consiste à confronter son expérience à celle des autres), le chef d'entreprise élabore son propre cadre d'action, regardant vers le long terme (la stratégie) et opérant au quotidien (la gestion). (voir fig. 1.1)



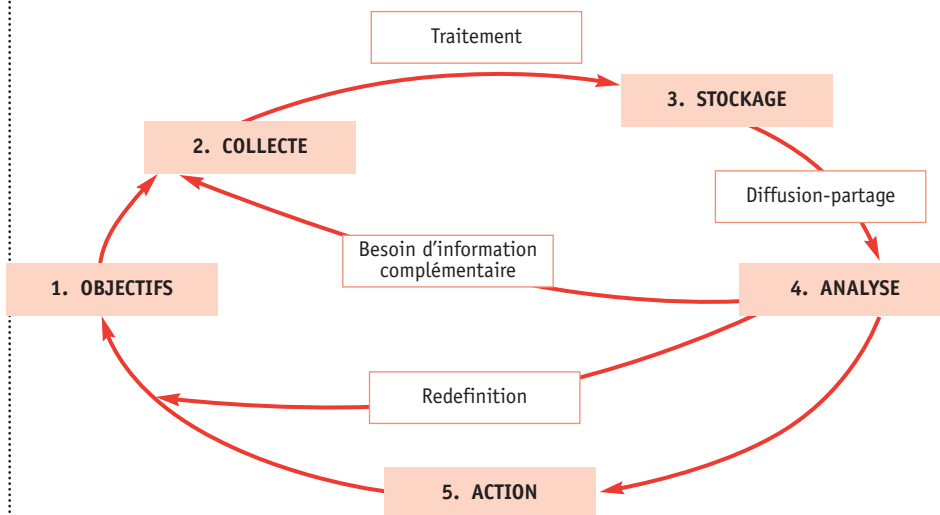
**Fig. 1.1: IMPORTANCE STRATÉGIQUE DE LA GESTION DE L'INFORMATION**

Aujourd'hui, l'analyse de la situation interne a pour mission de renseigner le dirigeant sur l'état réel de son entreprise, sur la base de connaissances tangibles (procédures, capacités du parc machines, situation financière et trésorerie, organisation, carnet de commandes...) et tacites (savoir-faire, situation de la ressource humaine, relations avec les clients...).

Le paysage externe apporte pour sa part de nombreuses informations, éventuellement utiles, issues d'une veille classique technologique (normes, brevets, réglementation, produits et procédés, clients, concurrents, fusions et acquisitions...) et permettant d'avoir une vision du futur (tendances, prévisions de marché, prospective, évolutions politiques et sociales...).

### 1.3. DES DONNÉES A L'INFORMATION, DE L'INFORMATION A LA CONNAISSANCE

La demande classique du chef d'entreprise à son système d'information est la suivante : " Je veux la bonne information au moment opportun ". Mais obtenir la bonne information au bon moment, est le résultat d'un processus permanent et d'une politique décidée au plus haut niveau (voir le Cycle de l'intelligence, fig. 1.2).



**Fig. 1.2:** LE CYCLE DE L'INTELLIGENCE

Une fois les objectifs globaux en matière d'information arrêtés, les missions de collecte, de stockage et d'analyse de l'information doivent être conçues de manière à aider l'utilisateur dans sa prise de décision finale.

Il s'agit alors de transformer la masse de **données** (disponibles sous différentes formes, souvent inorganisées et collectées par différents canaux) en **information**, puis en **connaissance**.

Les méthodes et outils de l'Intelligence économique permettent de nos jours de valider les données collectées (à partir de différentes sources considérées comme fiables) en un ensemble cohérent d'information adapté au profil de l'entreprise et à ses besoins.

Cette étape est aujourd'hui de la plus grande importance compte tenu du grand nombre de sources disponibles : études prospectives, littérature professionnelle, bases de données gratuites et payantes, données informelles du web, procédés, produits, règlements et normes, concurrents, fusions, partenariats, clients, situation du secteur industriel, évolutions sociétales...

Il s'agit là d'un travail permanent puisque l'information doit être mise à jour continuellement.

On peut donc dire qu'une fois le cycle de l'information parcouru, il faut reproduire l'opération. Et ainsi de suite.

#### 1.4. CONCEPTS DE BASE ET DÉFINITIONS

L'utilisation de plus en plus fréquente de termes comme information ou connaissance, dans des contextes différents, ne permet pas toujours d'y voir très clair. Si un glossaire plus complet vous est proposé à la fin du guide, voici d'ores et déjà les définitions suivantes<sup>2</sup> :

**Données** : nombres, mots, événements existants en dehors d'un cadre conceptuel de référence ; en conséquence, et en absence de contexte, les données prises individuellement n'ont pas une grande signification. Accumulation de données n'est donc pas information.

**Information** : ensemble de données, validées et confrontées, qui commencent à avoir un sens. Accumulation d'informations n'est pas connaissance.

**Connaissance** : ensemble d'informations interprétées par l'entreprise et lui permettant de prendre des décisions. Accumulation de connaissance n'est pas sagesse (intelligence).

**Intelligence** : elle apparaît lorsque les principes fondamentaux qui ont fondé la connaissance sont compris. Accumulation de sagesse (intelligence) n'est pas vérité.

Ce qui conduit les auteurs de ce guide à proposer leur définition de l'Intelligence économique : **L'Intelligence économique**<sup>3</sup> est un ensemble de concepts, méthodes et outils qui unifient toutes les actions coordonnées de recherche, acquisition, traitement, stockage et diffusion d'information pertinente pour des entreprises considérées individuellement ou en réseaux, dans le cadre d'une stratégie partagée.

Ces processus cohérents, permanents, itératifs, conduisent à des modifications importantes dans les comportements individuels et collectifs, et amènent des transformations dans les mécanismes de prise de décision. Le développement de l'Intelligence économique concerne en outre tous les secteurs de l'entreprise : gestion, marketing, finance, organisation de la production, recherche, ressources humaines...

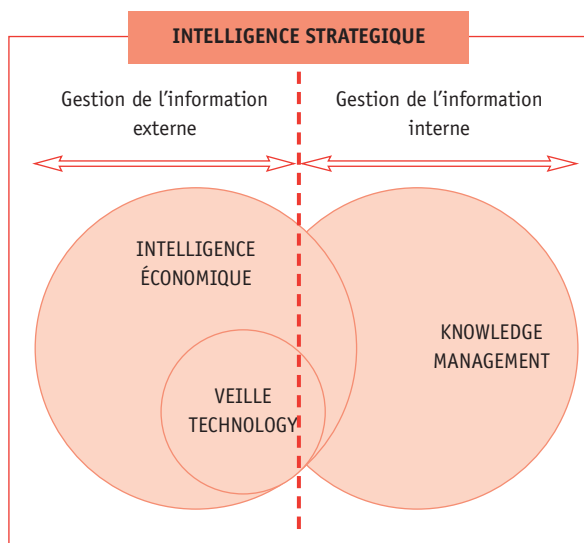
La **Veille technologique**, qui est souvent la première approche en matière d'Intelligence économique, s'intéresse aux informations techniques : propriété industrielle ou intellectuelle, recherche, produits, normes...

En complément des secteurs directement concernés par la Veille technologique comme l'information sur les concurrents, les produits, les marchés, les clients, les fournisseurs, les lois et règlements, l'évolution des modes de gestion et d'organisation..., les questions financières et les politiques publiques entrent bien dans le concept d'Intelligence économique.

Des approches alternatives, comme **l'Intelligence compétitive** (centrée essentiellement sur les notions de marché) ou le **Business intelligence** entrent aussi dans le cadre élargi de l'Intelligence économique.

<sup>2</sup> Gene Bellinger: Knowledge management – Emerging perspectives  
([www.outsights.com/systems/kmgmt/kmgmt.htm](http://www.outsights.com/systems/kmgmt/kmgmt.htm))

<sup>3</sup> Commission européenne, Programme innovation: Projet TRIPS: IFOACT: 1998-2000



**Fig. 1.3: CHAMPS D'APPLICATION DES DIFFÉRENTS CONCEPTS D'INTELLIGENCE**

Par contre, les concepts de *Knowledge management* (*KM*) orientés vers la connaissance existant dans l'entreprise ne relèvent pas de l'Intelligence économique.

L'ensemble des champs qui complètent l'Intelligence économique, comme le *KM*, la protection des informations ou le lobbying, ne sont pas traités dans ce guide. Ils sont regroupés dans le concept global d'**Intelligence stratégique** (voir fig. 1.3).

### 1.5. LA DIMENSION HUMAINE

Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication et l'existence d'outils logiciels performants<sup>4</sup> sont aujourd'hui de nature à accélérer la diffusion de l'Intelligence économique.

Il ne faut cependant pas négliger l'importance de la dimension humaine, déterminante dans les processus d'intelligence. On ne peut pas compter sur des logiciels (par ailleurs de plus en plus sophistiqués) pour résoudre les questions de choix stratégiques et pour arbitrer entre les contradictions apparentes ou réelles.

Le développement d'une démarche d'Intelligence économique au sein d'une entreprise ne peut s'envisager qu'avec la participation de tous les salariés. La confrontation des différents niveaux de responsabilité (direction générale, direction commerciale, gestion de la production, recherche et développement, finances...), éclairée par une ligne stratégique, est le meilleur moyen d'aider le décideur à faire les choix les plus pertinents au bon moment.

Ce processus humain n'est pas simple à mettre en œuvre. Il doit être encouragé par la direction générale, reconnu comme facteur d'évolution professionnelle, inscrit dans le long terme et facilité par des spécialistes.

<sup>4</sup> Fuld & Company, Inc.: Intelligence Software Report 2002 ([www.fuldcom](http://www.fuldcom)).

CAS 1

**UNE ENTREPRISE EXEMPLAIRE AVEC DES PRIORITÉS CLAIRES EN TERMES D'INTELLIGENCE STRATÉGIQUE**

(ARTICLE PARU DANS VEILLE MAGAZINE (NOVEMBRE 2002))

**NOREMAT** fabrique et commercialise des équipements et pièces de rechange pour l'entretien de accotements routiers. Basée à Ludres (Lorraine, France), elle emploie 120 personnes (c.pavani@noremat.fr).

L'Entreprise Noremat apprivoise l'information tacite. L'air de rien, cette PME lorraine d'une centaine de personnes déploie une stratégie pragmatique et progressive de gestion de l'information. De la veille concurrentielle à la sensibilisation à la propriété industrielle, l'amélioration de la gestion documentaire se double d'une volonté de mieux appréhender la dimension qualitative des échanges informels.

A quelques kilomètres de Nancy nous pénétrons dans une zone industrielle. A gauche, légèrement en hauteur, NOREMAT a installé son siège. Dans ces bureaux spacieux règne une ambiance calme, ordonnée. Tout semble à sa place. Vingt ans plus tôt, ce constructeur de matériel pour l'entretien des accotements routiers a en quelque sorte révélé un marché, et il fidélise aujourd'hui une clientèle allant des donneurs d'ordres propriétaires de voies (Sociétés d'autoroutes, DDE, départements, communes, SNCF, ONF...), aux sociétés d'entretiens comme certains agriculteurs, ou des entreprises privées. Et pour valoriser le métier, aujourd'hui insuffisamment reconnu, des vrais professionnels de l'entretien des accotements, Noremat a même été jusqu'à leur créer un nom : " Les Accoroutistes ". " A l'origine, cette société était spécialisée dans les services de maintenance, d'entretien et de réparation de machines " précise Carole Pavani. Transfuge de l'Arist, la jeune femme a rejoint la structure il y a à peine un an, en Août 2001. " Il y a trois leaders en France. Avec un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros, Noremat a doublé en six ans son effectif pour atteindre environ 125 personnes, actuellement réparties entre le siège et six agences. C'est une des raisons qui explique la nécessité de gérer mieux l'information."

Une création et un développement incarnés par Jacques Bachmann, son Pdg et fondateur. La cinquantaine active, ce créateur d'entreprise lorrain fait partie des personnalités du cru. Il a su habilement bénéficier des programmes d'aide à la création d'emploi développés par le Conseil régional dans le domaine des technologies de l'information. L'offre d'emploi pour une création de poste de responsable de l'information a retenu l'attention de Carole Pavani, qui pilotait à la CRCIL, le programme DIEL de sensibilisation des PME lorraines à l'Intelligence économique.

Son diplôme de troisième cycle en propriété industrielle représentait un atout aux yeux de l'équipe dirigeante, largement sensibilisée aux enjeux de l'innovation. " Mon poste fut créé début 2001 et ce fut assez délicat de lui trouver un titre tant les tâches à accomplir étaient d'ordre différent. Si j'avais choisi le terme de responsable de veille, cela n'aurait rien évoqué pour la plupart de mes collègues. Alors nous avons préféré "responsable de la gestion de l'information".

Petit détail : sans faire partie du comité de direction, Carole y participe régulièrement. Elle a " l'oreille " de Jacques Bachmann, à qui son poste est directement rattaché, et qui refuse d'entrée de jeu de l'isoler dans un bureau. Pas question de se battre avec la poussière des documents ni de pondre des procédures que personne ne respectera. " J'ai commencé tout simplement par effectuer un audit qui ne disait pas son nom, au court de ma période d'intégration dans l'entreprise. Puis, avec un peu de recul, j'ai pu faire des propositions d'actions ".

Des réformes, pas la révolution ! L'heure n'était pas aux discours. " La pire erreur aurait été de vouloir donner des leçons, de vouloir prouver que la manière dont les gens travaillaient n'était pas la bonne et que j'allais enfin leur montrer comment il fallait faire. Tout au contraire, il a suffi d'améliorer petit à petit les procédures de réception, de diffusion et de



traitement des documents et d'en expliquer la logique pour que chacun y trouve son intérêt. Ce n'est parfois pas plus compliqué que la mise en place d'une liste téléphonique mieux mise à jour et mieux conçue !". A partir de simples applications sous Lotus Notes ou de nouvelles procédures, elle organise la circulation des informations papier (revues, documentation commerciale de la concurrence, informations techniques, réglementation, normes, brevets, presse...), et met en place des dispositions pour améliorer les échanges d'informations, leur traitement, leur stockage, leur protection, ou leur formalisation... tout en veillant à impliquer et motiver le maximum de personnes.

La propriété industrielle. L'autre volet de son action porte sur la propriété industrielle. Là encore, Carole ne travaille pas seule. " Un consultant externe est en charge des aspects juridiques ". Noremat a déposé une douzaine de brevets et une trentaine de marques. " J'interviens plus sur l'accompagnement de la politique de propriété industrielle de l'entreprise (recherches d'antériorités, avis sur les orientations à prendre, surveillances et alertes) et sur la mise en place des dispositions retenues. J'essaie d'améliorer constamment l'accès et la compréhension que nos commerciaux peuvent avoir de ces questions, de les aider à en décrypter les conséquences, les enjeux. Par exemple, il est important de les sensibiliser aux problèmes de contre-façon. C'est eux qui sont sur le terrain. Aujourd'hui ils sont beaucoup plus réactifs dans la détection des copies sur le marché, ce qui nous permet de mettre en garde plus rapidement les contrefacteurs et mieux défendre nos droits ! "

Un travail plus classique de veille porte également ses fruits grâce à la mise en place ou l'amélioration de bases de données. Des analyses concurrentielles sont produites à rythme régulier, complétées d'un tableau de synthèse, tout cela adressé à la Direction générale qui ensuite décide du suivi à donner. " Jacques Bachmann sait reconnaître la valeur d'une information. Il n'hésite pas à décrocher son téléphone et à féliciter personnellement la personne qui a su faire remonter une info importante ". Quant à la lettre d'information interne, Carole Pavani y a également réfléchi. A la fois support de communication et vecteur d'information, la " gazette " est diffusée chaque mois à tous les salariés.

" Autre originalité de notre entreprise, c'est notre " Tour démo " . A côté du " SIMA ", le salon du Machinisme agricole où toute la profession se retrouve tous les deux ans, Noremat a créé " son " événement. Nous parcourons la France en une douzaine d'étapes , un peu à la manière des forains ! On a saisi cette opportunité, pour la première fois cette année, pour mener une enquête client. J'ai donc participé à la conception du questionnaire et au dépouillement et je me suis chargée du traitement des résultats et de leur communication. Ce fut une expérience très enrichissante. Nous avons pu faire remonter un très grand nombre de suggestions de la part des clients comme de la force de vente. Et certaines de ces propositions alimentent actuellement les réflexions stratégiques de la direction. " Maintenant, c'est au tour de Carole de recevoir les nouveaux embauchés. Elle a conçu un petit parcours découverte qui en 2 ou 3 heures permet au nouvel arrivant d'être sensibilisé aux enjeux de l'information, d'avoir une vision globale du système d'information de l'entreprise, et de comprendre quel rôle il peut y jouer.

Les problèmes ici comme ailleurs se ressemblent. Mais l'atout du management de Noremat tient en deux mots : la proximité et la confiance. Jacques Bachmann a depuis vingt ans développé son entreprise, en surfant sur plusieurs crises économiques ou technologiques. Il connaît son marché, son métier et son personnel sur le bout des doigts. Lorsque cet autodidacte désigne l'information comme un axe stratégique du développement et de l'adaptation de son entreprise aux nouveaux défis concurrentiels, ses collaborateurs jouent le jeu. Et ce n'est pas Carole qui pourrait s'en plaindre !

## **2. Mise en œuvre de l'Intelligence économique**

---

Introduire une démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise engendre des changements à la fois organisationnels et de procédures. La première étape pour comprendre la manière dont l'information circule dans l'entreprise passe donc par la réalisation d'un audit.

Et pour que la démarche soit un succès, il faudra prendre en compte les éléments clé suivants : définition des objectifs, compréhension de la manière dont l'information est identifiée, collectée, organisée, analysée et validée, rapportée puis diffusée.

## 2.1. ADAPTER L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE AUX SYSTEMES ORGANISATIONNELS

L'organisation est le point central pour mettre en œuvre une démarche d'Intelligence économique. En fait, l'Intelligence économique ne peut pas être mise en place sans engendrer certains changements de procédure et de structure. De nouveaux rôles, de nouvelles tâches et de nouvelles relations de travail devront donc être inventés. Chaque personne impliquée par le projet devra avoir une vision claire de : qui fait quoi, qui doit travailler avec qui...

Il faut ici rappeler qu'une organisation repose sur des composantes complexes qui comprennent :

- les relations verticales entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- les relations horizontales entre les unités d'un même niveau ;
- les relations opérationnelles ;
- les relations fonctionnelles.

Mais faut-il rappeler que la raison principale de la complexité d'une organisation reste l'élément humain, conditionné par de nombreux facteurs, incluant ses valeurs, ses besoins et ses compétences.

### 2.1.1 LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Dans la mise en œuvre d'un processus d'Intelligence économique au sein d'une organisation, il est important de considérer les conséquences que cela peut avoir sur la structure.

Le diagnostic organisationnel va donc s'employer à analyser deux grands aspects de l'entreprise :

- **le cadre stratégique** (la loi, les aspects politiques et économiques de l'environnement de travail) et **fonctionnel** (planification, comparaison des résultats par rapport aux efforts, distribution des rôles et tâches) ;
- **le contexte collectif** (climat de l'entreprise, motivation, niveaux variés de communication, styles de direction, capacité à résoudre les problèmes, organisation du pouvoir) et **individuel** (partenariats de pairs à pairs et partenariats entre les différents niveaux hiérarchiques).

### 2.1.2. L'ANALYSE DES FLUX D'INFORMATION

Analyser en interne les flux d'information les plus courants est une étape clé. Voici les questions les plus importantes à se poser :

- comment l'information circule-t-elle dans l'entreprise ?
- en est-on satisfait ? Si non, pourquoi ?
- quelle est la culture d'entreprise ?
- quels canaux utilise-t-on aujourd'hui ?
- comment est diffusée l'information au sein de l'entreprise ?
- quel type d'information est diffusée aux clients ou partenaires ?
- comment les différents niveaux hiérarchiques participent-ils à la diffusion de l'information ?

Répondre à ces questions permettra d'identifier le niveau de sensibilisation en interne et fournira une indication sur la manière d'améliorer la circulation de l'information en interne.

## 2.2. LA STRUCTURE DU PROCESSUS D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

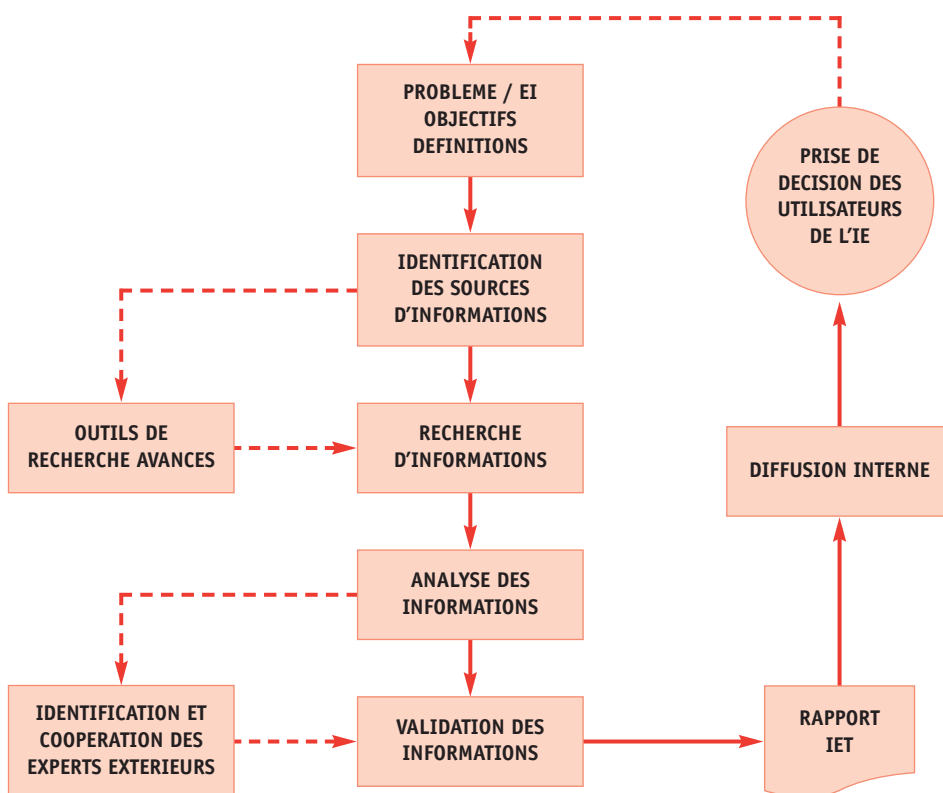


Fig. 2.1

LE PROCESSUS D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE.

### 2.2.1. CADRE D'APPLICATION DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Pour être efficace dans son approche d'Intelligence économique, une entreprise doit définir avec précision les objectifs qu'elle entend atteindre :

- S'agit-il d'objectifs stratégiques : modernisation, innovation, expansion ?
- S'agit-il d'être plus compétitif sur un marché difficile ?
- S'agit-il de maintenir sa position de leader ?

Dans un premier temps, toutes ces questions doivent être clairement identifiées, partagées et discutées par l'équipe de direction.

Dans une deuxième phase, l'ensemble de ces choix sera expliqué au personnel, de manière simple, comportant les tâches que chacun aura à accomplir.

