HAL
open science

Besoins en intelligence économique des PME dans un contexte de médiation territoriale

Anne-Sophie Prévost

To cite this version:

Anne-Sophie Prévost. Besoins en intelligence économique des PME dans un contexte de médiation territoriale. Sciences de l'information et de la communication. 2007. dumas-01555326

HAL Id: dumas-01555326

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01555326

Submitted on 12 Dec 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Anne-Sophie PREVOST

Université Charles De Gaulle Lille3

UFR IDIST

MASTER 1, MENTION ICD

(Option Sciences de l'Information et du Document)

RAPPORT-MEMOIRE DE STAGE

Mission effectuée du 27 décembre 2006 au 3 février 2007

à

Agence Skerzo Marketing et Communication

Mulhouse

BESOINS EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE DES PME DANS UN CONTEXTE DE MEDIATION TERRITORIALE

Sous la direction de :

M. S. CHAUDIRON (resp. universitaire)

M. P. KLIFA (resp. professionnel)

Soutenu le 11 juin 2007 à l'UFR IDIST

Université Charles De Gaulle, Lille 3 (Campus Pont de bois)

BP 60 149, 59 653 Villeneuve d'Ascq Cedex

Année Universitaire 2006/2007

ERRATUM et PRECISIONS

Abréviations

IHEDN = Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale
ACFCI = Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie
CRCI = Chambre régionale de Commerce et d'Industrie
DRIRE = Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement
APUIE = Association pour la Promotion et l'Utilisation de l'Intelligence Economique
CRVS = Centre Régional de Veille Stratégique

Références bibliographiques

p. 10

P. CLERC (Directeur de l'IE et de technologie de l'information et de la communication à l'ACFCI), « Prospective des dispositifs nationaux d'intelligence économique » en collaboration avec R. Pautrat dans « Intelligence Economique et Economie de la connaissance ». Economica, 2002.

Pautrat, R. et Delbecque E. « L'intelligence territoriale, une idée neuve ». Le Figaro, 7 sept. 2004.

p. 11

Prax, J.Y. *Le management Territorial à l'ère des réseaux.* Ed. d'organisation, 2002.

Cappelin. « Territorial Knowledge Management : towards a metrics of cognitive dimension agglomeration economies » in International Journal of technology management, n°26.

p. 17

Hassid, L. Jacques-Gustave, P. et Moinet, N. *Les PME face au défi de l'Intelligence Economique.* Dunod 1997.

p. 19

Devadason, F.J. et Pratap Linguam P. « Le modèle MIRABEL : un guide pour aider à questionner les problématiques de Recherche d'Information ».

Bouaka, N. « Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un modèle décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique ». Thèse en SIC, 2004.

David et Thiery. Prise en compte du profil utilisateur dans un système d'information stratégique. VSST, 2001.

p. 21

Colletis, G. « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ? » Revue d'Intelligence Economique, n°1.

p. 23

Perrenoud, P. *Enseigner : agir dans l'urgence, décider dans l'incertitude.* Paris : EST, 1999.

Kuhltau, C.C. *Seeking Meaning : a process approach to library and information services.* Ed. Westport, 2004.

p. 24

Baeza-Yates et Ribeiro-Neto. *Modern Information retrieval.* 1999.

p. 66

Eierman, M.A. « The task of problem formulation » in International Journal of Information Technology and Decision Making, n°23. 2003.

Kepner et Tregoe. *The Rational Manager : a systematic approach to problem solving and decision making.* 1965.

Remerciements

Je voudrais avant tout remercier Monsieur Pierre Klifa ainsi que l'ensemble de l'équipe de l'agence Skerzo pour leur accueil et leur gentillesse ainsi que leurs conseils qui ont rendu ce stage très agréable. Je tiens particulièrement à remercier Céline pour ses conseils et sa disponibilité. Je voudrais également remercier Monsieur Stéphane Chaudiron pour m'avoir suivi durant mon stage et m'avoir apporté de précieux conseils pour la rédaction de ce mémoire.