La difficulté réside dans l'élaboration d'un plan de collecte de l'information suffisamment pertinent par rapport aux enjeux de l'entreprise. Il n'y a en effet aucun intérêt à collecter des masses d'informations qui traitent de thèmes généraux si cette action n'apporte rien de déterminant et si elle nécessite un temps d'analyse important.

Quand on collecte de l'information pour le compte d'une personne, il faut tout d'abord vérifier avec cette dernière que le plan et les délais collent parfaitement avec ses besoins. Il faut aussi garder à l'esprit que la collecte de certaines informations pourra prendre parfois plusieurs semaines et ne sera pas bon marché : ce sera le cas par exemple si on enquête sur le texte entier d'un brevet classé dans un autre pays !

### 2.2.2. IDENTIFICATION DES SOURCES, ORGANISATION DES RECHERCHES D'INFORMATION ET COLLECTE D'INFORMATION

La collecte d'information répond à deux préoccupations : d'une part apporter des réponses à des questions ponctuelles, d'autre part nourrir un fonds d'information ou documentaire.

Envisager où l'on peut trouver les informations nécessaires et déterminer quelles sources peuvent fournir les données les plus pertinentes, constituent l'essentiel du processus.

#### Nature des sources les plus fréquemment rencontrées :

- **les sources formelles :**

- imprimés en ligne, sources électroniques comme les bases de données ;
- journaux, périodiques, rapports, livres... ;
- de l'information quantitative: faits, chiffres, graphiques, palmarès... ;

- **les sources informelles :**

- entrevues personnelles, réunions, conversations téléphoniques ;
- expositions commerciales, salons commerciaux, services publics, Universités, outils de l'Internet ( fora de discussion, me... ) ;
- de l'information qualitative: les opinions, les rumeurs de l'industrie, les éditoriaux, les enquêtes auprès des clients... .

- **les sources primaires :**

Les sources primaires recueillent des informations qui n'ont pas été altérées, amendées ou interprétées, des sources " de première main ". Ce sont par exemple les rapports annuels qui contiennent des faits et statistiques, les brevets, les rapports des tribunaux de commerce, les discours et la plupart des données et informations publiées par les autorités publiques.

- **les sources secondaires :**

Les sources secondaires apportent une interprétation des informations primaires. Par exemple, un reportage TV peut être considéré comme une source secondaire. Bien que précieuses, toutes les informations en provenant auront besoin d'être confirmées, validées et analysées.

Mettre à jour ces différentes sources et les faire connaître à tous ceux qui peuvent en avoir besoin est un processus continu. Posséder par exemple un système identique et consensuel de partage des favoris contribuerait à aider le personnel de l'entreprise à rechercher et à accéder aisément aux sources appropriées d'information issues d'Internet.

### 2.2.3. ANALYSE ET VALIDATION

Il existe un nombre considérable d'informations disponibles provenant de sources diverses. Internet fournit ainsi une quantité quasi-illimitée d'informations ; par ailleurs, les entreprises sont nombreuses à recevoir une quantité impressionnante de journaux commerciaux et rapports sur l'industrie chaque année. La plupart ne savent que faire de toutes ces informations.

Si les entreprises sont capables d'identifier les bonnes sources de renseignements, elles peuvent souffrir rapidement d'une surcharge d'informations et être incapables d'en retirer les données clés nécessaires à l'analyse. Estimer la qualité et la fiabilité de l'information et déterminer son utilité pour l'entreprise est sans doute la partie la plus importante du processus d'Intelligence économique.

Posséder les compétences et les ressources humaines et technologiques s'avère donc nécessaire pour naviguer à travers l'information brute issue de sources très variées. Il faut ainsi être capable de :

- définir lesquelles sont les plus utiles et significatives ;
- valider la fiabilité des sources en termes d'actualité et de légitimité ;
- interpréter objectivement et analyser les données statistiques et les tendances prévisionnelles ;
- détecter les signaux faibles, en particulier ceux qui concernent les marchés et les concurrents.

*Cook and Cook*<sup>5</sup> suggère que 35% du temps consacré à un projet d'Intelligence économique le soit à l'analyse. Mais dans la pratique, les entreprises y consacrent beaucoup moins de temps que cela.

Elles ont par contre tendance à consacrer plus de temps que nécessaire à la collecte des informations. Deux raisons expliquent ce phénomène : les entreprises n'utilisent pas leurs sources de manière suffisamment efficaces et elles collectent en général trop d'informations non pertinentes.

### 2.2.4. RAPPORT ET DIFFUSION

C'est la dernière phase du processus. Elle implique une présentation des informations de façon claire et conviviale, pour permettre à l'utilisateur d'assimiler les points clés le plus rapidement possible et ainsi prendre une décision en toute connaissance de cause.

La diffusion doit être adaptée au rôle de chacun dans le processus. Il est donc important d'encourager le personnel à partager les informations, entre les services, au sein de la hiérarchie, de façon verticale.

Organiser des groupes de travail transversaux sur des sujets particuliers ou envisager un système récompensant les employés pour leurs contributions peut s'avérer utile.

Remercier le personnel pour ses efforts et expliquer pourquoi les informations reçues sont utiles ou pas, sont également des moyens simples mais déterminants pour nourrir le processus.

La diffusion nécessite enfin d'avoir des systèmes de stockage qui permettent aux employés d'accéder le plus rapidement possible aux informations, au moment où ils en ont besoin.

Stocker des informations clés dans une structure centrale, physique ou électronique, et avoir une personne en charge de les mettre à jour et de les sauvegarder, est un atout précieux.

<sup>5</sup> Cook and Cook, «Competitive Intelligence», Kogan Page. London. 2000.

### 2.3.LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Mettre en place un système d'Intelligence économique au sein d'une entreprise peut se faire à plusieurs niveaux et n'exige pas forcément des investissements énormes.

Pour rendre le processus efficace, il est donc préférable de l'envisager par phase.

Lors de l'élaboration d'un système d'Intelligence économique, la phase critique est de définir les besoins de l'organisation de manière suffisamment souple pour que le système puisse s'adapter et se développer.

Les considérations de base qui peuvent être utiles lors de l'introduction d'un système d'Intelligence économique sont les suivantes :

- **Le soutien de la direction**

Faute d'une impulsion donnée par la direction générale, il est largement reconnu que les projets d'Intelligence économique sont invariablement voués à l'échec. La direction doit donc soutenir les efforts en matière d'Intelligence économique de façon cohésive et doit s'appliquer à encourager son mode de fonctionnement à tout le personnel. Sans cette action, ceux qui s'impliquent dans le processus d'Intelligence économique, à quelque niveau que ce soit, se retrouvent vite isolés et leurs actions ont un effet limité.

- **La formation du personnel**

Chacun dans l'entreprise a un rôle à jouer dans l'Intelligence économique. Tout le monde doit connaître les sources, être encouragé à s'informer sur la stratégie de l'entreprise et transmettre toute information aux personnes concernées. Traditionnellement, les salariés dans les entreprises n'ont pas été encouragés à partager les informations. Former et sensibiliser le personnel à la culture de partage de l'information, briser l'inertie courante, mettre en place un système de reconnaissance, encourager, motiver le personnel, sont des éléments importants pour la réussite du processus.

- **Une approche d'équipe**

Il est recommandé d'impliquer autant de gens que possible dans l'organisation d'un système d'Intelligence économique car tous les secteurs de l'entreprise doivent se sentir concernés par un tel projet : ventes, ressources humaines, production, communication... Il faut apprendre aux salariés comment ils peuvent jouer un rôle, pourquoi leur contribution est nécessaire à la bonne marche du projet et comment cela rejoint les objectifs de l'entreprise.

- **La communication**

La communication est la clé du succès de toute activité d'Intelligence économique. Assurer une communication adéquate grâce à l'usage de l'e-mail, Intranet, tableau d'affichage, réunions, bulletins d'informations, et changer la façon dont l'information circule habituellement dans l'entreprise doit empêcher les gens/services de devenir des "îlots" d'informations.

La mise en place d'un intranet peut augmenter aussi l'accessibilité aux informations, spécialement quand elles sont rattachées à des bases de données, mais le personnel doit être motivé et encouragé à y participer complètement.

Les informations doivent descendre mais aussi remonter au sein de l'entreprise.

- **Les technologies de l'information**

Les logiciels informatiques standard comme les traitements de texte et les feuilles de calcul, les bases de données, les outils de communication électronique comme la messagerie, les navigateurs web, les applications en réseau ( groupware, I\*net ) permettent une circulation de l'information plus facile et plus rapide.

Mais l'investissement dans les technologies de l'information peut aussi être coûteux et ne pas produire les avantages espérés. Il ne faut donc pas confondre automatisation du traitement de l'information et maîtrise de l'information : " C'est un mythe dangereux de considérer que l'information se réduit à ce qui peut être stocké et manié sur un ordinateur ".<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Taylor, Roberts (1986), *Value added processes in information systems*. Norwood, NJ : Ablex.

- **Le profil d'un bon animateur**

Il est nécessaire de désigner celui qui, dans l'entreprise, aura la responsabilité du processus d'Intelligence économique. Il est préférable de confier ce rôle à un bon communicant, et de lui accorder le temps nécessaire pour qu'il remplisse efficacement sa mission.

Nommer une personne possédant un passé ou une expérience dans les sciences de l'information est un plus présentant de réels avantages.

## 2.4. LES DIFFÉRENTES FORMES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DANS L'ENTREPRISE

### 2.4.1. LE FONCTIONNEMENT AU QUOTIDIEN

La mise en place d'un système d'Intelligence économique est plus destinée à construire une base d'informations que de répondre au coup par coup à des questions ponctuelles.

Les points suivants doivent donc être pris en considération :

#### 1) Faire un état des lieux

Il faut réaliser un audit d'informations à partir de ce qui est déjà collecté dans l'entreprise. Cet audit doit inclure les multiples bases de données actuellement éparpillées et gérées par différentes personnes. Disposer d'un inventaire en interne de toutes les informations contenues dans l'entreprise peut engendrer des économies de temps considérables.

#### 2) Segmenter

Il faut distinguer quelle information est importante pour un développement stratégique de l'entreprise de celle qui ne l'est pas. Il faut ensuite classer l'information pour que le personnel sache quelles sont les informations déjà disponibles au sein de l'entreprise et celles qui restent à collecter. La segmentation permet de trier l'information par centres d'intérêt : les clients, les ventes, les coûts, les matières premières, les fournisseurs, la concurrence...

Prenons l'exemple d'une entreprise très intéressée par ce que fait la concurrence. Elle ouvrira un dossier qui comportera des informations sur les produits concurrents des siens, la stratégie de ses adversaires, des renseignements financiers, des informations mercatiques, des renseignements sur les brevets.

Prenons le cas d'une autre entreprise qui s'intéresse plus particulièrement à ce que pensent ses clients. Elle choisira de :

- rassembler tous les commentaires/enquêtes/plaintes des clients et les enregistrer dans un dossier central ou une base de données ;
- envoyer chaque plainte à la personne responsable de la décision à prendre ;
- enregistrer dans le dossier central la décision prise ;
- analyser les nombres et types de plaintes périodiquement ;
- produire un graphique des plaintes par type pour avoir une vue d'ensemble ;
- envoyer un résumé périodique à tout le personnel du service des ventes et lors des réunions de directions.

#### 3) Créer les conditions matérielles

En matière de maîtrise de l'information, l'organisation du travail n'est pas neutre. Dans la mesure du possible, il est judicieux de consacrer un espace spécifique au sein de l'entreprise au stockage de l'information.



#### 2.4.2. L'ANIMATION DU PROCESSUS D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Cette animation dépend pour partie de la taille et donc des moyens dont dispose l'entreprise. Elle pourra s'appuyer sur une équipe permanente ou au contraire être répartie sur plusieurs personnes.

##### Version 1 : une équipe dédiée à l'Intelligence économique

Cette option correspond typiquement aux entreprises disposant de ressources humaines et financières conséquentes. Composée de bibliothécaires, de chercheurs, d'analystes et de professionnels de l'information, cette équipe a pour mission d'alimenter le fonds documentaire de l'entreprise, de répondre à des questionnements ponctuels, d'élaborer des documents de suivi sur la concurrence, les marchés...

##### Version 2 : la fonction Intelligence économique répartie

Dans les plus petites structures où il n'existe pas d'équipe dédiée, la fonction est répartie entre plusieurs personnes ayant par ailleurs d'autres responsabilités au sein de l'entreprise. L'une d'entre-elles est désignée comme animateur du groupe.

#### 2.4.3. LES DIFFÉRENTS SCHEMAS POSSIBLES

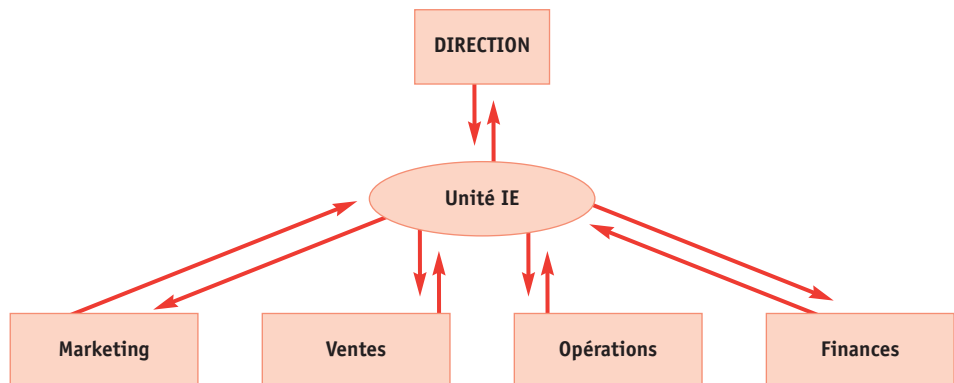


Fig 2.2

LE SERVICE INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE PLACÉ SOUS L'AUTORITÉ DE LA DIRECTION GÉNÉRALE.

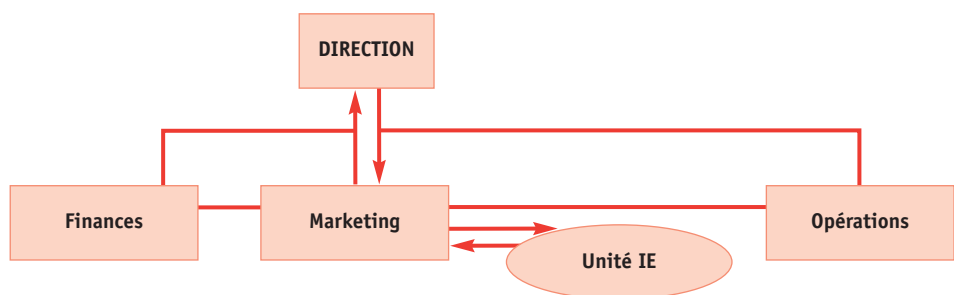
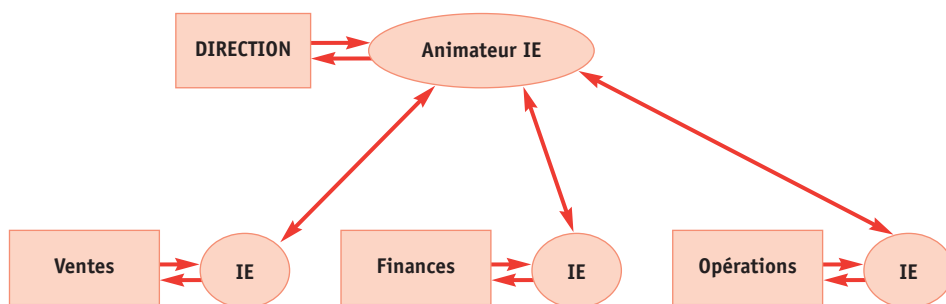


Fig 2.3

LE SERVICE INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DÉPEND D'UNE UNITÉ OPÉRATIONNELLE.



**Fig 2.4** LA FONCTION INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EST RÉPARTIE.

## CAS 2

### LA SYNERGIE ENTRE COMMUNICATION, INFORMATION ET TECHNOLOGIE

**Ksolutions S.p.a.** Gruppo Kataweb ([www.ksolutions.it](http://www.ksolutions.it)) est une entreprise de gestion de l'information basée à San Martino Ulmiano (San Giuliano Terme) en Italie.

Dans un environnement économique, politique et social complexe et changeant, la réussite dépend de la rapidité d'acquisition et d'analyse de l'information, et de la capacité des entreprises à répondre efficacement et en temps voulu aux opportunités qui se présentent. À partir de ce postulat, chaque entreprise doit adopter, parmi ses objectifs stratégiques, un système de gestion de l'information adapté.

Ksolutions a acquis une solide expérience dans le domaine de la gestion des connaissances et a mis au point toute une technologie de distribution de l'information.

À l'origine, Ksolutions voulait développer un outil complet qui permette de partager l'information et d'assurer la collaboration en interne. Il fallait que le système permette un véritable accès aux informations internes et externes, et leur gestion. Ksolutions est donc partie de son propre mode de fonctionnement pour concevoir son produit.

L'architecture du système a été conçue pour satisfaire les besoins en information des différents services. Les objectifs propres de ces derniers ont été atteints en tenant compte de leurs besoins et de la politique globale de l'entreprise.

Ksolutions a mis en place en 2001 un *Portail d'entreprise*, outil de structuration, d'organisation et de partage de l'information. Ce produit publie, partage et localise facilement les informations organisationnelles et contextuelles, permettant de " naviguer dans l'entreprise ".

Grâce au *Portail d'entreprise*, l'information peut être utilisée et analysée sans problème, de façon simple et cohérente, et aussi être personnalisée sur la base de l'approche stratégique et organisationnelle de l'entreprise.

L'interface intelligente est capable d'aider l'utilisateur (quels que soient son niveau de responsabilité et son poste dans l'entreprise) à retrouver les informations indispensables à la prise de décision et lui sert de guide.

En conclusion, l'organisation d'un système de gestion de l'information est un outil important dans la structuration du fonctionnement de l'entreprise.

# 3. Les pratiques d'Intelligence économique dans les PME européennes

---

Au cours de cette étude, il a été examiné le niveau d'utilisation de l'Intelligence économique dans les PME européennes. L'étude a montré qu'un grand nombre de PME peuvent être intéressées pour intégrer de telles démarches, mais que les entreprises des secteurs émergents sont davantage susceptibles de le faire que les entreprises des industries traditionnelles. Par ailleurs, la taille de l'entreprise influence grandement sur la nature et la complexité des méthodes d'Intelligence économique utilisées.

### 3.1. PANORAMA DES PRATIQUES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DANS LES PME EUROPÉENES

Dans la société de l'information actuelle, la collecte d'informations externes est décisive pour les PME. Peu d'études ont été réalisées à ce jour pour comprendre les méthodologies ou pratiques des PME.

Même si elle ne se nomme pas Intelligence économique, la collecte d'informations stratégiques est couramment exercée dans les entreprises, mais pas encore de façon systématique. On s'aperçoit que les informations ne sont pas recueillies de manière structurée et que les entreprises n'accordent qu'une faible importance au sujet.

Cependant, l'intérêt des entreprises évolue favorablement. D'après l'étude menée, un fort pourcentage des 400 entreprises interrogées est intéressé par l'introduction de méthodologies d'Intelligence économique dans leurs organisations, et elles souhaitent en savoir plus sur la gestion de l'information externe.

En général, les cadres dirigeants s'impliquent considérablement dans les politiques d'Intelligence économique. Ces dirigeants sont en effet conscients que posséder aujourd'hui des informations sur les nouvelles tendances en matière de technologie, de marchés, de clients... est d'une importance capitale pour organiser la stratégie de l'entreprise. La plupart des responsables d'entreprises souhaitent ainsi renforcer leur politique à l'égard de l'information externe ; ils y consacrent désormais des budgets spécifiques et cherchent à motiver et à former leur personnel aux outils et méthodes de l'Intelligence économique.

Dans la pratique, plus de 40 % des entreprises interrogées affirment avoir une politique concrète à l'égard de l'information ou posséder un système de gestion de l'information. Cependant, 25 % des entreprises n'ont à ce jour aucun système formel et 11 % ne s'intéressent pas à la gestion de l'information.

Dans les entreprises qui ont une certaine approche de l'Intelligence économique, celle-ci est habituellement portée par la direction. La gestion de l'information (collecte et diffusion) est assurée par des salariés proches du Comité de direction ou répartie dans les différents services. À cause d'une forte centralisation des responsabilités dans les entreprises, le flux d'informations suit généralement un courant descendant. Cela se manifeste par des méthodes traditionnelles d'échanges (réunions, meals, rapports, contacts personnels...) et des méthodes non traditionnelles (intranet, systèmes d'information).

La collecte de données, relatives à la concurrence, au marché et à la technologie, repose sur l'émergence de besoins lors de réunions internes. Mais seulement 30 % des entreprises du panel interrogé ont un système de circulation de l'information formalisé.

Plus l'entreprise est attentive à la maîtrise de l'information, plus les systèmes centralisés évoluent vers des systèmes décentralisés, avec du personnel spécifique chargé de l'Intelligence économique. La structure interne de certaines entreprises se modifie ainsi pour allouer des ressources économiques et humaines au processus d'Intelligence économique. Certaines PME vont même jusqu'à embaucher des personnes dont l'activité est consacrée exclusivement à la gestion de l'information.

En dépit de ce constat, faute la plupart du temps de moyens humains et techniques, les entreprises portent peu d'attention à la maîtrise de l'information.

Les sources d'information les plus utilisées sont, par ordre d'importance, les publications, Internet, les contacts personnels et les événements publics.

Bien que 82 % des entreprises utilisent régulièrement Internet, elles ne vont pas jusqu'à utiliser ses possibilités avancées, comme les systèmes d'alerte.

Internet est reconnu comme une source précieuse pour obtenir de l'information pertinente, nouvelle et visionnaire, et s'avère être un bon outil pour la partager, même si son exploitation reste moins bien gérée que les canaux traditionnels (salons, magazines...).

Lorsqu'un système de gestion de l'information est en place, l'information collectée est analysée (pas toujours par un personnel qualifié) et validée par des avis externes (consultants, experts...). Les systèmes de stockage d'information sont assez peu structurés et se limitent à des données générales.

La diffusion, le partage et le mode de présentation de l'information ne sont pas le point fort des PME. Très souvent, l'information n'est pas organisée et triée de manière à pouvoir être distribuée facilement à l'intérieur de l'entreprise. Si la Direction Générale est globalement bien informée, il existe une réelle difficulté à voir l'information redescendre vers le bas de la hiérarchie.

---

#### *L'Intelligence économique dans les PME européennes*

---

- La sensibilisation et la connaissance des termes liés à la gestion de l'information est relativement bonne. Si le *Knowledge management* est le terme le mieux connu, l'Intelligence économique reste celui le moins connu.
- Une grande importance est accordée à l'information dans plus de 70 % des entreprises.
- Plus de 50 % des entreprises ont une politique explicite en matière de gestion des informations, et environ 47 % des entreprises possèdent des sortes de systèmes de gestion de l'information.
- Le niveau de connaissance des méthodes d'Intelligence économique, ainsi que la qualité des systèmes de gestion de l'information, ne sont pas élevés, même lorsqu'il y a un fort intérêt pour les formations aux méthodologies de l'Intelligence économique.
- On rencontre autant de systèmes centralisés que distribués
- Seulement 7 % des entreprises ont un personnel spécifiquement alloué à la gestion de l'information.
- La collecte d'informations s'effectue principalement à travers des actions personnelles et des réunions internes. 30 % des entreprises ont des systèmes de diffusion interne, mais 25 % d'entre elles n'ont pas de système défini.
- Les intérêts des entreprises peuvent être répartis comme tel : 1.marchés/entreprises, 2.standards/réglementations, 3.technologies, 4.divers.
- Les publications, Internet, les contacts personnels et les événements collectifs sont tous utilisés en tant que sources d'informations dans une même proportion. Les publications sont la source principale d'information, suivies de près par Internet.

### 3.2. COMPARAISON DES PME EUROPÉENNES AYANT UNE CERTAINE EXPÉRIENCE EN MATIÈRE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Les paragraphes précédents ont fourni une vision générale des pratiques d'Intelligence économique dans les PME. Regardons maintenant plus en détail les entreprises qui considèrent la gestion de l'information comme un élément clé de la compétitivité.

L'analyse Benchmarking des pratiques d'Intelligence économique a été conduite sur un échantillon de 48 PME européennes. Ces entreprises ont été choisies parce qu'elles ont des pratiques régulières ou avancées en la matière. Voici ci-dessous le résultat de cette étude.

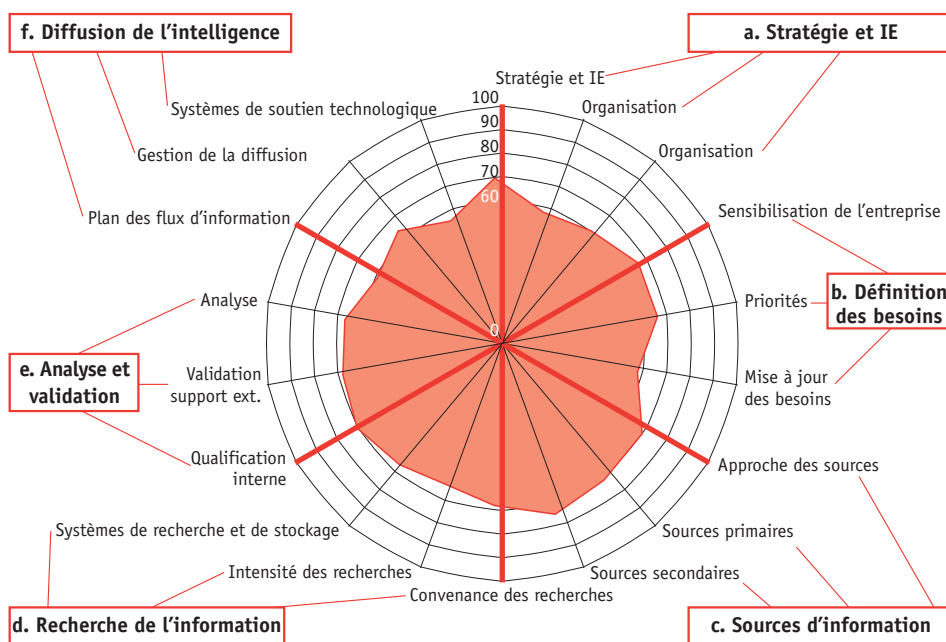


Fig. 3.1

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE BENCHMARKING, MENÉE SUR 48 ENTREPRISES AYANT DES PRATIQUES AVANCÉES EN MATIÈRE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE.

#### Relation entre la stratégie de l'entreprise et les politiques de gestion de l'information

- La stratégie et la gestion de l'information sont généralement liées, mais cette relation n'est pas souvent formalisée dans un document stratégique.
- La gestion de l'information est une pratique quotidienne, souvent réalisée sans procédure formalisée.
- Les tâches relevant de l'Intelligence économique sont habituellement réalisées par des techniciens qualifiés, mais sans formation spécifique. Par ailleurs, les ressources allouées à ces missions ne sont en général pas bien définies. Bien que l'information soit considérée comme importante, les entreprises n'y consacrent pas un budget spécifique.

#### Définition des besoins en information

- Les besoins en information sont rarement définis par le niveau supérieur de la direction. Cette définition relève en principe des services, sans intervention ou coordination de la direction, et sans lien avec le plan stratégique de l'entreprise.
- Il existe une compréhension générale des besoins d'information, mais il n'y a pas d'objectif clair et connu.
- La mise à jour des besoins est problématique. La performance des PME à l'égard de ce paramètre est un des plus mauvais points constatés dans l'étude. Les besoins en informations externes sont mis à jour occasionnellement et sans étude préalable.

### Identification des sources d'information

- La gestion des sources d'information est l'un des secteurs où les PME sont les plus efficaces. Les objectifs sont atteints dans 75 % des cas. Les sources d'information et leur fiabilité dans chaque domaine particulier sont habituellement bien définies, même lorsqu'il manque une procédure permettant l'identification et l'évaluation systématiques de nouvelles sources d'informations.
- Les sources primaires sont aussi identifiées dans des domaines tout particuliers qui incluent plus de sources qualifiées que de sources traditionnelles (clients, fournisseurs, concurrents...). Les sources secondaires utilisées sont à la fois traditionnelles et issues du Web.

### Recherche de l'information

- Les méthodes de recherche et les procédures de stockage d'information ne sont pas bien définies.
- Les recherches ne s'effectuent pas de manière systématique et obéissent à des besoins occasionnels.
- L'information collectée est conservée grâce à des moyens traditionnels, qui peuvent être individuels ou partagés, mais il n'y a pas de systèmes avancés pour la recherche de l'information stockée.

### Analyse et validation l'information

- L'analyse et la validation des informations obtenues sont un point faible des pratiques d'Intelligence économique dans les entreprises. Le personnel travaillant sur l'analyse de l'information collectée est qualifié, mais l'effort d'analyse et de validation n'est pas intense et manque d'objectifs.
- La plupart des entreprises ont identifié des experts externes pour leurs centres d'intérêt, mais font rarement appel à eux pour valider une information collectée.
- Elles n'utilisent pas de systèmes de traitement de données pour analyser l'information.

### Diffusion de la connaissance

- La performance des PME dans l'étape finale du processus - la diffusion des résultats - est vraiment très faible. Le flux d'information n'est pas conçu pour aller au-devant des besoins. L'information est délivrée de manière collective et aveugle.
- L'expéditeur n'est pas tenu au courant de la pertinence (ou non) des informations diffusées.
- Les systèmes de soutien technologique pour la diffusion de l'information sont en général les e-mails et les intranets. Les systèmes plus avancés de gestion de l'information, à la fois externes et internes (par exemple les outils de *Knowledge management*), ne sont utilisés que dans très peu d'entreprises.



### 3.3. LES DIFFÉRENCES DE PRATIQUES DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

L'étude<sup>7</sup> a montré qu'il existe un réel besoin dans le domaine de l'Intelligence économique, en tant qu'outil de management innovant. Malheureusement, plutôt que d'avoir une stratégie clairement établie, la majorité des PME compte d'abord sur leur expérience personnelle et sur l'intuition de chacun pour déterminer les priorités et les besoins en matière de collecte et d'analyse de l'information. Dans de nombreuses PME, ces tâches sont secondaires. Les entreprises collectent seulement l'information nécessaire, selon leurs besoins journaliers, sans aucune approche stratégique ou systématique. Enfin, l'information ainsi collectée est rarement transformée en connaissance.

On peut remarquer que la connaissance est synonyme de pouvoir ; elle est gardée au sommet des organisations et le flux d'information ne circule pas forcément vers le bas de l'échelle. On la considère souvent comme quelque chose de personnel. De ce fait, l'information stratégique parvient rarement à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

La sensibilisation à l'importance d'une gestion systématique de l'information n'est pas encore assez élevée, et l'activité est encore considérée comme un gaspillage de ressources financières et humaines, plutôt que comme un investissement.

L'utilisation de l'Intelligence économique dans les PME change. Les dirigeants sont conscients de l'importance de l'information, et ils reconnaissent que leurs systèmes de gestion de l'information pourraient être plus efficaces, notamment en terme de potentiel d'accès à des sources d'informations originales et bon marché, en s'appuyant sur les technologies du net et les nouveaux outils informatiques.

#### 3.3.1. LES DIFFÉRENCES ENTRE SECTEURS INDUSTRIELS

Des différences importantes existent dans le processus de l'Intelligence économique entre les entreprises des industries innovantes (TIC et biotechnologies) et traditionnelles (métaux, matériaux et textile) de l'échantillon. Les méthodes d'Intelligence économique sont mieux développées dans les industries innovantes. Les secteurs traditionnels font état d'une position moins avancée et utilisent moins Internet, ce qui est particulièrement vrai pour le secteur textile.

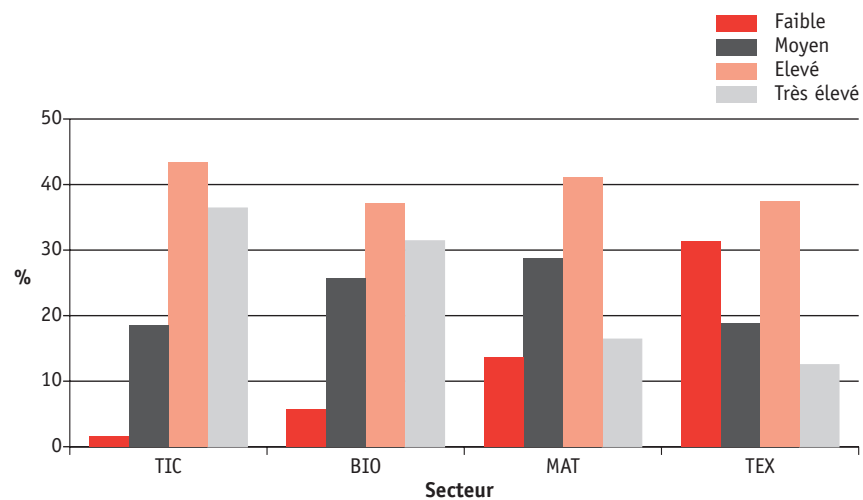


Fig. 3.2 IMPORTANCE ACCORDÉE À L'INFORMATION SELON LE TYPE D'ACTIVITÉ.

<sup>7</sup> Entreprises des quatre régions participant au projet Cétisme ont été impliquées dans l'étude: Madrid (Espagne), Lorraine (France), West Midlands (Royaume-Uni) et Toscane (Italie)

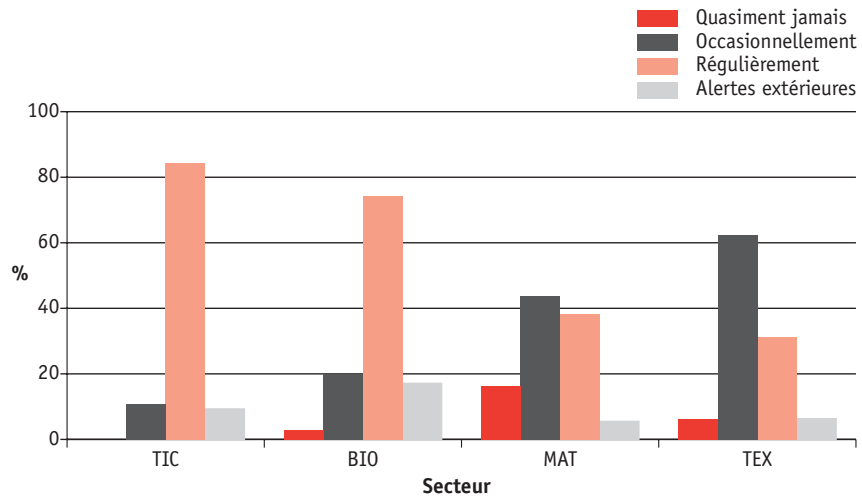


Fig. 3.3

UTILISATION D'INTERNET

### 3.3.2 LES DIFFÉRENCES LIÉES À LA TAILLE DES ENTREPRISES

La taille de l'entreprise influence dans une certaine mesure la gestion de l'information externe. Les grandes entreprises accordent plus d'importance à la gestion de l'information externe que les PME pour conduire leur stratégie. Elles portent un plus grand intérêt aux procédures et aux méthodes de gestion de l'information.

Dans les grandes entreprises, les responsabilités des tâches d'Intelligence économique sont définies et elles sont assumées par le comité de direction ou par les différents services. Les systèmes centralisés des PME deviennent des systèmes distribués dans les grandes entreprises. La principale manière d'acquérir de l'information pour les PME passe par des contacts personnels informels.

La différence principale entre les petites et les grandes entreprises semble être liée à l'approche organisationnelle des tâches.

### 3.3.3 LES DIFFÉRENCES RÉGIONALES

Globalement, il n'y a pas de différence régionale significative dans la façon dont les entreprises se comportent en matière d'Intelligence économique. En revanche, il semble que les différences observées dépendent plus de la nature du tissu industriel régional. Par exemple, les bons résultats madrilènes en matière d'analyse de l'information peuvent venir de la concentration d'entreprises de biotechnologies.

## 4. Étendre l'usage de l'Intelligence économique

---

L'usage des techniques d'Intelligence économique se développe de plus en plus au sein des entreprises. Désormais, ce domaine s'étend à d'autres secteurs : l'administration publique, les Universités, les centres de recherche. L'Intelligence économique est également soutenue au niveau des régions. C'est le cas avec les Cercles d'innovation de Madrid et DECILOR en Lorraine qui ouvrent la voie dans ce domaine. Les organisations intermédiaires (CRITT, Centres techniques, Chambres consulaires et autres organismes de soutien aux entreprises...) sont aussi encouragées à intégrer l'Intelligence économique dans leur démarche. Si cela nécessite au départ l'apport de financement public, l'activité doit pouvoir s'autofinancer à terme. Enfin, grâce à Internet, des solutions innovantes émergent pour régler les problèmes de gestion de l'information.

#### 4.1. FACILITER L'ACCÈS À L'INFORMATION

Au niveau mondial, l'accès à l'information est reconnu comme essentiel mais reste freiné par son coût.

Grâce à Internet et à ses coûts d'accès relativement bas, les entreprises ont désormais à leur disposition des flots croissants d'informations qu'elles doivent apprendre à gérer de manière adéquate.

D'un autre côté, de plus en plus de sites, notamment ceux de la presse spécialisée et généraliste, ou de grands portails comme Terra-Lycos, vendent désormais leurs services haut de gamme (consultation des archives par exemple), alors que ceux-ci étaient jusqu'à présent gratuits. La quantité croissante de documents et d'informations accessibles à travers le Web s'accompagne d'une évolution des logiciels capables d'extraire et de stocker l'information la plus pertinente. Accroître l'utilisation de moteurs de recherche utilisant le langage naturel est un défi pour les développeurs de logiciels<sup>8</sup>. Ces nouveaux moteurs faciliteront l'analyse du contenu et apporteront des réponses adéquates à des questions précises.

Aujourd'hui, on constate déjà le développement d'outils de recherche à des fins d'Intelligence économique : c'est particulièrement vrai avec l'analyse sémantique qui a pour objet de comprendre la valeur, le sens et le contexte des données et des informations qu'elle traite. Favoriser la notion de pertinence plutôt que la notion d'exhaustivité est l'objectif avoué. Progressivement, on devrait assister à la limitation de l'utilisation de portails généralistes au profit de portails spécialisés.

Actuellement et de manière expérimentale, des outils logiciels et des moteurs de recherche sont capables de traiter simultanément des données issues de différentes sources.

<sup>8</sup> Une conférence annuelle intéressante sur le sujet est organisée par l'«American National Institute of Standards and Technology» pour les développeurs d'analyseurs de texte ([www.trec.nist.gov](http://www.trec.nist.gov))

#### 4.2. DE NOUVEAUX DOMAINES D'EXPLOITATION

Les pratiques d'Intelligence économique ont été initialement introduites par de grandes entreprises évoluant dans les secteurs les plus en pointe : la communication, les laboratoires pharmaceutiques, l'aérospatiale ou la défense.

Mais le déploiement des technologies de l'information depuis les années quatre-vingt a permis d'étendre l'application de l'Intelligence économique à un nombre croissant d'entreprises.

Aujourd'hui, les PME des secteurs émergents peuvent s'en servir comme support de décision pour des questions stratégiques.

Le champ d'application de l'Intelligence économique a largement dépassé le monde de l'entreprise pour se propager au sein des administrations et des organismes de recherche.

Les universités et les centres de recherche ont compris l'importance que revêt l'Intelligence économique pour l'évaluation *ex-ante* des programmes de recherche. Ils intègrent dès cette phase le potentiel de valorisation des résultats.

Dans l'administration, on constate aussi l'introduction de solutions " e-administration ", notamment dans les services aux citoyens, l'éducation ou la santé. Les programmes publics intègrent l'état actuel de la société et son évolution probable, autorisant de ce fait des prises de décisions adaptées.

Enfin, l'impact de l'Intelligence économique est fortement renforcé quand il est utilisé avec des outils prospectifs ou économétriques permettant de construire des scénarios.

### 4.3. L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET LA POLITIQUE RÉGIONALE

L'introduction et le développement de l'Intelligence économique dans les PME européennes est un processus continu d'amélioration de leur compétitivité.

L'augmentation des pratiques d'Intelligence économique repose sur l'implication des organismes qui soutiennent le développement économique des entreprises : Chambres de commerce, Centres technologiques, Centres d'innovation et d'affaires, associations professionnelles...

Les technologies de l'information et les sociétés de services jouent un rôle essentiel dans son développement.

Des mesures politiques d'accompagnement accéléreront la diffusion des pratiques d'Intelligence économique.

Voici trois domaines où les différents acteurs peuvent jouer leurs rôles.

#### 4.3.1. Initiation au processus intelligent

Traditionnellement, cette étape dépend de l'action publique qui organise la sensibilisation et s'appuie sur des entreprises pionnières qui agissent comme diffuseurs des bonnes pratiques.

#### 4.3.2. Satisfaction des besoins individuels des PME

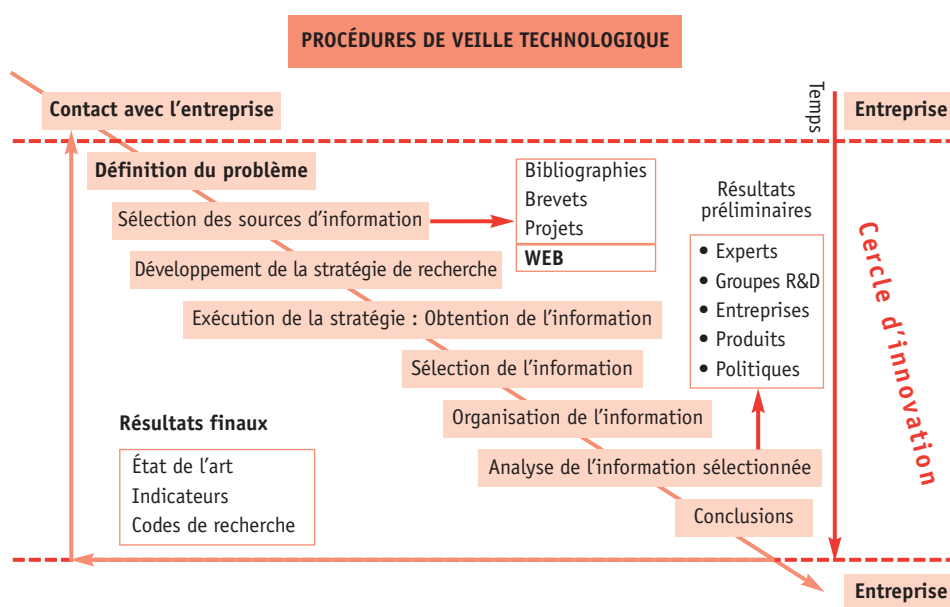
Une fois que le cercle des PME devient plus large que les quelques entreprises pionnières, et que l'on doit traiter les besoins des nouveaux arrivants, la situation n'est plus expérimentale. Soit l'action publique est capable de poursuivre son soutien financier pour un nombre croissant d'entreprises, soit c'est le moment où les intermédiaires et les cabinets consultants entrent en jeu.

#### 4.3.3. Indépendance des PME

C'est la dernière phase. Le soutien public est encore actif et les entreprises deviennent plus autonomes, non seulement dans la gestion de leur information externe mais également pour la gestion de l'information interne. Elles accèdent à de nouveaux domaines plus complexes (nouveaux marchés, nouveaux concurrents, préparation de diversification, préparation d'acquisition ou de fusion...) et elles sont capables de choisir elles-mêmes leurs partenaires.

#### 4.3.1. LES CERCLES D'INNOVATION À MADRID

Considérant que l'information devient un atout déterminant dans le développement des entreprises, la Direction générale de la recherche (Communauté de Madrid) a mis en place différents mécanismes de Veille technologique et d'Intelligence économique en faveur des PME. Ce programme fait partie du Plan régional d'innovation de la région madrilène. L'action principale a consisté à créer des Cercles d'innovation faisant partie du Système régional d'innovation madri+d<sup>9</sup>. Les PME ont pu ainsi accéder à de l'information technologique et économique pertinente pour améliorer les processus de prise de décisions stratégiques. Le budget public d'une telle opération s'élève à 3 millions d'euros pour une période de 4 ans (2000-2003).



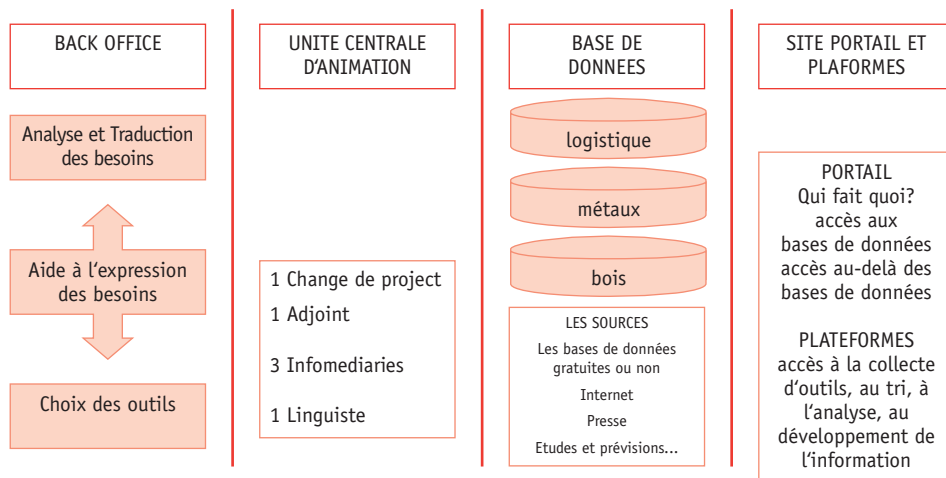
**Fig. 4.1. CERCLES D'INNOVATION**

Actuellement, sept Cercles d'innovation de Madrid fonctionnent dans des domaines stratégiques pour la Région : Technologies de l'information et de la communication, Microsystèmes et Nanotechnologies, Matériaux et Technologies industrielles, Environnement, Biotechnologie, Énergie et Agroalimentaire. La gestion des Cercles et leur support technique sont assurés par différents Centres de recherche et Départements universitaires basés dans la région. Chaque Cercle d'innovation développe sa propre politique d'Intelligence économique et de Veille technologique. Un réseau de 500 chercheurs et experts est impliqué dans ce processus. Les activités complémentaires des Cercles incluent la formation à des méthodes d'Intelligence et aux techniques de recherche d'information, en vue de rendre autonomes les entreprises.

#### 4.3.2. DECILOR EN LORRAINE

L'initiative de la région Lorraine démontre qu'une région peut apporter à ses PME ce qu'elles sont incapables d'acquérir elles-mêmes, c'est-à-dire une information validée et qualifiée par rapport à leurs besoins (voir figure ci-dessous).

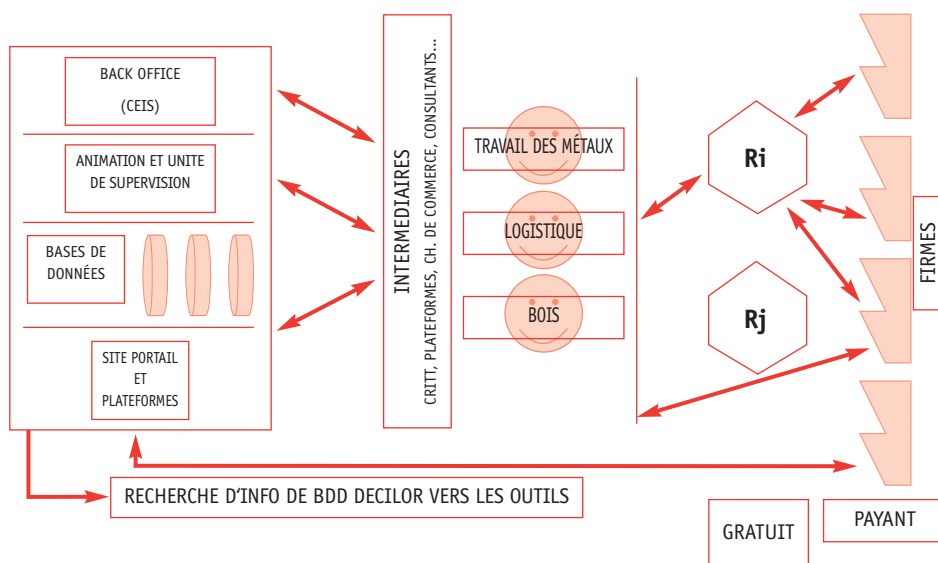
<sup>9</sup> www.madrimasd.org



**Fig. 4.2. DISPOSITIF DECILOR**

Ce dispositif permet l'accès à des informations validées destinées aux PME. DECILOR est programmé sur 3 années et ses travaux s'orientent vers quatre domaines stratégiques pour la Lorraine : le bois, le travail des métaux, la logistique, le secteur de la santé<sup>10</sup>. La pérennisation et l'autonomie de l'activité d'Intelligence économique en Lorraine, dès la fin du programme (2004), reposent sur le rôle des intermédiaires qui sensibiliseront, diffuseront les outils, et accompagneront les entreprises.

Cette action prévoit un autofinancement du dispositif dès la 5<sup>e</sup> année de fonctionnement. L'investissement total atteindra environ 5 millions d'euros, financés à 75 % par le Conseil régional de Lorraine.



**Fig. 4.3. FONCTIONNEMENT DE DECILOR**

<sup>10</sup> Le secteur de la santé est développé grâce à un financement partiel de la Commission Européenne (DG politique régionale) : Programme régional d'action innovatrice.



#### 4.4. POSITION DES ENTREPRISES EN MATIÈRE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Les tableaux suivants décrivent les pratiques d'Intelligence économique recensées par l'étude de benchmarking citée au chapitre trois et des pratiques plus discutables. Le lecteur peut fixer la position de son entreprise en sélectionnant sa place sur une échelle de points de 1 à 5 (1 = faible ; 5 = excellent).

##### 1. RAPPORT ENTRE LA STRATÉGIE DE LA COMPAGNIE ET L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

<i>Pratique discutable</i>	1	2	3	4	5	<i>Bonne pratique</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La stratégie de la firme ne prend pas en considération la gestion d'information externe.</li> <li>- Il n'y a aucune procédure spécifique pour la gestion d'information.</li> <li>- La gestion de l'information n'est pas formalisée et dépend du Directeur général (DG).</li> <li>- Les informations rassemblées ne sont jamais partagées ni distribuées.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>- La collecte de l'information externe est déterminante pour l'entreprise et oriente la direction de l'entreprise vers une recherche de satisfaction du client.</li> <li>- Les informations externes rassemblées sont utilisées dans la mise à jour du projet d'entreprise annuel. Les informations venant des services fonctionnels et des clients sont utilisées pour mettre à jour les tendances/changements qui peuvent accroître le développement de nouveaux marchés ou produits.</li> <li>- Une unité d'Intelligence économique est spécifiquement responsable de la publication des informations de l'entreprise. L'unité travaille en collaboration avec les autres départements fonctionnels.</li> <li>- Chaque département de l'entreprise travaille dans le processus d'Intelligence économique, et la responsabilité du traitement de l'information est répartie dans les services.</li> </ul>

##### 2. DÉFINITION DES BESOINS D'INFORMATION

<i>Pratique discutable</i>	1	2	3	4	5	<i>Bonne pratique</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'y a pas de politique formelle de gestion de l'information.</li> <li>- Les besoins généraux d'information, y compris la commercialisation et les matières techniques, sont identifiés par la Direction générale.</li> <li>- Il n'y a pas de système établi pour définir et actualiser les besoins. Cette tâche fait partie de l'activité quotidienne.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise a clairement identifié, défini et également organisé sur une période de plusieurs années les principales questions à surveiller.</li> <li>- La définition des besoins est organisée dans un domaine précis, et par conséquent elle est exécutée avec la participation des services fonctionnels de l'entreprise et chaque département définit ses propres besoins d'informations.</li> <li>- La définition et l'actualisation des besoins sont exécutées de façon régulière et systématique, avec des réunions ou séminaires périodiques collectifs auxquels assistent les Chefs de service et le personnel.</li> </ul>

### 3. LES SOURCES D'INFORMATION

<i>Pratique discutable</i>	1	2	3	4	5	<i>Bonne pratique</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La direction est consciente de l'importance des sources externes, mais elle n'alloue pas assez de moyens pour structurer le processus de collecte, classer les sources... C'est une activité annexe et occasionnelle et non un processus structuré et organisé.</li> <li>- Les principales sources d'information sont classiques: clients, fournisseurs, expositions commerciales et Internet dans une moindre proportion.</li> <li>- Les informations externes sont considérées plus précieuses que les informations internes.</li> <li>- Il est accordé peu d'attention aux sources secondaires d'information.</li> <li>- La précision des sources n'est pas considérée comme une question, et le jugement personnel et l'expérience sont importants.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise a identifié les sources d'information fiables qui concernent ses préoccupations, selon un processus structuré.</li> <li>- Les sources fondamentales ne concernent pas seulement un contact personnel avec les clients, les fournisseurs, les concurrents, mais s'intéressent aussi aux organisations intermédiaires: consultants, associations d'entreprises, Chambres de commerce, Centres technologiques, écoles, universités, comités scientifiques... Elles sont utilisées en version électronique, comme les publications périodiques en ligne ou les bibliographies commerciales électroniques et les brevets. Internet est largement utilisé comme source d'information au quotidien. On utilise régulièrement des systèmes d'alerte.</li> <li>- L'information obtenue par les sources internes est reconnue comme ayant de la valeur et est fréquemment utilisée.</li> <li>- L'utilisation systématique de plus grands éventails de sources est possible.</li> <li>- Les sources sont évaluées par plusieurs responsables.</li> </ul>

### 4. LES RECHERCHES D'INFORMATION

<i>Pratique discutable</i>	1	2	3	4	5	<i>Bonne pratique</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La recherche d'information est faite au coup par coup.</li> <li>- L'organisation de la recherche et le stockage de l'information sont informels et peu informatisés. L'usage d'Internet est occasionnel, tous les membres du personnel n'ont pas d'ordinateurs ni d'accès à Internet.</li> <li>- Il n'y a aucune base de données ou de systèmes de stockage.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>- La collecte d'information est assurée en permanence par les services concernés. L'information collectée sert la stratégie de l'entreprise.</li> <li>- La collecte d'information s'appuie sur des outils et des systèmes d'alerte numériques.</li> <li>- La gestion d'information repose sur l'organisation de systèmes numériques avancés. Ces systèmes incorporent des bases de données, des Intranet.</li> </ul>

## 5. L'ANALYSE & LA VALIDATION DES INFORMATIONS EXTERNES

<i>Pratique discutable</i>	1	2	3	4	5	<i>Bonne pratique</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse d'information est faite par la seule Direction générale.</li> <li>- Le recours à des experts externes est rare.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Direction générale est responsable de l'analyse d'information et de son implication stratégique. Le personnel technique exploite l'information à son niveau de responsabilité.</li> <li>- L'entreprise a ses propres réseaux d'experts externes spécialisés sur ses propres spécificités. Ils sont organisés en comités permanents qui conseillent le comité de direction.</li> </ul>

## 6. LA DIFFUSION D'INTELLIGENCE

<i>Pratique discutable</i>	1	2	3	4	5	<i>Bonne pratique</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les processus de diffusion sont principalement informels et il n'y a pas d'autre procédure spécifique ni de profils spécifiques définis pour la distribution d'information.</li> <li>- Traitement indifférencié des différents types de problèmes.</li> <li>- Tous les moyens de communication sont utilisés de manière occasionnelle et non réfléchie.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe un système de diffusion de l'information qui gère les cibles et les moyens.</li> <li>- L'information est automatiquement diffusée selon des profils définis. Chacun peut même définir son propre profil de veille.</li> <li>- La meilleure pratique recensée inclut l'utilisation de systèmes de Knowledge management. Le système de diffusion de l'information est connu de tous et permet le lien avec le dispositif de Knowledge management.</li> </ul>

**2<sup>ème</sup> Partie**  
**Guide**  
**pour praticiens**

---

## 2<sup>ème</sup> PARTIE - GUIDE POUR PRATICIENS

### 5. Les besoins en matière d'information

- 5.1. Qui peut être concerné par l'application de l'Intelligence économique?
- 5.2. Les utilisateurs de l'Intelligence économique
- 5.3. Audit des besoins des entreprises en matière d'information
- Cas 3. Des outils essentiels pour survivre sur le marché

56

### 6. La recherche de l'information

- 6.1. La recherche d'information sur le web et les bases de données
- 6.2. L'utilisation des sources traditionnelles
- Cas 4. Une entreprise qui sait tirer parti d'Internet

66

### 7. L'analyse de l'information

- 7.1. Méthodologies d'analyse de l'information
- 7.2. Les outils d'analyse
- Cas 5. L'expertise externe à l'appui du processus d'Intelligence économique

76

### 8. La diffusion de l'information

- 8.1. Quelques schémas de diffusion
- 8.2. Le libre accès à l'information
- 8.3. Les technologies utiles
- 8.4. Confidentialité et protection de l'information
- 8.5. L'éthique et le cadre législatif de l'Intelligence économique
- Cas 6. Une entreprise avec une stratégie de gestion des connaissances

86

## **5. Les besoins en matière d'information**

---

Ce chapitre fait le point sur les entreprises concernées par l'Intelligence économique et le fonctionnement du processus. Les pratiques relatives à l'Intelligence économique sont notamment fonction de la taille des entreprises, des marchés qu'elle convoitent et des politiques pratiquées par ces dernières. Grâce à l'apport de quelques modèles utiles, il est suggéré un certain nombre d'approches différentes pour permettre aux entreprises d'évaluer leurs besoins en matière d'Intelligence économique.

## 5.1. QUI PEUT ÊTRE CONCERNÉ PAR L'APPLICATION DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE?

### 5.1.1. QUI SONT LES DÉCIDEURS?

Ainsi qu'il l'a été souligné dans la première partie de ce guide, l'Intelligence économique concerne l'ensemble des rouages de l'entreprise.

Quel que soit son niveau de responsabilité, le décideur doit pouvoir disposer des informations nécessaires au moment où il doit prendre une décision.

### 5.1.2. QUELLES SORTES D'INFORMATIONS SONT NÉCESSAIRES?

Indépendamment du fait qu'une société possède ou non un service spécialement affecté à l'Intelligence économique, certains membres du personnel seront chargés de collecter les informations nécessaires pour les transmettre aux décideurs, et ceci à deux niveaux différents :

- Les informations collectées pour répondre à un besoin spécifique : par exemple pour répondre à une question aussi élémentaire que "Quelle est la part du marché du textile détenue par la société X au Royaume-Uni?"
- Les informations collectées en permanence sur un certain nombre de facteurs externes ayant une grande influence sur l'évolution stratégique de l'entreprise.

Parmi les exemples de facteurs d'information externes qui peuvent faire l'objet d'une vérification de la part des entreprises figurent :

- la législation et la réglementation ;
- les orientations en matière sociale ;
- le contexte politique ;
- les tendances économiques ;
- la concurrence ;
- la Propriété intellectuelle et les brevets ;
- les clients ;
- les développements technologiques ;
- le marché mondial.

### 5.1.3. QUAND A-T-ON BESOIN D'INFORMATION?

La question clé est la suivante : doit-on exploiter le flux des informations au cas par cas pour satisfaire des exigences particulières ou doit-on le gérer comme toutes les autres ressources essentielles de l'entreprise ?

Les entreprises doivent réfléchir à la façon de pouvoir fournir, au bon moment, les informations essentielles au personnel, à tous les niveaux de la structure, au lieu de se fier au hasard ou de recevoir les informations trop tard pour pouvoir les exploiter.

Des informations sont potentiellement nécessaires à tous les stades du développement des produits. Cependant, certaines étapes clés pourront varier de manière spécifique d'une entreprise à une autre. Burke et Hall<sup>11</sup> décrivent les différentes étapes du développement ou du cycle de vie d'un nouveau produit ou d'un nouveau service en fonction desquelles les besoins d'information (à la fois internes et externes) peuvent varier (voir tableau ci-dessous).

<i>Position dans le cycle de vie du produit</i>	<i>Besoin d'information</i>
Recherche de nouveaux concepts	Brainstorming utilisant des infos provenant de différentes sources
Tri des concepts	Validation des concepts par l'introduction de la stratégie de l'entreprise et des éléments de la situation interne (Knowledge management)
Marché potentiel du nouveau produit/service	Étude de marché
Analyse de la concurrence	Informations sur les entreprises et les produits concurrents
Recherche et développement inhérents au nouveau produit/service	Informations à caractère technique, environnemental, juridique et la propriété industrielle
Test consommateur	Retour d'info des panels
Introduction du produit/service sur le marché	Évolution des ventes
Production du produit/service	Informations sur le processus de production
Logistique du produit, traitement du service	Informations sur les conditions de distribution, entreposage et contrôle, transport
Croissance du produit/service	Informations sur la courbe de vie du produit

## 5.2. LES UTILISATEURS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

### 5.2.1. DES GRANDES ENTREPRISES AUX PME

- *Quels développements en matière de recherche sont en train de se produire dans mon secteur ?*
- *Qui sont mes concurrents ?*
- *Où puis-je trouver des partenaires pour développer de nouveaux produits ?*
- *Comment puis-je élargir ma base de clientèle ?*
- *Comment évolue le contexte de mon marché ?*
- *Mon nouveau marché à l'exportation est-il viable ?*

Ces questions posées concernent toutes les entreprises à un moment donné de leur existence. Les grandes entreprises ont en général des besoins plus intensifs en matière d'information ; c'est la raison pour laquelle elles ont été les premières à utiliser les méthodes et les outils inhérents à l'Intelligence économique.

Par exemple, une grande entreprise tournée vers l'exportation, avec des produits ou des processus de production fortement axés sur la technologie, aura des besoins en information sur ses concurrents, les marchés et l'évolution de la politique et de l'économie à l'étranger.

En revanche, une PME présente sur le marché national devra concentrer ses ressources en matière de collecte d'information sur la concurrence locale et le développement produit.

<sup>11</sup> Burke M. et Hall H. *Navigating Business Information Sources*. 1998



La plupart des PME n'ont naturellement pas de ressources suffisantes pour disposer d'un service consacré à l'Intelligence économique, avec un personnel spécialisé dans ce domaine. Mais chaque entreprise, à son niveau, doit pouvoir mettre en place un système d'Intelligence économique ayant un impact positif sur son activité.

Les processus d'Intelligence économique sont reconnus pour être efficace dans les entreprises dans la mesure où ils apportent une vision claire du changement et des capacités d'anticipation. Des préoccupations identiques concernent aussi d'autres organisations : sportives, collectivités ou services publics...

Des PME devront alors choisir les outils et les techniques capables de produire un impact vraiment positif pour leur structure. Cela pourra se traduire par des mesures aussi simples que l'installation d'un panneau d'information, la convocation à des réunions mensuelles d'information pour tout le personnel, la mise en place de signets de renvoi à des sites Web intéressants... Cela pourra également donner lieu à une amélioration des systèmes de stockage des informations, au développement d'un système Intranet ou à l'abonnement à une base de données commerciale. Des mesures simples –comme permettre aux salariés de s'inscrire à une bibliothèque spécialisée pour y consulter des magazines ou des livres ayant trait à leur secteur d'activité– pourront encourager le développement et la formation continue, en aidant ainsi l'entreprise à rester à l'avant-garde de son secteur.

L'utilisation de techniques et d'outils inhérents à l'Intelligence économique n'implique pas forcément d'avoir un service consacré à ce domaine ; ceci dit, le fait de désigner au moins un membre important du personnel en tant que chargé de l'Intelligence économique peut aider à promouvoir le processus de manière significative.

#### 5.2.2. L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE POUR DIFFÉRENTS SECTEURS

Les utilisateurs de l'Intelligence économique ont des besoins et des systèmes différents en fonction des secteurs auxquels ils appartiennent. Idéalement, toutes les entreprises devraient pouvoir collecter et analyser des informations sur tous les aspects externes. Mais, par la force des choses, la plupart des entreprises doivent se limiter aux aspects essentiels de leur activité sur lesquels se fonde leur compétitivité.

Le type d'information requise dépend du produit, du processus ou du service que fournit la société.

Par exemple, un fabricant qui détient un brevet sur un produit et qui aimerait savoir si une autre société est en train de s'en emparer, devra connaître et évaluer les produits de ses concurrents, en se concentrant sur l'aspect technologie.

En revanche, un cabinet conseil, qui vend sa compétence plutôt qu'un produit, aura intérêt à connaître la politique de prix de ses concurrents.

Un producteur de parfums aura tendance à concentrer son action en matière d'Intelligence économique sur ses campagnes publicitaires et mercatiques, tandis qu'une société spécialisée dans les biotechnologies sera plus concernée par les informations en matière de recherche et développement, de technologie et de brevets.

En général, les entreprises manufacturières ont besoin d'informations davantage factuelles ou "concrètes" (études de secteur, données statistiques et financières), tandis que des structures plutôt orientées vers le marketing et le conseil utiliseront des informations plus "qualitatives" (études de marché, feedback client, sondages, spots télé, articles de presse...).

### 5.3. AUDIT DES BESOINS DES ENTREPRISES EN MATIERE D'INFORMATION

L'Intelligence économique est le processus de transformer des informations en connaissance stratégique.

Avant de lancer une telle démarche, il est important d'évaluer les besoins de manière précise. L'analyse des besoins en information peut s'articuler selon les étapes suivantes :

- identification des utilisateurs ;
- analyse de l'entreprise ;
- identification des facteurs critiques essentiels ;
- définition des besoins en information ;
- information disponible et déficit d'information ;
- mise à jour des besoins.

#### 5.3.1. Identification des utilisateurs

Avant de mettre en place l'évaluation des besoins, il faut tout d'abord savoir qui, parmi les décideurs, va utiliser l'information et quel type d'information servira.

Un certain nombre de questions peuvent aider à identifier les utilisateurs au sein de l'entreprise :

- existe-t-il un document inhérent à la stratégie dans la société ?
- comment a-t-il été élaboré? Qui le connaît? Pourquoi ?
- comment est structuré le système de décision interne ?
- le plan stratégique se fonde-t-il sur des informations relatives aux informations internes et externes ?
- existe-t-il un lien entre la stratégie et la collecte des informations ?
- comment l'information opérationnelle est-elle diffusée au sein de l'entreprise ?

#### 5.3.2. Analyse de l'entreprise

Une fois identifiés les utilisateurs de l'information, il est essentiel d'évaluer clairement la situation et la stratégie de la société. Pour le faire, on pourra se servir de la liste suivante :

##### Fondement de l'entreprise

- brève historique de l'entreprise ;
- principaux actionnaires et partenaires ;
- marchés clés pour le secteur dans lequel l'entreprise est présente ;
- image identitaire de l'entreprise.

##### Stratégie de l'entreprise

- quelle est sa mission ?
- quels sont ses objectifs à long terme ?
- quelle est l'évolution de la stratégie ?
- sur quels nouveaux marchés la société compte-t-elle s'introduire ?
- comment seront développés les produits ?
- les valeurs et les objectifs sont-ils partagés à tous les niveaux de l'entreprise ?

En répondant à ces questions, il se dégage une vision générale de la société et de ses besoins. Cette phase est absolument cruciale afin de définir le processus d'Intelligence économique ou d'améliorer celui déjà existant.

### 5.3.3. Identification des facteurs et des domaines critiques

Avant de commencer à collecter l'information, il faut tout d'abord identifier les points essentiels pour atteindre les objectifs. Les données disponibles sont extrêmement nombreuses, surtout en ligne, mais seule une petite partie d'entre elles est vraiment significative. Le but n'est pas de posséder un grand nombre de données, mais de faire en sorte que les informations vraiment nécessaires atteignent la personne concernée au bon moment.

Quels sont donc les facteurs qui permettent à l'entreprise d'être compétitive et de le rester? Les questions suivantes pourront être utiles :

- quel est le niveau de compétitivité ?
- quel est le niveau de compétitivité des principaux concurrents ?
- quels sont les critères d'achat des clients ?
- quels sont les principaux besoins en information ?
- quels domaines considère-t-on comme stratégiques ?
- quel est le lien entre l'information externe et la stratégie interne ?
- de quels types d'information ont besoin les décideurs ?
- comment analyse-t-on l'information ? Pourquoi ? Qui va le faire ?

Le tableau ci-dessous peut aider à définir l'importance de l'information dans différents domaines :

Domaine	Importance de l'Information		
	Élevée	Moyenne	Faible
Marché			
Produit			
Processus			
Achats			
Concurrents			
Clients			
Alliances			
Technologies			
R&D			
Règlements			
Sources financières			
Contexte politique et économique			
Autres domaines			

#### 5.3.4. Définition des besoins en information

Cette étape concerne les besoins en information dans chaque domaine stratégique : marché, produits, concurrents, technologies, environnement et clientèle.

Un guide d'entretien personnalisé, avec des questions ouvertes, doit être conçu dans chaque domaine et pour chaque personne interrogée (voir tableau ci-dessous).

#### QUESTIONNAIRE SUR LES BESOINS EN MATIÈRE D'INFORMATION

##### *Marché*

- Principaux segments de marché servis par l'entreprise
- Position sur le marché et part de marché
- Introduction sur le marché et stratégies de marché
- Objectif pour chaque segment
- Canaux de livraison
- Principaux fournisseurs
- Chaîne d'approvisionnement utilisée
- ...

##### *Produit*

- Gamme de produits (actuelle, prévue)
- Développement produit
- Données relatives aux ventes
- Produit de remplacement
- ...

##### *Concurrents*

- Principaux concurrents
- Quelles sont les méthodes concurrentielles des concurrents ?
- Quel est le principal avantage concurrentiel des concurrents ?
- Quel genre d'informations est intéressante ? (prix/technologies/ stratégies de marché, produit, brevets)
- ...

##### *Technologies*

- Principales technologies actuelles
- Nouvelles technologies et technologies émergentes
- Technologies utilisées par les concurrents
- Situation relative aux brevets
- ...

##### *Environnement*

- Législation
- Politique nationale et internationale
- Economie nationale et internationale
- Opportunités/contraintes financières
- ...

##### *Clients*

- Exigences/souhaits des clients
- Profil des clients
- Habitudes des clients
- ...

### 5.3.5. Information disponible et déficit d'information

Une fois définis les besoins en matière d'information, il faut évaluer les informations déjà disponibles au sein de l'entreprise. *Il est inutile en effet de rechercher une information que l'on connaît déjà.*

- quel degré de connaissance possède la direction concernant les questions d'ordre technique et économique ?
- les priorités en matière d'information ont-elles été clairement définies ?
- quelles informations sont déjà disponibles ? Qui les collecte et comment ?
- quand sont-elles collectées ? Comment sont-elles stockées ? Où ? Qui peut les utiliser ?
- comment circule l'information ?
- comment participe la direction au processus d'information ?
- le personnel est-il conscient et motivé en ce qui concerne le reporting en matière d'information ?

### 5.3.6. Mise à jour des besoins

Le processus d'Intelligence économique constitue un flux continu d'informations en évolution permanente, qui reflète les changements intervenus dans l'environnement dans lequel l'entreprise est appelée à agir. Afin de construire un système réellement dynamique, il faudra actualiser régulièrement les besoins en matière d'information.

Lorsque la stratégie et l'organisation changent, le processus d'Intelligence économique doit être réexaminé et modifié en fonction de ces changements. La stratégie doit être, à son tour, mise à jour en fonction des nouvelles informations collectées (nouvelles opportunités ou nouveaux dangers, nouveaux besoins...). Par conséquent, l'Intelligence économique constitue à la fois un processus interactif et itératif permettant de réaliser rapidement des modifications efficaces. Vous avez maintenant une image de l'entreprise en termes de plan stratégique, de besoins en information et de disponibilité d'information, qui doit servir de base pour l'élaboration d'un plan d'action et d'amélioration.

Cette façon de procéder permet de construire une démarche globale d'Intelligence économique qui satisfait l'ensemble des rouages de l'entreprise.

### CAS 3

#### DES OUTILS ESSENTIELS POUR SURVIVRE SUR LE MARCHÉ

**ICUBE s.r.l.** ([www.icube.it](http://www.icube.it)) est une entreprise de conception et de développement de logiciels libres implantée à Pise, en Italie.

Partant du principe que l'information est un élément essentiel à la compétitivité d'une entreprise, certains secteurs comme l'informatique ont besoin de mises à jour régulières. ICUBE, jeune entreprise italienne travaillant dans le domaine des logiciels libres, attache une attention toute particulière à la gestion de l'information et des connaissances depuis le démarrage de ses activités. Elle a d'ailleurs adopté des procédures spécifiques et mis en place des outils évolués.

L'équipe de direction, qui se compose de Paolo et de Marco Bizzarri, suit régulièrement les tendances de la technologie et la demande du marché. Compte tenu de la petite taille de l'entreprise, tout le personnel participe à la collecte des données à partir des priorités définies par la direction et de ses compétences et savoir-faire.

Au cours des réunions de lancement de nouveaux projets, les besoins d'information sont identifiés et les documents déjà disponibles dans l'entreprise, vérifiés. ICUBE tire les informations de sources différentes et les met à disposition de l'ensemble du personnel sur l'intranet récemment mis en place dans l'entreprise. Soixante-dix pour cent de l'information collectée provient de sites Internet sélectionnés. Internet est considéré comme une source fiable :

- l'information peut être recoupée à partir de plusieurs sites ;
- une liste des adresses les plus fréquemment consultées a été établie et est mise à jour régulièrement ;
- la direction d'ICUBE assure aux nouvelles recrues une courte formation sur la façon de trouver des informations pour les activités quotidiennes ;
- les données inexactes, imprécises ou fausses sont rapidement démenties. Internet offre donc le double avantage d'une source d'information à la fois abordable et fiable ;
- les forums, listes de diffusion et "chat" sont des outils efficaces pour entrer en contact avec experts et consultants.

ICUBE utilise largement ces outils pour collecter des rapports importants et stratégiques sur les technologies de pointe, les produits et services des concurrents, les tendances du marché.

En conséquence, même si l'entreprise ne consulte pas d'experts externes régulièrement, elle est à même de prévoir les scénarios actuels et futurs.

Les données ne sont pas traitées dans le cadre d'une étude formelle, mais analysées au cours de réunions hebdomadaires consacrées au développement de chaque projet. Ces réunions offrent une chance de rassembler les besoins d'information du personnel et de planifier les activités qui permettront de partager les connaissances communes.

Les séminaires extérieurs donnent la possibilité de faire circuler des informations externes au sein de l'entreprise. Parmi les différents thèmes, les rapports sur les salons et diverses manifestations sont très importants pour :

- 1) évaluer les performances des concurrents ;
- 2) appréhender les tendances technologiques ;
- 3) apprendre de nouvelles stratégies marketing auprès d'entreprises ayant les mêmes objectifs et les mêmes produits.

Le secteur étant très dynamique, les livres, les magazines et la littérature en général, ne sont pas considérés comme essentiels, même s'ils sont collectés et archivés.

Par ailleurs, les contacts avec les fournisseurs, clients et centres de recherche sont jugés intéressants du point de vue de la compétitivité.

Dans la droite ligne de cette politique, la direction d'ICUBE est l'un des membres les plus actifs de la Linux Association de Pise, et elle a d'excellents contacts avec la branche régionale de l'association italienne des PME (API) et avec le Centre relais innovation local. Malgré sa jeunesse, ICUBE dédie des ressources humaines et économiques à la création d'un intranet, montrant ainsi à quel point l'information et sa gestion sont importantes pour la survie de l'entreprise sur le marché de l'informatique.

## **6. La recherche de l'information**

---



Ce chapitre décrit les sources d'information clés. Il fournit une base utile sur les nouveaux outils et techniques du Web et offre un rapide aperçu des moteurs de recherche et des logiciels. Il comporte des conseils sur l'usage d'Internet et explore l'utilisation des sources traditionnelles d'information, tels que les livres, la littérature technique, les enquêtes, les conférences et autres événements. Par ailleurs, ce chapitre examine brièvement comment les contacts personnels peuvent être utilisés dans un contexte d'Intelligence économique.

## 6.1. LA RECHERCHE D'INFORMATION SUR LE WEB ET LES BASES DE DONNÉES

*"La bonne nouvelle est que tout est sur Internet. La mauvaise nouvelle est que tout est sur Internet". (R. Wachbroit, Université du Maryland)*

Indéniablement, le Web est en train de devenir la principale source pour collecter de l'information. Si l'accès n'y est pas toujours très aisé, les professionnels considèrent qu'ils y trouvent tout de même 95 % de ce qu'ils viennent y chercher. Cependant, même gratuite, l'information sur le Web ne présente pas toujours un grand intérêt car ce peut être aussi un espace de désinformation.

Les sites professionnels, les banques de données publiques et privées, les groupes de discussion, les sites de recrutement... donnent l'impression que les sources sont sans fin sur le net pour les spécialistes de la veille. Malheureusement, la quantité ne garantit pas la qualité. Ce qui est en jeu aujourd'hui est la capacité d'extraire l'information utile du bruit de fond.

### LES CHIFFRES CLÉS DU WEB (JUILLET 2002)

- 
- Taille du Web : 1 000 000 000 de documents
  - Faible niveau d'indexation des documents
  - Absence de réglementation
  - Problèmes de sécurité (paiements) et de fraude (copie, modification...)
  - L'Internet invisible : la plupart des ressources et des bases de données sur le Web (75-80%) ne sont ni indexées ni accessibles par les moteurs de recherche conventionnels
- 

#### 6.1.1. LES TECHNIQUES ET OUTILS DU WEB

La manière la plus facile de rechercher de l'information sur le Web est d'utiliser des moteurs et des annuaires de recherche. Ce paragraphe fournit une courte description des annuaires et des moteurs de recherche et de ce que peuvent faire les autres outils pour rechercher de l'information dans le labyrinthe du net.

#### **Qu'est-ce qu'un moteur de recherche et comment fonctionne-t-il ?**

- Un moteur de recherche est une base de données de pages Web qui ont été référencées automatiquement par des programmes appelés agents intelligents.
- Ces agents inspectent le Web, allant de lien en lien, identifiant les pages. Les pages sont indexées et ajoutées à la base de données du moteur de recherche. Les hébergeurs de sites et les propriétaires de moteurs de recherche et les concepteurs Web font payer les propriétaires de sites pour référencer ces derniers.

#### **Les moteurs de recherche explorent-ils la totalité du Web ?**

- Les moteurs ne recherchent pas chaque page publiée sur le Web à un instant t, mais lancent une recherche à partir de leurs propres bases de données, créées à une date antérieure à la recherche.
- Les moteurs de recherche indexent uniquement les pages qu'ils peuvent trouver et correspondant à leurs critères. Par exemple, le moteur de recherche peut ne pas pouvoir explorer un format particulier ou accéder à des bases de données payantes.

#### **Quelle est la pertinence de l'information trouvée par des moteurs de recherche ?**

- Les agents vérifient régulièrement les pages indexées pour voir si le contenu a changé et, le cas échéant, mettre à jour leur index. La durée de la mise à jour des pages varie selon la fréquence à laquelle chaque moteur de recherche inspecte le Web avec ses agents.

#### **Comment l'information est-elle présentée ?**

- L'information trouvée par les moteurs de recherche est classée selon les critères de recherche de chaque moteur (fréquence des mots clés ou expression employée dans la requête). La localisation de ces mots est également importante : selon qu'ils apparaissent dans le titre, dans l'entête, dans le corps d'une page ou dans les "méta tags", leur classement dans les moteurs de recherche sera différent.

#### **Qu'est-ce qu'un annuaire? Est-ce identique à un moteur de recherche ?**

- Les annuaires sont créés et mis à jour par des interventions humaines et non par des logiciels. Cependant, cette distinction n'est pas aussi claire que cela car la plupart des annuaires sont maintenant capables de faire leur propre indexation automatique.

#### **Est-ce que les moteurs de recherche et les annuaires sont les seuls outils disponibles pour rechercher sur le Web ?**

- Non, il y a d'autres solutions pour trouver de l'information sur le Web : à travers des bulletins d'information numériques (newsletters), des forums de discussion, des portails.

Le tableau ci-dessous recense différents outils et liens qui peuvent être utilisés pour faire des recherches sur Internet. Il s'agit d'un aperçu des outils disponibles et non une liste exhaustive de tous les moteurs de recherche ou logiciels disponibles.

---

*Moteurs de Recherche / Textes Libres*

---

Les critères de recherche peuvent être entrés par mots clés : par exemple export, gestion de la connaissance... Les résultats affichés reprennent tous les mots clés ou certains selon la façon dont la recherche a été construite. Des moteurs de recherche utilisent des opérateurs booléens : et, ou, pas...

**AltaVista [www.altavista.com](http://www.altavista.com)**

Accès également à un annuaire, à des centres de recherche, à des recherches de type image et MP3/audio.

**Google [www.google.com](http://www.google.com)**

Très ouvert, écran de recherche dépouillé. Peut aussi rechercher des images.

---

*"Méta Moteurs" de Recherche*

---

À la différence des moteurs de recherche standard, les "méta moteurs" de recherche n'inspectent pas eux-mêmes le Web pour construire des listes. Ils utilisent simultanément plusieurs moteurs de recherche. Les résultats sont consolidés dans une présentation unique.

**IxQuick [www.ixquick.com](http://www.ixquick.com)**

IxQuick fonctionne en questionnant simultanément 10 moteurs de recherche majeurs afin de produire une réponse à chaque question. La syntaxe correcte pour chaque moteur de recherche est automatiquement employée. Les résultats sont alors présentés à l'utilisateur par pertinence et par source.

**Vivisimo <http://vivisimo.com/>**

Ce "méta moteur" utilise différents moteurs et présente les résultats en les classant par catégorie.

---

*"Méta Sites"/Portails*

---

Ils se distinguent par le fait que les sujets sont classés par catégorie et que tous les liens sont validés et souvent annotés. Les "méta sites" permettent d'identifier rapidement des ressources de qualité.

**Enhanced and Evaluated Virtual Library (EEVL) <http://www.eevl.ac.uk/>**

Le guide Internet de la technologie, des mathématiques et du calcul. Les ressources incluent des e-journaux, des supports de formation, des projets de recherche, des associations professionnelles et des départements universitaires. La pertinence et la qualité de l'information sont assurées par le fait que les sources sont choisies et indexées par des experts.

**TelecomsVirtualLibrary <http://www.analysys.com/default.asp?mode=article&iLeftArticle=288>**

L'analyse gère la Telecoms virtual library qui est une collection de liens vers d'autres sites de télécoms dans le monde entier et fait également partie du consortium du World wide web. La navigation peut se faire par sujet pour trouver par exemple des e-journaux, de l'information politique et industrielle, des instituts et des programmes de recherche.

---

*News Groups/Listes de diffusion d'e-mail/Newsletters*

---

Sources d'information entre spécialistes et experts.

**Liszt <http://www.liszt.com/>**

Permet l'identification de différents forums de discussion, lettres d'information...

**Freepint [www.freepint.com](http://www.freepint.com)**

Bulletin d'information gratuit envoyé par e-mail, contenant des critiques de sites Web et des conseils de recherche sur Internet.

---

*Alertes*

---

Outils d'information sur les changements intervenus sur les sites sélectionnés. Se reporter à <http://www.fuld.com/i3/l2.html> pour plus d'information sur le paramétrage des services.

**NorthernLight [http://standard.northernlight.com/cgi-bin/cl\\_cliplist.pl](http://standard.northernlight.com/cgi-bin/cl_cliplist.pl)**

Permet de recevoir des e-mail d'alerte quand il y a de nouvelles pages Web ou documents publiés sur les sujets choisis.

**<http://www.kartoo.com/>**

Kartoo propose des applications de Veille technologique et d'Intelligence avec une représentation cartographique. On peut suivre la mise à jour d'une page, observer l'évolution des sites concurrents, surveiller l'arrivée de nouvelles entrées relatives à un sujet donné sur les moteurs de recherche...

---

#### *Agents intelligents*

---

Les agents intelligents sont des logiciels qui réalisent automatiquement certaines tâches sur Internet. Par exemple, ils peuvent envoyer des requêtes à un certain nombre de moteurs de recherche simultanément et classer les résultats. L'agent réside dans l'ordinateur ou sur le Web et inspecte le Web de sa propre initiative. Il rapatrie l'information, selon les besoins. Quelques agents analysent également l'information récupérée. Il existe une grande variété d'agents intelligents, gratuits ou payants : agents pour la recherche (général / meta recherche), agents Web (filtrage / profilage), agents de surveillance (alerte / mise à jour).

---

#### **Strategic Finder 2.2 [www.strategicfinder.com](http://www.strategicfinder.com)**

Strategic Finder interroge plus de 4 000 bases de données en même temps. Il est conçu pour l'intelligence concurrentielle : surveillance des lancements de produits de substitution, apparition de nouveaux concurrents ou de nouvelles normes.

---

---

#### *Web Invisible*

---

Le Web invisible est composé de sites Web ou bases de données non indexés par les différents moteurs de recherche et annuaires, et qui peuvent contenir de l'information de qualité. Les outils de recherche sur le Web invisible sont spécifiques.

---

#### **Invisible Web <http://www.invisibleweb.com>**

Annuaire de bases de données non indexés qui traitent de domaines spécifiques : les PME, l'investissement, la politique...

---

#### **The Big Hub <http://www.thebighub.com>**

Annuaire de plus de 1 500 bases de données spécifiques non indexées.

---

---

#### *Web Sémantique*

---

#### **[www.semanticweb.org](http://www.semanticweb.org)**

Outil en cours de développement de manière collaborative (dirigé par Tim Berners-Lee), capable de comprendre les langues humaines. Il travaille sur le sens des mots et des concepts, et sur leur contexte.

---

### **6.1.2. INTERNET OU COMMENT CONDUIRE AVEC UNE CARTE ROUTIÈRE**

En bref, il est impératif de filtrer et valider l'information et de s'assurer en permanence de sa qualité. L'évaluation des sources est donc un élément important.

Il faut garder à l'esprit quelques règles de base :

- la quantité de données et d'informations accessibles en ligne rend plus important que jamais la nécessité d'être en phase avec ses objectifs. Ramener ses objectifs à une question unique et spécifique permet un ciblage précis de la recherche en ligne. Il en va de même pour l'utilisation de bases de données numériques commerciales ;
- il est indispensable de connaître les types d'outils de recherche disponibles et de maîtriser quelques moyens généraux de recherche ;
- il faut conserver un esprit critique face à toutes les informations trouvées sur le Web ;
- il faut diversifier les outils car ils ne sont pas tous identiques et efficaces, et peuvent conduire à des résultats complémentaires ;
- si des recherches sont réalisées dans plusieurs langues et que la traduction de l'information est demandée, il est utile de commencer par des moteurs de recherche (comme Altavista ou Google) offrant des outils de traduction.

### 6.1.3. LES AUTRES SOURCES ÉLECTRONIQUES

On trouve d'autres sources d'information qui peuvent être utiles pour les PME comme les forums de discussion, les listes de diffusion et les bases de données.

Dans cette dimension dynamique du Web, les forums de discussion sont l'un des outils les plus utiles. Outre le fait qu'ils permettent de se faire rapidement une opinion sur un sujet donné, ils servent aussi à déposer des questions et à identifier le ou les experts du domaine concerné par la recherche.

Quelque soit le cas, la durée de vie des discussions sur les forums est plutôt limitée ; quant aux échanges, ils sont en général non structurés.

Les services de listes de diffusion permettent d'identifier une population ciblée et de la contacter par e-mail facilement et rapidement. Listserv, Majordomo, Almanac... gèrent par exemple des listes spécifiques d'adresses e-mail.

Les bases de données contiennent de l'information et des données dans un format électronique. Comme il y a un grand nombre de bases de données disponibles, il est important de savoir comment les choisir. Par exemple, les bases de données sur les brevets fournissent habituellement de l'information sur :

- les données bibliographiques ;
- la description de l'état de l'art (base) ;
- la description de problématique ;
- la description de solution ;
- les graphiques ou plans.

D'autres bases de données fournissent de l'information sur des références bibliographiques (format base de données), des études de marché et de benchmarking, des points sur la législation et les règlements...

## 6.2. L'UTILISATION DES SOURCES TRADITIONNELLES

### 6.2.1. LES LIVRES, LES MAGAZINES ET LA LITTÉRATURE TECHNIQUE

Actuellement, les entreprises s'appuient fortement sur des publications écrites : bulletins spécifiques, livres, magazines... Pour être utile, cette information doit être lue, stockée et diffusée au sein des différents départements de l'entreprise. Pour autant, la circulation de cette information est souvent difficile à organiser.

Les publications doivent apporter non seulement de l'information générale mais aussi se pencher sur de l'information ciblée : études de marchés, évolutions technologiques en matière de marchés, de réglementation, de matériaux...

L'émergence de nouveaux moyens de communication comme Internet pourrait conduire les entreprises à négliger les sources écrites.

La complémentarité entre sources écrites et numériques est sans doute une voie de progrès prometteuse.

### 6.2.2. LES AUTRES SOURCES D'INFORMATION

Au cours des dernières années, le nombre d'expositions et de foires commerciales destinées spécifiquement aux PME a considérablement augmenté ainsi que les sujets qu'ils traitent.

Ces événements (foires, séminaires, conférences...) sont un bon moyen de "sentir" les tendances et évolutions, et peuvent présenter une réelle valeur ajoutée à condition d'être bien sélectionnés.

Indépendamment de l'occasion d'accéder à de nouvelles technologies pour améliorer le *business* de l'entreprise, ces événements permettent de :

- entretenir ou renforcer les contacts avec les clients et les fournisseurs ;
- suivre l'évolution des concurrents et découvrir de nouveaux entrants ;
- comprendre les stratégies d'innovation des concurrents.

### 6.2.3. LES CONTACTS PERSONNELS

L'innovation et la création de valeur ajoutée dans les PME ont toujours été le fruit de l'intégration des aspects économiques, des facteurs socio-culturels, et d'un climat humain favorable.

L'information venant de contacts personnels contribue, lorsqu'elle est convenablement traitée, à construire le cadre décisionnel de l'entreprise.

Les contacts personnels s'appuient sur les :

**Clients** : ils constituent une source fiable d'information parce qu'ils effectuent un choix constant des produits et des services et peuvent fournir une analyse comparative (benchmark) sur la situation de la concurrence. En outre, leurs demandes reflètent la tendance du marché, ils sont par conséquent un indicateur important de la compétitivité de l'entreprise.

**Fournisseurs** : comme dans le cas des clients, l'information venant des fournisseurs est un appui utile dans le processus décisionnel. Les fournisseurs apportent des informations sur les concurrents, sur le secteur et sur les technologies d'un domaine particulier. Dans la chaîne de production, l'innovation mise en œuvre par des fournisseurs peut avoir un effet positif sur l'organisation entière et son développement futur.

**Consultants** : en raison de leur expertise et qualifications, ils fournissent des données précises sur des sujets d'intérêt stratégique pour l'entreprise.

**Structures d'appui** : les Chambres de commerce, les organisations professionnelles, les agences de brevets sont essentielles parce qu'elles fournissent de l'information sur des aspects légaux et techniques, sur des nouvelles possibilités financières, sur des partenariats... Ce peut être "un point de départ" pour une analyse et des contacts plus poussés. De plus, les publications qu'elles produisent peuvent être une excellente source d'information sur les développements industriels et les tendances.

**Administration** : elle fournit de l'information sur les règlements, les contrats publics et elle est un promoteur de l'innovation à travers des programmes de promotion et de sensibilisation. Des liens permanents avec les services idoines des différents niveaux de l'administration (européen, national, régional ou local) sont indispensables pour n'importe quel type d'entreprise.

### 6.2.4. L'ÉVOLUTION DES RAPPORTS HUMAINS À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Le processus de créer et de maintenir des relations personnelles consomme du temps et de l'énergie. Ce dernier peut être rendu plus facile grâce à l'utilisation des technologies de l'information.

Nonaka et Takeuchi<sup>12</sup> considèrent que la création de connaissance est "une mobilisation et une conversion de la connaissance tacite, (...) c'est-à-dire gérer la connaissance individuelle pour l'exploiter, créer de la connaissance explicite et permettre la mise en place d'une" spirale "de la création de connaissance...".

<sup>12</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi : *the knowledge-creating company*, New York : Oxford University Press, 1995

La connaissance tacite se caractérise par une connaissance en profondeur mais inorganisée. Elle s'appuie sur les interactions cognitives entre informations et connaissances. Pour cette raison, il est difficile de l'exprimer de manière formelle. Elle est liée au contexte et est difficile à communiquer.

À l'opposé, la connaissance explicite est codifiée et exprimée selon des règles partagées et un langage commun. La connaissance explicite est par conséquent facilement transmissible. Néanmoins, ce type de connaissance représente seulement la partie émergée de l'iceberg de la connaissance complète de l'entreprise.

Les réunions périodiques ont ainsi pour rôle d'identifier les besoins et de recenser l'information maîtrisée, de l'amener dans le contexte stratégique et de la confronter au plan d'action, et d'en assurer la diffusion dans l'entreprise.

Des procédures simples peuvent aider les PME à transformer des données non codifiées en information disponible dans des bases de données ou des outils plus sophistiqués. Les technologies de l'information permettent la formalisation et le partage de l'information. Selon des études récentes<sup>13</sup>, les PME tendent à utiliser davantage de sources d'information personnelles que de sources impersonnelles : plus la décision est critique, moins elles s'appuient sur les sources d'information externes, y compris celles reposant sur des experts externes. En conclusion, on peut dire que chaque source d'information offre des avantages et des inconvénients selon l'importance des décisions à prendre. Par conséquent, une utilisation complémentaire des sources électroniques et traditionnelles d'information, associée à des contacts informels au sein de réseaux, doit être privilégiée pour la mise en place d'un processus d'Intelligence économique.

<sup>13</sup> Bruschi, G.C.(1992) Marketplace information scanning activities of new manufacturing ventures, *Journal of Small Business Management*, 6, 4, p. 41-53 ; Specht, P.H. (1987). Information sources used for strategic planning decisions in small firms. *American Journal of Small Business*, 11, 4, p.21-33.

#### CAS 4

##### UNE ENTREPRISE QUI SAIT TIRER PARTI D'INTERNET

Entreprise britannique de biotechnologie employant 18 chercheurs (dont 5 chefs de projet) à vocation internationale (50 % en Amérique).

**Collecte d'informations :** l'entreprise possède plusieurs secteurs fonctionnels aux besoins définis : bibliothèque de références de recherche, bibliothèque de souches bactériennes, bibliothèque de brevets concurrents (développement, développement de produits, recherche médicamenteuse), informations techniques, hygiène et sécurité.

**Activité de la concurrence :** Internet est utilisé régulièrement par le directeur de l'entreprise pour suivre les activités de la concurrence. Les recherches peuvent s'effectuer par nom si le concurrent est déjà connu ou par thème (par exemple, recherche médicamenteuse) pour identifier les nouveaux concurrents.

**Brevets :** l'entreprise a développé une base de données de brevets/informations sur les concurrents pour ses développements de nouveaux produits. Internet est utilisé tous les jours pour suivre les brevets et constitue la principale source d'alimentation de la nouvelle base de données. Le suivi des brevets ne repose pas sur des procédures strictement suivies mais plus sur une démarche informelle, même si l'entreprise admet que le développement d'une base de données aurait nécessité une approche plus systématique.

**Marchés internationaux :** Internet sert aussi à suivre les marchés internationaux. De nombreuses commandes viennent d'Amérique. Même si l'entreprise n'a pas de site Web, elle est sur un marché de niche et se fait connaître par le "bouche à oreille". Elle s'est servie d'Internet pour obtenir des informations sur les séminaires et événements organisés aux USA dans le cadre desquels elle pourrait présenter ses produits.

**Publications :** les autres voies largement utilisées sont les journaux spécialisés, les publications scientifiques et les lettres d'information électroniques.

Pour résumer, Internet est une "bibliothèque" d'informations qui permet l'actualisation quotidienne des brevets et représente une économie de temps et d'argent.



# 7. L'analyse de l'information

---

Ce chapitre développe les grands principes en matière d'analyse de l'information et démontre, sur le principe de la Chaîne des valeurs, le profit que l'on peut en tirer. Il y est fait aussi une présentation de l'utilisation du modèle des cinq forces de Porter, de l'analyse stratégique, du profil des concurrents, de l'analyse des brevets, de l'évaluation des performances et de la scientométrie.

## 7.1. MÉTHODOLOGIES D'ANALYSE DE L'INFORMATION

L'objectif de la phase d'analyse, dans un processus d'Intelligence économique, est de fournir aux décideurs des informations pertinentes.

L'analyse doit s'attacher à fournir à l'utilisateur final un produit qui réponde à son besoin spécifique. Les décideurs souhaitent, en effet, qu'on leur présente des analyses ciblées, des arguments, des recommandations... plutôt qu'un gros volume d'informations non analysées. Si l'analyse est une étape importante du processus d'Intelligence économique, elle est aussi la plus délicate. En règle générale, les entreprises ne consacrent que peu de temps à l'analyse, souvent parce qu'elles ne savent pas comment procéder.

Généralement, le processus d'analyse de l'information se présente sous deux phases :

1. La validation de l'information
2. L'utilisation de l'information pour produire des connaissances.

### 7.1.2. LA VALIDATION DE L'INFORMATION

La première démarche de validation consiste à s'assurer de la pertinence et de la véracité des données. Ces dernières sont pertinentes quand elles concordent avec les besoins d'information et elles présentent de la valeur quand elles sont validées.

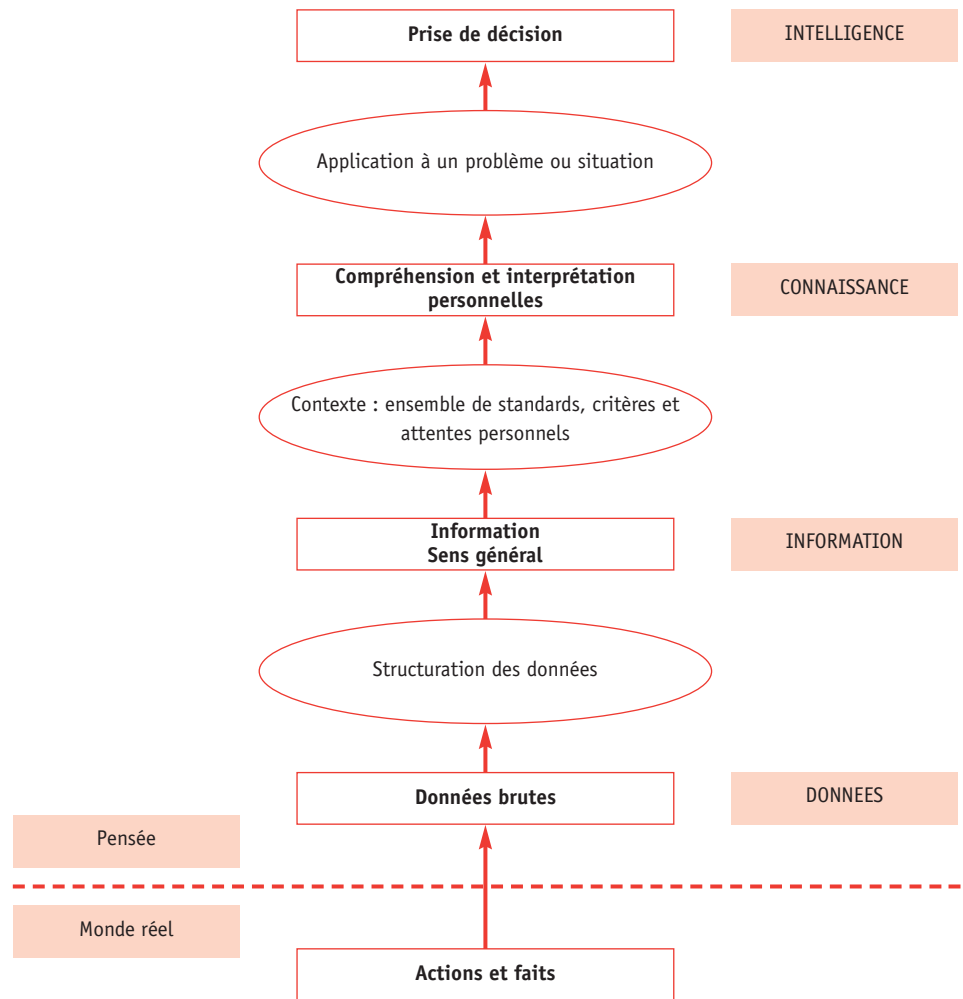
En matière de validation de l'information, les meilleures méthodes sont les suivantes :

- identification de la source originale de l'information et vérification de sa crédibilité ;
- contrôle de la procédure utilisée pour obtenir des données statistiques ;
- recherche de sources différentes pour la même information et comparaison des données obtenues ;
- croisement de l'information auprès d'experts externes.

### 7.1.3. MISE EN VALEUR DE L'INFORMATION

Après avoir identifié la qualité de l'information, il faut en déterminer la valeur d'exploitation<sup>14</sup> par des méthodes d'analyse. L'objectif de l'analyse est de transformer le volume d'informations brutes collectées en matière à valeur ajoutée, comme illustré sur le graphique ci-dessous.

<sup>14</sup> Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, par F. Palop et J.M. Vicente. Estudios Cotec n° 15. Février 1999.



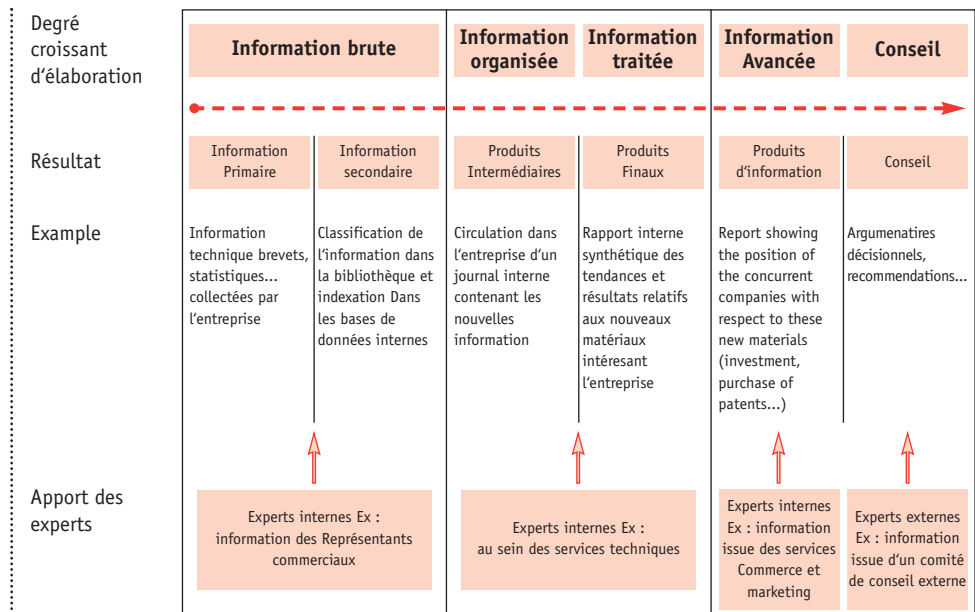
**Fig. 7.1. L'INFORMATION DEVIENT INTELLIGENCE LORSQU'ELLE EST EXPLOITÉE<sup>15</sup>**

Dans le processus d'Intelligence économique, il existe un circuit bien établi entre les données brutes et le niveau de qualité supérieure. Le processus part des données brutes provenant de l'entreprise (situation, stratégie) pour les transformer en connaissance, et ainsi permettre l'action.

Il peut être utile de créer des "profils d'intérêts", c'est-à-dire des descriptions des besoins d'information des différents décisionnaires de l'entreprise. Il est indispensable que les besoins soient bien compris de la personne qui est chargée du processus d'Intelligence économique. Le processus de création de valeur ajoutée à partir d'informations peut être représenté par une Chaîne de valeurs<sup>16</sup>. Elle illustre la valeur croissante contenue par l'information et le rôle des experts dans ce processus de valeur ajoutée (Fig. 7.2).

<sup>15</sup> "Understanding information". P.A. Consulting. The IT Management Programme. Synopsis de rapport interne P.A. Londres, 1994.

<sup>16</sup> Degoul, P : Le pouvoir de l'information avancée face au règne de la complexité. Annales de Mines, avril 1992.



**Fig. 7.2. LA CHAÎNE DE VALEURS DE L'INFORMATION (PAUL DEGOUL)**

Au départ, l'information brute provient de plusieurs sources formelles et informelles. Lors de cette première étape, l'information doit être organisée, indexée et stockée. À ce stade, l'opinion d'experts peut apporter de la valeur ajoutée.

La seconde étape consiste à traiter cette information brute afin d'en produire une information intermédiaire diffusable.

C'est au cours de la troisième étape que le maximum de valeur est dégagé. C'est le cœur de l'Intelligence économique. Les résultats de l'analyse de l'information créée permettent de prendre des décisions. Cette étape délivre des informations avancées ou connaissances, et s'enrichit utilement de la contribution d'experts internes ou externes.

## 7.2. LES OUTILS D'ANALYSE

Il existe de nombreux outils d'analyse potentiellement utiles pour extraire de la valeur d'une information dans les domaines de la concurrence, des marchés et de la technologie, etc. Certains d'entre eux peuvent d'ailleurs être utilisés pour plusieurs types d'analyse.

En fonction des objectifs concurrentiels de l'entreprise, on aura recours à différents niveaux d'analyse : analyse de marché, analyse de la profession ou positionnement de l'entreprise<sup>17</sup>. Parmi les techniques disponibles, on peut citer le modèle des cinq forces de Porter, l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces), le profilage des concurrents, l'analyse des brevets et les techniques d'évaluation des performances<sup>18</sup>...

Pour ceux qui traitent des informations techniques, les outils de scientométrie peuvent présenter un intérêt. Ces techniques exploitent les informations statistiques de nature scientifique et technologique des bases de données, brevets compris<sup>19</sup>. Les autres outils sont la matrice d'attractivité technologique / position technologique, la matrice technologie / produit, les compétences fondamentales et les prévisions et études prospectives, les méthodes de courbes en S et Delphi.

<sup>17</sup> Competitive Intelligence. M. Cook and C. Cook. Kogan Page, 2000.

<sup>18</sup> Competitive Intelligence / L. Kahaner. Touchstone Ed., USA, 1997

<sup>19</sup> P. Escorsa and R. Maspons : De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Competitiva. Prentice Hall. Pearson Educación S.A., Madrid, 2001.

Certaines de ces méthodes sont abordées ci-dessous. Il appartient aux entreprises de décider, le cas échéant, des outils qui correspondent aux besoins en matière d'information. Cependant, il est important de noter que ces outils d'analyse n'ont pas de valeur en eux-mêmes s'ils ne sont pas intégrés à un processus d'Intelligence économique planifié et ciblé. L'intervention humaine est bien entendu toujours requise pour analyser et créer de la valeur à partir d'informations, puis pour prendre une décision.

### 7.2.1. LE MODÈLE DES CINQ FORCES PORTER

Le chef d'entreprise qui cherche à prendre l'avantage sur ses concurrents peut utiliser ce modèle créé par Michael Porter, de l'université de Harvard ; il permet de mieux appréhender le contexte industriel dans lequel l'entreprise évolue.

Dans le modèle de Porter, l'entreprise est au centre d'un champs de forces, comme le montre la Fig. 7.3.

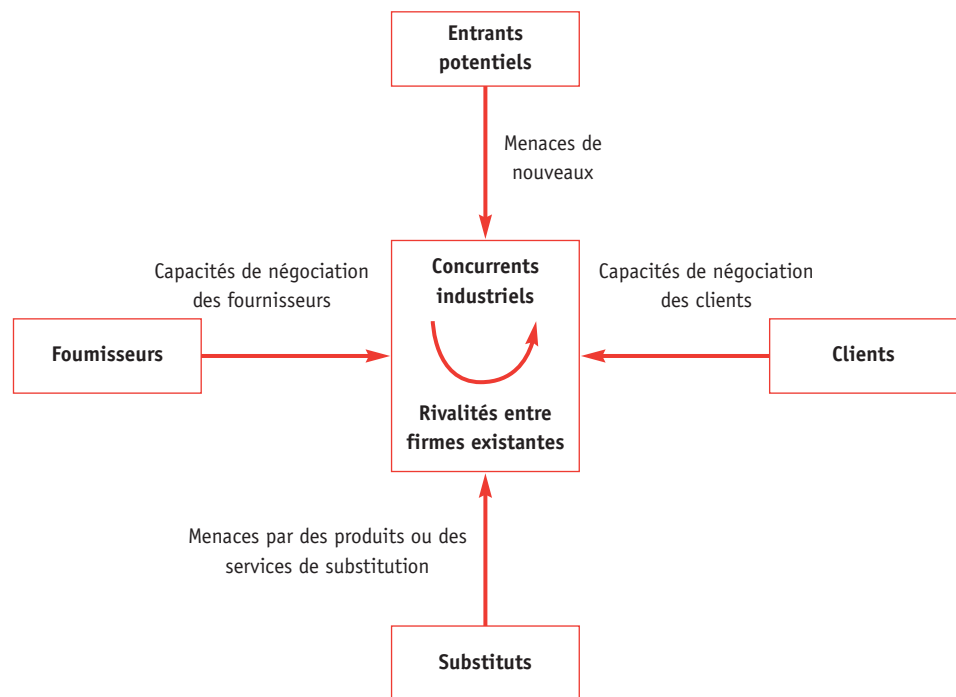


Fig. 7.3. **DIAGRAMME DES CINQ FORCES DE PORTER**<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Porter, Michael E : On competition. Harvard Business review book. Ed. Harvard Business School Press.2000

### La puissance des fournisseurs

Pour fabriquer ses produits, une entreprise a besoin de matières premières. Cela implique donc des relations client-fournisseur. Les fournisseurs, s'ils sont puissants, peuvent influencer sur l'entreprise, par exemple en vendant leurs matières premières à un prix élevé, ce qui diminue les marges de l'entreprise cliente.

Le modèle de Porter caractérise la puissance d'un fournisseur à l'aide des paramètres suivants :

1. Concentration des fournisseurs
2. Importance du volume pour le fournisseur
3. Différenciation des intrants
4. Impact des intrants sur le coût ou la différenciation
5. Coût du changement pour les entreprises
6. Présence d'intrants de substitution
7. Menace de l'intégration descendante
8. Part des achats dans les coûts de l'entreprise

Les fournisseurs sont forts si :	Exemple
Ils représentent une menace d'intégration descendante crédible	Un fabricant de produits de laboratoire acquiert un distributeur
Ils sont concentrés	Marché hospitalier
Les clients sont faibles	Fournisseurs d'énergies et clients particuliers
Le coût de changement de fournisseur est élevé	Microsoft et fabricants de PC
Les fournisseurs sont faibles si :	Exemple
Ils sont nombreux à se faire concurrence, le produit est standardisé	Industrie du pneu et constructeurs automobiles
Les clients représentent une menace d'intégration ascendante crédible	Producteurs laitiers et laiteries
Les acheteurs sont concentrés	Industrie du vêtement et grande distribution

**Fig. 7.4. LA PUISSANCE DES FOURNISSEURS DANS LE MODÈLE DES CINQ FORCES DE PORTER**

### 7.2.2. L'ANALYSE SWOT

SWOT signifie en français "Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces" et permet d'analyser une branche industrielle, un concurrent ou une entreprise.

La Fig. 7.4 donne un exemple de matrice SWOT. Cet outil d'analyse peut aider à déterminer la stratégie de l'entreprise. Quelques exemples :

- forces / opportunités : utiliser les forces internes pour tirer parti des opportunités extérieures ;
- forces / menaces : utiliser les forces internes pour éviter ou réduire l'impact des menaces extérieures ;
- faiblesses / opportunités : améliorer les faiblesses internes et tirer parti des opportunités extérieures ;
- faiblesses / menaces : tactique défensive visant à réduire les faiblesses internes et/ou éviter les menaces ambiantes. Il est évident qu'une entreprise qui a des faiblesses internes et doit faire face à des menaces extérieures est en situation de précarité.

Lorsque forces, faiblesses, opportunités et menaces sont identifiées, il est possible de déterminer la priorité des actions nécessaires à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

FACTEURS INTERNES FACTEURS EXTERNES	Forces (Fo) 1. Position financière 2. Expertise de gestion	Faiblesses (Fa) 1. Technologies dépassées 2. Absence de fidélité clientèle
<b>Opportunités (Opp)</b> A. Start-up à la technologie innovante mais sans capital	<u>Implications Fo/Opp</u> 1-A. Offre de fusion ou partenariat pour améliorer l'avantage concurrentiel (et éliminer un concurrent)	<u>Implications Fa/Opp</u> 1-A. Mettre à jour la technologie
<b>Menaces (M)</b> A. Risque de changement de la législation B. Population décroissante	<u>Implications Fo/M</u> 1-A- Investir des ressources dans la nouvelle situation 2-B. Veiller à diversifier le marché	<u>Implications Fa/M</u> 1-A. Importants investissements requis 2-B. Nécessité de conserver la part de marché

**FIG. 7.5. MATRICE SWOT D'UNE ENTREPRISE**

### 7.2.3. LE PROFILAGE DES CONCURRENTS

Le profilage des concurrents est l'une des façons d'identifier les principaux concurrents d'une entreprise et aussi la place de l'entreprise au sein de la branche. La Fig. 7.6 donne quelques suggestions de questions utiles à examiner.

MODÈLE DE PROFIL D'ENTREPRISE
<b>Historique</b> : détails des contacts, histoire (date de création, effectifs), structure de l'entreprise, principaux actionnaires, principaux secteurs d'activités de l'entreprise...
<b>Direction</b> : historique des principaux cadres et conseillers
<b>Stratégie d'entreprise</b> : culture d'entreprise, développements de nouveaux produits, nouveaux marchés, fusions et/ou alliances...
<b>Informations financières</b> : rentabilité, capital, recettes, frais fixes et variables, dépenses R & D...
<b>Informations d'exploitation</b> : équipements, technologie utilisée...
<b>Informations mercatique</b> : part de marché, stratégie mercatique et communication, segments de marché...
<b>Informations commerciales</b> : force de vente, principaux circuits de vente, grands comptes...
<b>Information produit</b> : gammes de produits (principales et secondaires), informations commerciales par lignes de produits, fournisseurs de matières premières, pièces, main-d'œuvre...
<b>Informations distribution</b> : chaîne logistique utilisée, méthodes d'expédition, fournisseurs...
<b>Information personnel</b> : effectifs par service, salaires, conventions collectives, sous-traitance...
<b>R &amp; D/Ingénierie</b> : lignes de R & D, budget R & D, qualifications du personnel...
<b>Image</b> : perception de l'entreprise par les médias ou les clients (négative-positive), reconnaissance de la marque, du nom...

**FIG.7.6. PROFIL D'ENTREPRISE**

### 7.2.4 L'ANALYSE DES BREVETS

Les brevets donnent de nombreuses informations d'ordre commercial et technique. En fait, ils donnent sur les entreprises et leurs produits des informations qu'on ne trouve nulle part ailleurs. La recherche des informations contenues dans les brevets doit se faire en utilisant des bases de données. C'est la seule manière de passer rapidement en revue la masse d'informations disponibles.

La Fig. 7.7 montre quelques-uns des indicateurs qui sont utilisés dans l'analyse de brevets. Bien que ces analyses puissent s'effectuer facilement pour la plupart des entreprises, d'autres ont besoin d'outils logiciels spéciaux.

Que rechercher...	Ce que cela indique...
Analyse statistique de l'activité de brevet (nombre de brevets) dans un domaine donné	Activité innovante au niveau international, national ou de la branche (dans un domaine donné)
Activité de l'entreprise en matière de brevets dans un domaine donné	Leader de l'industrie dans ce domaine
Activité de l'entreprise A en matière de brevets	Activité d'innovation/Profil technique de l'entreprise A
Pays dans lesquels l'entreprise A a déposé des brevets	Marchés stratégiques pour l'entreprise A
Brevets de l'entreprise A cités dans d'autres brevets	L'entreprise A possède une technologie de pointe
Entreprises faisant référence aux brevets de l'entreprise A	Qui sont les concurrents de l'entreprise A
Entreprise A faisant référence à ses propres brevets	Stratégie de l'entreprise A : être précurseur
Entreprise B faisant référence aux brevets de l'entreprise A	Stratégie de l'entreprise B : imiter
Evolution de l'activité de brevets (nbre de brevets) & concentration des entreprises (nbre d'entreprises ayant déposé des brevets)	Durée de vie d'une technologie : émergente, en développement, à maturité, obsolète
Inventions (individus)	Identification des principaux inventeurs dans les technologies de pointe
Code de classification d'un brevet	Relations avec le domaine technique
Relation entre les brevets cités dans un brevet et le brevet lui-même	Relations avec le domaine technique
Publications scientifiques et brevets de chercheur	Relations entre les secteurs industriel et universitaire

**FIG. 7.7. INFORMATIONS UTILES PROVENANT DES BREVETS**

### 7.2.5. L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

L'évaluation des performances est un processus continu qui permet de détecter, d'étudier et d'analyser les meilleures entreprises, produits, services ou méthodes.

Mise en place par des entreprises japonaises, cette méthodologie se développe désormais de plus en plus aux USA et en Europe. L'emploi judicieux des techniques d'évaluation des performances permet de tirer les enseignements des erreurs commises par les autres et/ou de leurs succès afin d'améliorer l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

### 7.2.6. LA SCIENTOMÉTRIE

Le processus d'Intelligence économique utilise de plus en plus des techniques qui permettent de traiter quantitativement d'importants volumes de données scientifiques et techniques à l'aide d'outils logiciels. La scientométrie permet une exploitation rapide et efficace des masses d'informations qui proviennent essentiellement des bases de données scientifiques et techniques : articles de journaux, brevets, comptes rendus de conférence, thèses de doctorats et autres documents publics.

La scientométrie analyse l'information à l'aide d'indicateurs bibliographiques sélectionnés comme le nom de l'auteur, les mots-clés contenus dans les titres ou les extraits, les descripteurs et identificateurs ou bien encore les citations d'articles. La scientométrie s'articule autour du comptage du nombre d'occurrences d'un mot clé ou d'un groupe de mots clés dans les documents sélectionnés. Elle permet également de trouver les co-occurrences ou citations conjointes de plusieurs mots clés.



L'analyse de ces indicateurs révèle le niveau de développement scientifique et technique des organisations, des pays et des entreprises. Par exemple, elle peut être utile pour suivre l'évolution ou la diminution du nombre de brevets ou de publications sur une période donnée, afin d'identifier les technologies émergentes et en développement.

Ces techniques peuvent aussi mettre en évidence tout type de corrélation et de relation entre des paramètres sélectionnés que l'être humain aurait beaucoup de mal à détecter. Ainsi, on peut établir un lien entre plusieurs secteurs d'activités ou technologies en analysant les co-termes. À titre d'exemple, on peut retrouver les collaborations entre auteurs ou institutions dans un domaine de recherche spécifique, repérer les technologies émergentes ou s'informer sur les diverses applications d'une technologie sur plusieurs marchés.

D'un point de vue pratique, la plupart des fournisseurs de bases de données disponibles sur le marché peuvent assurer l'analyse statistique des données. Il existe également dans le commerce des outils logiciels spécifiques pouvant effectuer ce type d'analyse très efficacement. Ces outils ne sont pas toujours très connus et sont surtout utilisés par les grandes entreprises ou les consultants en scientométrie.

## CAS 5

### L'EXPERTISE EXTERNE À L'APPUI DU PROCESSUS D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

**GENETRIX** est une entreprise biomédicale de 15 employés, créée en novembre 2000. Spécialisée dans le développement de thérapies humaines comme la thérapie cellulaire (cellules souches), elle est située à Madrid ([fterron@e-genetrix.com](mailto:fterron@e-genetrix.com)).

Genetrix a été créée à l'instigation de deux chercheurs du CNB (*Centro nacional de biotecnología*), conscients du potentiel marketing de certains des résultats de leurs lignes de recherche (précédemment brevetés) et de la possibilité d'exploiter commercialement ces résultats.

Genetrix possède un Comité consultatif scientifique composé de 6 personnes issues du secteur universitaire et industriel, comme des professeurs d'université et de centres de recherches ou des collaborateurs d'entreprises de biotechnologie.

Ce Comité se compose d'experts internes et externes, choisis pour leur expérience scientifique reconnue dans le secteur d'activités de Genetrix. Ces experts externes sont liés à Genetrix par un accord de confidentialité et perçoivent des honoraires pour leur travail. Le Comité se réunit tous les 3 mois pour débattre de la stratégie de Genetrix. Au cours de ces réunions, on analyse les travaux réalisés par l'entreprise, les tendances de la recherche scientifique mondiale dans les domaines qui intéressent Genetrix, les collaborations potentielles avec d'autres groupes de recherche...

Le Comité joue un double rôle : il constitue une source d'informations essentielles très pertinentes et valide les informations délivrées par les fondateurs à partir de leur activité scientifique au sein du CNB. Les enseignements tirés de ces réunions aident les dirigeants à orienter les activités de l'entreprise de façon à dégager les avantages concurrentiels indispensables sur le marché de la biotechnologie.

L'expérience scientifique, les contacts personnels, l'accès quotidien à des sources d'information importantes (congrès, salons, publications scientifiques, brevets...), la connaissance du marché et de la réglementation, la connaissance des différentes étapes nécessaires à la commercialisation d'un produit du laboratoire au consommateur..., tout cela permet aux membres du Comité d'apprécier les risques et opportunités qui s'offrent à Genetrix.

Voici un exemple de l'importance du Comité pour la stratégie de Genetrix. L'entreprise a été approchée par un groupe de recherches possédant une technologie brevetée dont l'acquisition aurait pu présenter un intérêt. Les résultats du brevet semblaient très prometteurs contre une maladie en particulier, et le Comité a donc été consulté avant la prise de décision. Bien que l'un de ses membres ait donné un avis favorable, le Comité a conseillé de ne pas acquérir le brevet en raison d'un trop grand risque pour Genetrix.

## **8. La diffusion de l'information**

---

Ce chapitre traite de la question cruciale de la diffusion de l'information. Il compare les circuits de l'information dans les organisations verticales traditionnelles, à ceux de l'approche beaucoup plus ouverte des organisations horizontales. Il propose aux entreprises les meilleures solutions pour intégrer l'Intelligence économique. Il aborde également le problème lié à l'ouverture de l'entreprise sur son environnement et à la meilleure manière de gérer la protection des idées. Enfin, il replace l'Intelligence économique dans son contexte réglementaire et éthique.

### 8.1. QUELQUES SCHÉMAS DE DIFFUSION

Une fois que l'on a validé et analysé une information, il faut la diffuser dans l'entreprise : tout d'abord à ceux qui sont directement concernés par le processus d'Intelligence économique, puis à ceux qui, dans l'entreprise, peuvent en avoir l'utilité dans leurs fonctions.

Les méthodes d'Intelligence économique à adopter varient en fonction de la structure<sup>21</sup> de l'organisation de l'entreprise et de la taille de cette dernière.

- **Dans une organisation verticale**, la structure est hiérarchique. On constate :
  - une division verticale du travail et un faible niveau de partage du pouvoir de décision ;
  - chaque personne a un rôle spécifique, les tâches, responsabilités et pouvoirs de décision reposant sur les règles et procédures d'entreprise ;
  - des interactions verticales entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques ;
  - l'importance de la loyauté et du respect.

Le danger dans ce type d'organisation est que, chacun ayant un rôle et un poste bien définis, il ne s'intéresse qu'à ce qui le concerne et ne voit pas l'intérêt de partager l'information et les connaissances.

#### Comment y remédier?

En motivant la direction et le personnel, et en s'assurant qu'ils comprennent bien les avantages que peut tirer l'entreprise de la capitalisation des connaissances.

Il peut être utile de créer un groupe de professionnels qui encouragera la coopération entre les différents secteurs fonctionnels, facilitera l'apprentissage et conduira à créer un groupe de travail virtuel.

- **Dans une organisation horizontale**, les changements de l'environnement professionnel liés à la forte concurrence, à la mondialisation, à la nécessité de répondre rapidement aux besoins du marché et au développement rapide des nouvelles technologies, entraînent des bouleversements profonds dans les entreprises :
  - des entreprises indépendantes se regroupent en réseau, sans hiérarchie spécifique, dans le but de générer de la valeur ajoutée pour leurs clients et de saisir de nouvelles opportunités professionnelles;
  - les structures hiérarchiques sont aplanies;
  - l'introduction de la gestion des procédés et l'organisation par projet imposent le travail en équipe;
  - l'autonomie augmente, les personnes ayant plus de contrôle et de pouvoir de négociation.

<sup>21</sup> Caterina Ricciuti, "Organizzazione aziendale", CEDAM

Dans ce nouveau modèle d'entreprise "organique", chaque personne est un système ouvert ayant sa propre autonomie et devant interagir avec les autres. Les mots clés de ce modèle sont : travail en réseau et interaction.

La division du travail n'est pas clairement définie et chacun peut être chargé de plusieurs tâches différentes. Le partage des connaissances devient une priorité, et chacun en a conscience ; chacun sait qu'il lui faut apprendre de l'expérience des autres.

#### Comment y parvenir?

L'approche ci-dessous constitue un bon point de départ qui permet de :

1. Repérer qui détient des connaissances stratégiques et tracer une carte des connaissances individuelles,
2. Créer un système d'information interne qui :
  - offre à chacun les mêmes possibilités de s'informer : chacun sait où trouver les données et les études de cas, le détail d'expériences similaires survenues dans l'entreprise et à qui s'adresser pour obtenir davantage de renseignements ;
  - permet aux "utilisateurs" d'accéder à l'information qui les concerne dans leur fonction et suivant leur place dans l'organisation : il est possible de créer un système de stockage de l'information, électronique ou physique, avec différents niveaux d'accès en fonction de la nature de l'information. Cela permet de gagner du temps et des ressources en s'assurant que chacun se consacre à son cœur de tâche.

La principale complexité des structures horizontales est qu'il n'existe pas de circuit prédéfini de l'information. Ici, le pouvoir, c'est la connaissance, et si certains peuvent considérer ce changement comme positif et y voir une chance de développement professionnel, d'autres peuvent se sentir menacés par ce processus envahissant. Dans ce type d'organisation, il devrait être plus simple de mettre en place une culture de la connaissance. Mais ce n'est pas toujours le cas, parce que les responsables sont confrontés à la dimension psychologique du groupe, dont les membres risquent d'être sur la défensive et considèrent l'autre comme un concurrent potentiel.

Il faudra donc penser à :

- encourager à la formation et aux techniques de partage des connaissances (communautés de pratique, par exemple) ;
- mettre en place des méthodologies de formations innovantes ;
- investir dans des technologies de groupe (groupware).

Plus généralement, si les nouvelles technologies peuvent aider à la diffusion de l'information, le principal obstacle à surmonter risque d'être d'ordre humain et psychologique.

## 8.2. LE LIBRE ACCÈS À L'INFORMATION

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises adoptent des méthodes de collecte des données de plus en plus détaillées et formalisées. Toutefois, ces informations sont souvent disséminées dans de multiples endroits, voire présentes en différents sites de la même société. Certaines entreprises, conscientes de ce problème, ont conçu des systèmes d'information spécifiques qui gèrent cette dissémination.

Les approches traditionnelles de traitement de l'information consistent souvent à mettre l'information sous clé et à en limiter l'accès à quelques "heureux élus". Ce frein à la circulation de l'information ne fait que développer un climat de secret et de méfiance. Il induit aussi une perte de temps et d'argent car l'information est dans ce cas souvent recherchée deux fois. Il faut encourager davantage d'ouverture d'esprit dans la gestion de l'accès à l'information. L'essentiel de l'information ou des connaissances doit être accessible à tous ceux qui en ont besoin, quand ils en ont besoin.

Les réunions d'information régulières constituent un forum d'échange d'idées. Elles favorisent la circulation de l'information du haut vers le bas, et vice versa.

En encourageant une culture ouverte du partage de l'information impliquant l'ensemble du personnel, l'entreprise valorise son personnel et renforce sa capacité d'action.

L'intranet est un autre moyen de partager l'information dans l'entreprise, même si c'est un outil plutôt choisi par les grandes entreprises. Les tableaux d'affichage ou une simple lettre d'information mensuelle peuvent jouer le même rôle dans les plus petites unités.

Un service d'information centralisé, sous forme traditionnelle et électronique, permet au personnel d'accéder directement à l'information au fur et à mesure de ses besoins, et évite de doubler les recherches.

Les développements récents de la technologie ont permis à de nombreuses entreprises de décentraliser leurs systèmes. Les différents rouages de l'entreprise ont accès rapidement et directement aux données et aux informations, et peuvent les adapter à leurs besoins spécifiques.

### 8.3. LES TECHNOLOGIES UTILES

La diffusion peut être grandement aidée par les technologies, qui acheminent rapidement l'information jusqu'à la personne concernée et facilitent ainsi le partage.

Voici une brève analyse des principales technologies :

#### La mise en réseau

Pour partager connaissances et informations, il faut disposer d'une structure qui permette l'échange de données. Les réseaux locaux (LAN) connectent PC, serveurs... et les personnes pour leur permettre d'échanger des informations (fichiers, bases de données) ou des ressources (disques durs, scanners, imprimantes). Il est possible de relier des LAN situés dans des lieux géographiquement différents au moyen d'un réseau étendu.

Les technologies de mise en réseau les plus connues et probablement les plus utilisées sont l'e-mail et l'intranet. Avec un système d'e-mail efficace, l'information peut être communiquée et échangée en laissant une "trace" des différentes opérations.

L'intranet assure le partage des informations de la façon la plus économique et la plus facile. Système interne, son accès est limité aux seules personnes habilitées. Les technologies intranet autorisent les connexions entre systèmes hétérogènes à moindre coût, simplifient la mise en œuvre et utilisent des techniques standard. L'intranet doit être flexible et adapté à la structure interne, et doit présenter des possibilités d'évolution.

### **Le collecticiel**

Le collecticiel est une catégorie de logiciel conçu pour les activités d'équipe. Il a été développé pour répondre aux nouvelles méthodes de travail des entreprises, qui s'orientent désormais vers la notion de travail par projet.

Les outils collecticiels permettent au groupe d'améliorer la communication et la coopération internes, favorisant ainsi la coordination entre les individus et les équipes.

La plupart de ces outils technologiques sont désormais basés sur la philosophie Internet. Ils autorisent l'accès à toutes les informations disponibles sur le Web, de sorte que les connaissances peuvent être partagées par les collaborateurs internes et externes (clients, fournisseurs...).

### **Les technologies de gestion des connaissances**

De nombreux systèmes d'information supportent des processus de gestion des connaissances, et certains permettent une classification automatique des contenus. Ils sont capables de comprendre le sens du texte et peuvent donc :

- extraire le concept central ;
- classer automatiquement le document en catégories prédéfinies ;
- créer un résumé automatique ;
- créer un lien entre les différents documents archivés.

Il existe sur le marché de nombreux produits logiciels. Certains nécessitent d'être paramétrés et requièrent des ressources humaines importantes et spécialisées, ce qui les rend peu accessibles aux PME.

## **8.4. CONFIDENTIALITÉ ET PROTECTION DE L'INFORMATION**

Toutes les entreprises possèdent des informations importantes, devant être protégées d'une manière ou d'une autre. En cas de perte ou de divulgation de ces informations, les conséquences peuvent être lourdes pour les entreprises, notamment en terme d'image, de baisse du chiffre d'affaires ou de perte de parts de marché.

Tant que les innovations n'ont pas été protégées par des brevets ou des dépôts de marque, l'entreprise doit mettre en place des procédures de confidentialité.

Avec le développement du commerce électronique et l'utilisation croissante d'Internet, de plus en plus d'informations sont désormais partagées par les partenaires commerciaux, tant au niveau national qu'international, révolutionnant la façon de travailler.

Beaucoup d'informations sont maintenant stockées ou traitées sur des ordinateurs de plus en plus puissants. Le problème est que cette technologie peut s'avérer vulnérable et qu'il existe un risque de sabotage, d'altération, d'effacement ou de fraude sans que l'entreprise en ait connaissance, ou contre sa volonté. Les entreprises ont également l'obligation légale de protéger leur personnel et de veiller à ce que les renseignements les concernant soient sécurisés.

Des études ont montré que le personnel faisant ou ayant fait partie de l'entreprise est parfois responsable de plus de la moitié des incidents de "fuites" d'information. Ces fuites peuvent provenir d'un employé mécontent ou plus souvent de négligences, dues à un manque d'attention ou à un manque de compréhension de la politique de l'entreprise.

Il faut également tenir compte des menaces extérieures comme le piratage ou l'espionnage industriel.

Les technologies (routeurs, firewalls et cryptographie) peuvent résoudre certains des problèmes liés à la sécurité informatique, mais elles ne peuvent remplacer des règles de bonne pratique en la matière. Il est donc conseillé à la direction d'effectuer une analyse des risques au cas par cas,

ou service par service, pour déterminer le niveau de contrôle nécessaire. Pour que l'information soit protégée, ces contrôles doivent assurer une sauvegarde tout en veillant à ce que l'information soit accessible à ceux qui en ont besoin. Disposer au sein de l'entreprise d'une fonction d'Intelligence économique, sous une forme ou une autre, aide à traiter l'information et à la stocker de façon sûre.

Certaines entreprises ont recours à des évaluateurs extérieurs pour étudier la gestion de la sécurité. Au Royaume-Uni par exemple, le Code de bonne pratique pour la gestion de la sécurité informatique BSI (BS7799) constitue un bon point de départ. Il explique comment pratiquer une auto-analyse, comment évaluer la gestion de la sécurité des partenaires commerciaux, ou bien encore comment faire réaliser un audit indépendant.

Toutefois, l'information n'est pas toujours de nature électronique ou physique. La protection concerne alors non seulement les écrits, mais aussi la parole. Les connaissances et idées des collaborateurs peuvent en effet s'avérer précieuses pour les concurrents.

Voici quelques mesures à appliquer :

- **essuyer le tableau ou retirer les feuilles du paper-board** avant de quitter la salle de réunion (une mesure simple, mais importante) ;
- **passer au crible les présentations et intervention** : il est important de bien les vérifier pour s'assurer qu'elles ne contiennent pas d'informations pouvant intéresser un concurrent ;
- **sécuriser les documents** : les documents sensibles ou techniques comme les informations relatives aux brevets doivent être conservés en lieu sûr et ne pas être accessibles dans des endroits accueillant du public. Les fichiers clients et les tarifs sont parmi les informations les plus recherchées par les concurrents et doivent donc être protégés ;
- **vérifier les communiqués de presse** : là encore, ils doivent être soigneusement passés en revue avant publication ;
- **prendre en charge des visiteurs de l'entreprise** : les visiteurs doivent être enregistrés à leur arrivée, être accompagnés en permanence et ne pas être autorisés à accéder à des lieux stratégiques ;
- **conversations personnelles** : veiller à ce que le personnel surveille ses propos dans les lieux publics (train, salons...) ;
- **sécuriser l'information électronique** : les informations sensibles doivent être stockées dans un ordinateur sécurisé ou stockées sur des supports en lieu sûr. Effacer les informations d'un ordinateur ne signifie pas qu'elles ne seront pas accessibles au prochain utilisateur, en particulier dans le cas de portables partagés par plusieurs personnes. Certains ordinateurs ou bases de données devront avoir un mot de passe propre (et pas le mot de passe par défaut).

Il peut être utile d'appliquer aux fichiers un système de sécurité hiérarchisé pour en repérer le niveau d'importance stratégique et en préciser les destinataires autorisés. Par exemple :

Classement 1 : information générale non strictement confidentielle (la majorité des informations) ;

Classement 2 : information dont la divulgation peut causer des dégâts importants (informations concernant le personnel, les clients...) ;

Classement 3 : information dont la divulgation peut causer des dégâts majeurs (stratégie d'entreprise, brevets...).

L'ensemble du personnel doit être sensibilisé aux questions de sécurité informatique et formé aux principes de fonctionnement du système de classification. Si l'information est sous-classée, il existe un risque de divulgation d'informations sensibles. La sur-classification peut s'avérer tout aussi dangereuse, parce qu'elle est coûteuse et grande consommatrice de temps ; elle peut aussi empêcher que l'information ne soit pas accessible à ceux qui en ont besoin.



### 8.5. L'ÉTHIQUE ET LE CADRE LÉGISLATIF DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

L'une des questions fréquemment posées porte sur la relation qui existe entre Intelligence économique et espionnage industriel. C'est un sujet particulièrement pertinent quand on parle de protection des droits de propriété intellectuelle. Mais il concerne également la vie professionnelle de tous les jours : salons, projets de recherche en coopération, ou relations avec les clients ou les concurrents.

Les pratiques doivent être encadrées par des principes déontologiques clairs. Ces principes excluent toute collecte d'information par des méthodes illégales.

La SCIP<sup>22</sup> a mis au point un "Code d'éthique pour les professionnels de l'intelligence concurrentielle", également applicable à l'Intelligence économique :

- 
- 1 S'efforcer en permanence de gagner le respect et la reconnaissance de la profession.
  - 2 Respecter toutes les législations en vigueur, qu'elles soient nationales ou internationales.
  - 3 Indiquer avec précision toutes les informations pertinentes, y compris son identité et l'entreprise à laquelle on appartient, avant toute interview.
  - 4 Respecter scrupuleusement toute demande de confidentialité de l'information.
  - 5 Eviter tout conflit d'intérêt dans l'exécution de ses obligations.
  - 6 Fournir dans le cadre de l'exécution de ses obligations des conseils et conclusions réalistes et honnêtes.
  - 7 Appliquer le présent code d'éthique au sein de son entreprise, avec les sociétés extérieures et dans l'ensemble de la profession.
  - 8 Appliquer loyalement les politiques, les objectifs et directives de son entreprise.
- 

Le développement croissant des principes éthiques et leur acceptation permettront à l'avenir de garantir la protection des travaux liés à l'Intelligence économique et à la propriété intellectuelle.

<sup>22</sup> Society of Competitive Intelligence Professionals ([www.scip.org](http://www.scip.org))

**UNE ENTREPRISE AVEC UNE STRATÉGIE DE GESTION DES CONNAISSANCES**

(ARTICLE PARU DANS VEILLE MAGAZINE (NOVEMBRE 2002))

**PA TECHNOLOGIES**, entreprise de 14 personnes, située à Thionville en Lorraine, est spécialisée dans l'optimisation de revêtements et garnissages appliqués aux processus industriels (pa.technologies@wanadoo.fr).

Pierre Arnaud a choisi de s'engager dans une démarche de Knowledge management. Accompagné par Jean-Yves Prax, consultant, il réfléchit à une amélioration constante des processus internes de son entreprise. Comment mieux répondre aux questions qui se posent aujourd'hui en se servant des réponses déjà fournies hier? Témoignage.

Pierre Arnaud a l'accent du sud. C'est pourtant à Thionville qu'il crée en 1983 un bureau d'études qui compte aujourd'hui une quinzaine d'ingénieurs et réalise un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros. Sa spécialisation, les revêtements dans les process industriels, lui a permis d'acquérir une reconnaissance sur le marché international. "Nous avons travaillé sur la mise en place d'incinérateurs à Shangaï et de centrales thermiques en Malaisie et à Taïwan. Mais nous avons aussi de grands chantiers en France comme pour Citroën ou Sollac Atlantique". Manipuler l'information à haute valeur ajoutée dans son métier ce n'est pas un choix, mais une obligation. L'évolution extraordinairement rapide des matériaux implique un niveau informationnel très élevé. L'information externe via les revues scientifiques, rapports d'experts, études ad hoc, consultation de sites clés, est ici bien maîtrisée. Non, sa préoccupation c'est l'information interne, le point sensible c'est la gestion des connaissances. "A chaque fois que nous décrochons un nouveau contrat, nous sommes comme des enfants découvrant un nouveau monde. Nous sommes totalement passionnés. Le problème est que nous ne capitalisons pas sur nos expériences passées, ni sur les réponses que nous avons déjà mises en place pour résoudre des problèmes parfois très similaires à ceux qui nous étaient posés. Les cycles économiques aussi sont irréguliers. Lorsqu'un gros contrat arrive, cela monopolise toutes les énergies. Pendant ce temps, les activités commerciales passent au second plan. Ce qui est d'autant plus dangereux que les temps nécessaires à la négociation de nouvelles affaires sont longs. A cela s'ajoute la perte de connaissances qu'entraîne le départ d'un spécialiste. Il était pour nous vital de mieux capitaliser les connaissances que nous produisons, de les rendre accessibles pour la résolution de nouveaux problèmes.

"Dans le cadre de l'opération Decilor, Pierre Arnaud travaille avec Jean-Yves Prax, consultant en KM. Le premier chantier auquel les deux hommes s'attellent porte sur la capitalisation et le partage des connaissances. Des procédures sont mises en œuvre qui alimentent progressivement des bases de données.

**La méthode KALAM**

Autre impératif : l'anticipation. Pierre Arnaud souhaitait mieux appréhender les cycles de vie de son entreprise dans plusieurs domaines, des développements commerciaux à la gestion des compétences.

Jean-Yves Prax a mis au point la méthode KALAM®, Knowledge and learning in action mapping. "Khalam", qui signifie également la parole, le savoir, en arabe classique, permet de cartographier les connaissances et compétences utiles à l'exécution des tâches d'un processus critique de l'entreprise. "KALAM, précise Jean-Yves Prax, est davantage une méthode d'animation d'équipe autour du processus qu'un outil analytique. Elle permet une mise en œuvre du Knowledge management très concrète, ce qui est particulièrement appréciable dans des contextes de PME ou de petites équipes opérationnelles". Un autre travail de réflexion s'élabore autour du thème de la propriété intellectuelle des savoirs produits par les spécialistes dans le cadre de leurs missions chez PA technologies. Des mesures de protection sont adoptées afin d'éviter une fuite incontrôlée du "capital immatériel" hors du cabinet d'études. Aujourd'hui, le travail se poursuit.

# Conclusion

---

..... Ce projet a été inspiré par l'intérêt de la Commission européenne pour le développement de politiques en relation avec l'Intelligence économique et technologique. Il a été défendu par quatre régions européennes désireuses d'apporter aux PME de réels atouts grâce à la gestion de l'information.

..... Si les techniques d'Intelligence économique sont de plus en plus adoptées par les grandes entreprises européennes et les organismes de soutien au développement économique, son utilisation se fait plus lentement auprès des PME.

..... Ce guide propose aux dirigeants des PME européennes les grandes étapes du processus d'Intelligence économique et des conseils pratiques.

# **Le who's who de l'Intelligence économique**

---

Nombreuses sont les organisations qui proposent des services d'information spécialisés dans les domaines de l'Intelligence économique et de la veille concurrentielle. En voici une liste non exhaustive, complétée par des organismes spécialisés dans les domaines annexes de la mercatique, de la technologie et des brevets.

## INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Il existe dans le domaine de l'information et de l'intelligence plus de 60 associations et organisations essentiellement tournées vers le développement des compétences du personnel chargé de l'information.

### **ADIT – AGENCE POUR LA DIFFUSION DE L'INFORMATION TECHNOLOGIQUE** **[www.adit.fr](http://www.adit.fr)**

Organisme public chargé de la collecte, du traitement et de la diffusion de l'information relative à l'économie internationale et à la technologie.

### **AIIP – THE ASSOCIATION OF INDEPENDENT INFORMATION PROFESSIONALS** **[www.aiip.org](http://www.aiip.org)**

L'AIIP aide les professionnels de l'information indépendants et leur propose un forum de rencontre et d'échange.

### **CILIP – THE CHARTERED INSTITUTE OF LIBRARY AND INFORMATION PROFESSIONALS** **[www.cilip.org.uk](http://www.cilip.org.uk)**

Organisme regroupant les bibliothécaires et documentalistes britanniques.

### **EIRENE – THE EUROPEAN INFORMATION RESEARCHERS NETWORK** **[www.eirene.com](http://www.eirene.com)**

Favorise les contacts entre courtiers en information européens et cherche à améliorer l'accès à l'information et à développer le courtage en information en tant qu'activité commerciale.

### **SCIP – THE SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS** **[www.scip.org](http://www.scip.org)**

Organisation sans but lucratif destinée à perfectionner les compétences des professionnels du management des connaissances et les spécialistes de l'Intelligence économique. Assure la formation et le réseautage des membres, répartis dans 55 pays.

### **SLA – SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION** **[www.sla.org](http://www.sla.org)**

Association internationale proposant tout une gamme de services destinés à aider les professionnels de l'information ainsi qu'une base de données pour la recherche de professionnels indépendants.

**STRATEGIC INFORMATION INSTITUTE**  
[www.siinstitute.com](http://www.siinstitute.com)

SII assure la promotion de la bonne conduite et de l'éthique dans la gestion stratégique de l'information et forme des professionnels de l'information économique.

## MERCATIQUE

**ESOMAR – THE WORLD ASSOCIATION OF OPINION AND MARKET RESEARCH PROFESSIONALS**  
[www.esomar.com](http://www.esomar.com)

Assure la promotion des études marketing et enquêtes d'opinion afin d'aider à la prise de décision dans l'entreprise. ESOMAR s'adresse aux utilisateurs et aux fournisseurs d'enquêtes.

**ITSMA – INFORMATION TECHNOLOGY SERVICES MARKETING ASSOCIATION**  
[www.itsma.com/europe/eu\\_home.htm](http://www.itsma.com/europe/eu_home.htm)

Organisation européenne aidant les professionnels à améliorer leurs techniques de marketing.

**TSNN.COM**  
[www.martex.co.uk/trade-associations/prodfr.htm](http://www.martex.co.uk/trade-associations/prodfr.htm)

Base de données sur Internet de salons professionnels, conférences et séminaires.

## TECHNOLOGIE

**CORDIS – EUROPEAN COMMISSION RESEARCH AND DEVELOPMENT**  
[www.cordis.lu](http://www.cordis.lu)

Site d'information sur la R&D de la Commission européenne.

**EPO – EUROPEAN PATENT OFFICE (OFFICE EUROPÉEN DES BREVETS)**  
[www.european-patent-office.org/espacenet/info/index.htm](http://www.european-patent-office.org/espacenet/info/index.htm)

**EUROPE'S NETWORK OF PATENT DATABASES (RÉSEAU EUROPÉEN DE BASES DE DONNÉES DE BREVETS)**  
<http://it.espacenet.com>

**IPTS-JRC – INSTITUTE FOR PROSPECTIVE TECHNOLOGICAL STUDIES**  
[www.jrc.es](http://www.jrc.es)

Cet organisme de la Commission européenne effectue des analyses technico-économiques pour aider les décideurs européens.

**OMPI/WIPO – WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANISATION**  
[www.OMPI.org](http://www.OMPI.org)

Organisation internationale dédiée à la promotion de l'usage et de la protection de la propriété intellectuelle. WIPO regroupe 179 nations..

**Quelques  
references  
bibliographiques**

---



BURKE MARIA, E.; HALL HAZEL: *Navigating Business Information Sources*. Library Association, 1998.

CHAMBRE REGIONALE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LORRAINE: *Bonnes pratiques en matière d'Intelligence économique*, Nancy, 2001.

COOK, MICHELLE; COOK, CURTIS: *Competitive intelligence*. Kogan Page, London, 2000.

ESCORSA, PERE; MASPONS, RAMÓN: *De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Competitiva*. Financial Times-Prentice Hall, Madrid, 2001.

KAHANER, LARRY: *Competitive intelligence*. Touchstone, 1997.

PALOP, FERNANDO; VICENTE, JOSÉ M.: *Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Su potencial para la empresa española*. Fundación Cotec, 1999.

PORTER, MICHAEL E.: *On competition. Harvard business review book*. Ed. Harvard Business School Press, 1998.

PRAX, JEAN-YVES: *Le Guide du Knowledge management*. Ed. Dunod, 2000.

# Glossaire

---

Les termes de ce glossaire sont souvent définis de manière différente. Néanmoins, ces définitions proposées ici correspondent à un cadre de référence<sup>23</sup> cohérent.

#### **Alerte**

Service conçu pour recevoir automatiquement des informations transmises électroniquement, de façon régulière, ou au fur et à mesure où les événements surviennent. Les alertes sont largement répandues dans les services commerciaux de bases de données en ligne et sur Internet.

#### **Analyse de brevets**

Méthode qui structure et analyse des ensembles de brevets permettant de tirer des informations globales sur l'évolution des produits et technologies. Ce travail d'analyse peut s'appliquer à une entreprise particulière ou à un domaine technologique global.

#### **Benchmarking**

Ensemble de méthodes et d'outils permettant de comparer et de confronter des pratiques d'entreprises du même secteur (*benchmarking* homogène) ou de secteurs différents (*benchmarking* hétérogène), dans les domaines comme l'organisation, l'information du personnel, le SAV...

#### **Collecticiel**

Catégorie de logiciel conçu pour faciliter les activités d'équipe par le partage ouvert de l'information dans un réseau informatique.

#### **Connaissance**

Ensemble d'informations cohérent, structuré par le cadre stratégique de l'entreprise.

#### **Cycle de renseignement**

Représentation des modes de gestion de l'information, partant du besoin initial et aboutissant à la connaissance par l'acquisition, le traitement, l'analyse et la diffusion de l'information. Ce cycle est parcouru régulièrement pour permettre de mieux cibler les objectifs.

#### **Données**

Faits ou chiffres bruts, non reliés entre eux sans cadre de référence. Sur la voie vers l'intelligence, les données sont le niveau élémentaire qui précède l'information.

#### **Évaluation des performances**

Comparaison entre les processus ou pratiques commerciales d'une entreprise par rapport à ceux d'une autre qui est considérée comme la meilleure en la matière. Les écarts qui ressortent de cette comparaison permettent d'identifier les domaines susceptibles d'amélioration.

#### **Exploration de données**

Processus consistant à trier rapidement un important volume de données de façon à en avoir une représentation simplifiée.

<sup>23</sup> Sources consultées pour l'établissement du glossaire: L. Kahaner, J.-Y. Prax, P. Escorsa & R. Maspons (voir "A lire également"), Fuld Intelligence Dictionary (op. cit.), G. Bellinger (op. cit.), J. McGonagle ("A new archetype for Competitive Intelligence", Quorum Books, 1996).

**Information**

Ensemble cohérent de données reliées entre elles et permettant de créer un cadre global d'analyse.

**Intelligence**

Savoir issu de la compréhension des principes de base qui président à la connaissance et permet de créer des scénarios, de modifier des stratégies et d'innover.

**Intelligence économique**

Ensemble de concepts, de méthodes et d'outils qui unifient toutes les actions coordonnées de recherche, d'acquisition, de traitement, de stockage et de diffusion de l'information. Ce concept concerne les entreprises individuelles, celles regroupées, ou des organisations, et vient conforter le cadre stratégique. L'Intelligence économique concerne également la protection contre la divulgation involontaire d'information.

**Intelligence stratégique**

Expression faisant référence à la fois à l'Intelligence économique et au *Knowledge management (KM)*.

**Knowledge management (KM)**

Maîtrise de l'information interne à l'entreprise.

**Sources primaires**

Personnes ou événements fournissant des informations initiales qui n'ont pas été modifiées ou altérées.

**Sources secondaires**

Supports d'information transformée: il s'agit souvent de comptes-rendus ou de résumés d'événements comme des articles de presse.

**Stockage de données**

Stockage d'importantes quantités de données par catégories de sorte qu'elles puissent facilement être récupérées, interprétées et triées à l'aide de systèmes d'exploration pour fournir des informations utiles.

**Veille concurrentiel ou Business intelligence**

Processus de surveillance du marché destiné à améliorer la compétitivité de l'entreprise. Utilise des méthodes et outils similaires à ceux de l'Intelligence économique, mais plus spécifiquement pour l'analyse de l'information relative aux concurrents. Concept développé et largement utilisé par les entreprises américaines.

**Veille économique**

Technique de gestion traitant généralement de l'analyse qualitative des seules données internes à l'entreprise.

**Veille technologique**

Système centré sur le suivi actif des questions technologiques, comme les brevets, qui apporte un soutien intelligent à la prise de décision.

# **Le projet CETISME**

---

**LE PROJET**

**CETISME (Co-operation to promote economic and technological intelligence in small and medium-sized enterprises)** est un projet développé en 2001-2002 dans le cadre du programme d'innovation (Commission européenne-5<sup>ème</sup> Programme cadre. Recherche et développement.) par les régions de Madrid (Espagne), Lorraine (France), West Midlands (Royaume-Uni) et Toscane (Italie).

Les partenaires du projet travaillent actuellement à la sensibilisation aux approches d'Intelligence économique des PME des différentes régions. Le projet est destiné à :

- faire le bilan des expériences en cours, des approches et méthodologies d'Intelligence économique applicables aux PME ;
- comparer, par une évaluation des performances, l'efficacité des méthodologies d'Intelligence économique dans la résolution des problèmes d'information dans les PME ;
- échanger les bonnes pratiques entre régions et entreprises ;
- mettre en place un plan de coopération transnational d'Intelligence économique qui donnera aux PME des pays partenaires des possibilités de participer à des séminaires de formation en Intelligence économique, à des réunions de coopération et à des projets conjoints R&D.

**LES PARTENAIRES**

Le partenariat est formé d'IdeTra, S.A. (coordonnateur du projet), Dirección Regional de Investigación – Comunidad de Madrid, du Conseil régional de Lorraine, de Coventry University Enterprises Ltd. et de Consorzio Pisa Ricerche. ATTELOR et Meta Group ont collaboré avec eux au développement du projet.

**INNOVACIÓN DESARROLLO Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA S.A. (IDETRA S.A.)**

IdeTra, S.A. est un cabinet conseil spécialisé dans deux domaines: analyse des innovations et transfert technologique. Il travaille en collaboration avec les administrations régionales et nationales d'Espagne et avec la Commission européenne. IdeTra, S.A. possède un effectif de 18 permanents. Ses bureaux sont situés à Madrid (siège) et à Bruxelles.

IdeTra, S.A. a actuellement plusieurs projets en cours sur le thème de la sensibilisation des petites entreprises à la question de l'Intelligence économique. IdeTra, S.A. participe régulièrement à des projets européens et travaille également pour le compte de la Commission européenne. Le cabinet intervient comme évaluateur pour plusieurs programmes et directions de la Commission européenne, essentiellement dans les secteurs de l'innovation et de la R&D.

**DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN – COMUNIDAD DE MADRID**

La Dirección General de Investigación (Direction générale de la recherche) fait partie du Ministère de l'éducation du gouvernement de la province de Madrid et est en charge des programmes de promotion de R&D.

Elle gère le Plan régional de la recherche scientifique et de l'innovation technologique. Parmi les programmes du Plan, certains portent sur l'aide à l'innovation dans les PME et le renforcement des liens entre centres de recherche et entreprises. La DGI développe un programme d'Intelligence stratégique et technologique en coopération avec tous les Centres de recherche et les universités de Madrid, regroupés sous le label madri+d (madr&d).

La DGI dirige le Madrid innovation relay centre (IRC), qui englobe également l'Union des entreprises de Madrid, Université polytechnique de Madrid et le Conseil supérieur de la recherche scientifique (CSIC).

### **CONSEIL RÉGIONAL DE LORRAINE, DIRECTION ÉCONOMIQUE ET DES RELATIONS EXTÉRIEURES**

La politique d'innovation régionale de Lorraine est une partie essentielle du plan régional intitulé "Projet Lorrain", qui s'étend de 2000 à 2006. Les objectifs stratégiques de ce plan sont triples : Renforcement de la dynamique régionale par l'accroissement de la compétitivité du territoire lorrain ;

Contribution à la cohésion sociale et territoriale par la solidarité régionale ;

Optimisation de l'économie régionale par la stimulation de la créativité, de l'innovation et de l'esprit d'entreprise.

Pour soutenir cette politique, la Lorraine a décidé de lancer un grand programme de diffusion des pratiques d'Intelligence économique, pour soutenir à la fois les PME et les entreprises intermédiaires. Ce programme, appelé DECILOR (Décider en Lorraine), aura consacré quelque 5 M€ de 2001 à 2004, dont 1 M€ provient de la Commission européenne (DG à la politique régionale) dans le cadre du Programme d'actions innovatrices.

#### **ATELOR - ASSOCIATION DE TRANSFERT TECHNOLOGIQUE DE LORRAINE**

ATELOR est une organisation à but non lucratif créée en 1984, dont le but est d'apporter un soutien permanent au Réseau de développement technologique local de façon à mettre en œuvre les politiques régionales et nationales de développement technologique des petites et moyennes entreprises. Le réseau comprend 27 membres, tous acteurs régionaux du développement technologique. Les principaux secteurs industriels concernés sont : le bois, le plastique, la mécanique, le découpage à l'eau sous haute pression, le prototypage rapide, l'agroalimentaire, l'eau et l'environnement, l'information et les télécommunications, le soudage, l'électronique et la santé. Attelor fait Partie du CRI (centre relai innovation) Lorraine - Alsace

#### **COVENTRY UNIVERSITY ENTERPRISES (CUE) LTD**

Coventry University Enterprises (CUE) Ltd possède un personnel nombreux et qualifié qui dispose de plusieurs années d'expérience dans la réalisation de projets à la fois régionaux et transnationaux; CUE abrite le Midlands innovation relay centre (MIRC) et le Centre d'intégration des programmes européens (EPI Centre) créé en 1999. Les travaux de l'EPI Centre ont porté, entre autres, sur l'engagement des PME régionales dans le 5<sup>e</sup> PCRD (projet international d'évaluation des performances visant à comparer les compétences, la productivité et l'innovation dans treize régions d'Europe), et le projet d'information pour l'innovation qui a favorisé l'emploi des informations économiques, technologiques et du marché dans les PME de la région West Midlands, objectif 2.

CUE Ltd accueille enfin le Projet régional Foresight pour le compte de l'agence de développement régionale Advantage West Midlands.

#### **CONSORZIO PISA RICERCA (CPR)**

CPR a été fondé en 1987 pour améliorer le transfert de technologie innovante du monde de l'université et de la recherche vers l'industrie. Cette activité se traduit par des projets de R&D, des initiatives de formation et des services innovants financés par des entreprises privées et des organismes publics, ainsi que par la participation à de grands programmes de développement technologique nationaux et internationaux. Le consortium se compose d'organismes publics et d'établissements de crédit, d'universités et de centres de recherche, ainsi que d'entreprises italiennes.

## META GROUP

META Group est une entreprise italienne à vocation internationale qui travaille dans le domaine de la valorisation de la recherche et du développement. Elle intervient au niveau international dans l'exploitation de la R&D, en s'appuyant sur une base de compétences multidisciplinaires dont l'ingénierie, l'économie et les finances.

Depuis 1993, Meta Group travaille au développement local, acquérant une expérience très diversifiée dans la conception et la mise en œuvre de plans pour le transfert de l'innovation et de la technologie dans les économies locales, en mettant plus spécifiquement l'accent sur l'innovation dans le financement, la valorisation des résultats de R&D, la création et l'aide aux "start-up" high tech. L'entreprise possède 15 employés à plein temps, plus un certain nombre de consultants. Son point de référence se situe à Bruxelles.

## LES AUTEURS

Dans le cadre du projet CETISME, l'équipe qui a travaillé à la préparation de cet ouvrage était composée de :

- Arturo MENÉNDEZ, Senior Consultant and Partner, Innovación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología, S.A. – COORDONNATEUR ;
- Eva ATANES, Senior Consultant, Innovación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología, S.A. ;
- Joaquín ALONSO, Comunidad de Madrid – Dirección General de Investigación ;
- Carlos MERINO, Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), Universidad Autónoma de Madrid ;
  
- Pierre BOURGOGNE, Directeur Transfert de technologie, Innovation, Intelligence stratégique, Conseil régional de Lorraine ;
- Philippe GEFFROY, Chef du projet DECILOR, Compagnie européenne d'intelligence stratégique ;
- Marie POPKOWSKA, Chargée de mission à l'Association de transfert de technologie en Lorraine ATTELOR ;
- Jacqueline SALA, rédactrice en chef de "Veille Magazine" ;
- Olivier PIA, journaliste, lecture et réécriture de la version française ;
  
- John CORNBILL, Director European Programmes Integration (EPI) Centre ;
- Joanne DOBSON, Senior Project Manager, Coventry University Enterprise Ltd ;
- Karen ISON, Project Assistant, European Programmes Integration (EPI) Centre ;
- Emma NOBLE, Project Assistant, European Programmes Integration (EPI) Centre ;
- Alison TURNER, Project Assistant, European Programmes Integration (EPI) Centre ;
  
- Cinzia GIACHETTI, Director Technology Transfer Centre - Consorzio Pisa Ricerche ;
- Susanna CHERICONI, Technical assistant - Consorzio Pisa Ricerche ;
- Valentina DIANA, Technical assistant - Consorzio Pisa Ricerche ;
- Luigi AMATI CEO - META Group ;
- Maria Augusta MANCINI, Junior Consultant, Market business unit - META Group.



 **iDeTra** Innovación, Desarrollo y  
Transferencia de Tecnología, S.A.

  
**Comunidad de Madrid**  
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN  
Dirección General de Investigación

  
**lorraine**  
conseil régional

  
COVENTRY  
UNIVERSITY  
ENTERPRISES LTD

  
Consortio  
Pisa  
Ricerche