Sommaire

Introduction ____ *p. 5*

Chapitre 1. L'Intelligence Economique Territoriale en Alsace ____ *p. 7*

1. L'Intelligence Economique Territoriale ____ *p. 7*

1.1. La veille ____ *p. 8*

1.2. L'Intelligence Economique ____ *p. 8*

1.3. L'Intelligence Economique Territoriale ____ *p. 9*

1.4. Le Knowledge Management ____ *p. 10*

1.5. Le Territorial Knowledge Management ____ *p. 11*

1.6. Les difficultés d'une médiation territoriale ____ *p. 12*

2. L'Alsace ____ *p. 13*

2.1. La politique territoriale de l'Alsace en matière de veille et d'IE ____ *p. 14*

2.2. Le programme COGITO6 ____ *p. 14*

Chapitre 2. L'Intelligence Economique dans les PME ____ *p. 18*

1. Les méthodes de recueil du besoin ____ *p. 18*

2. Une méthode d'analyse du besoin ____ *p. 20*

3. Les besoins en Intelligence Economique des PME/PMI ____ *p. 23*

3.1. L'incertitude, moteur de la recherche d'informations ____ *p. 23*

3.2. La recherche d'informations ____ *p. 24*

3.3. Travaux déjà réalisés ____ *p. 27*

Chapitre 3. L'Intelligence Economique et la Veille à Skerzo ____ *p. 30*

1. L'audit en IE de l'agence ____ *p. 30*

1.1. Le modèle de l'entreprise ____ *p. 30*

1.2. Le modèle pour la stratégie ____ *p. 38*

1.3. Le modèle de l'environnement ____ *p. 42*

1.4. Type d'entreprise, de stratégie et d'environnement ____ *p. 45*

1.5. Pour un modèle du besoin en IE : recueil et codage du besoin ____ *p. 46*

1.6. Analyse des besoins ____ *p. 51*

1.7. Besoins d'informations selon les différents types d'entreprises ____ *p. 53*

1.8. Besoins d'informations selon les axes de développement ____ *p. 54*

1.9. Les écarts entre besoins exprimés et besoins type ____ *p. 59*

1.10. Conclusion de cet audit des besoins en IE ____ *p. 60*

2. Pour aller plus loin… ____ *p. 61*

3. Mes activités de veille ____ *p. 66*

3.1. Au départ, la résolution d'un problème… ____ *p. 66*

3.2. Le problème de recherche d'information ____ *p. 67*

3.3. La veille à Skerzo ____ *p. 68*

Conclusion ____ *p. 76*

Bibliographie ____ *p. 78*

Aujourd'hui dans l'ère de l'économie de l'information, aucune entreprise ne peut se passer d'un processus d'intelligence économique. L'enjeux de la maîtrise de l'information n'est autre que le devenir de l'organisation : une démarche d'intelligence économique doit permettre à l'entreprise de devenir ou de rester compétitive.

Selon le rapport Martre daté de 1994 mais toujours d'actualité, l'intelligence économique se définit comme : « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques en vue de son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délai ou de coût. »

Cette définition fait donc appel aux concepts de veille et de capitalisation des connaissances et déclare clairement son objectif : aider à la décision. Aussi, Philippe Kislin et Amos David[1] déclarent que « l'IE peut ainsi se définir, au niveau d'une entreprise particulière, comme la capacité du décideur à exploiter des connaissances et des expériences nouvelles tout en réinvestissant celles déjà acquises en vue de résoudre au mieux un problème décisionnel inédit. »

Dans ce mémoire, nous allons aborder le problème de la modélisation des besoins en intelligence économique d'une agence de Marketing et Communication, lieu du stage. Pour ce faire, un audit a été réalisé des besoins informationnels de l'entreprise.

Cette analyse, à travers un cas concret, nous offre l'opportunité de mener une réflexion sur la place et l'évolution de l'intelligence économique dans les PME/PMI. En effet, Franck Bulingue[2] affirme que « l'intelligence économique, au sens académique du terme, n'est pas connue des PME malgré les opérations de sensibilisation et de formation, souvent pilotées par les pouvoirs publics, qui se sont multipliées en leur faveur depuis quelques années. D'une manière plus générale, l'IE n'est pas connue des petites et des moyennes organisations (associations, collectivités locales ou territoriales). Si des pratiques informationnelles peuvent être détectées ça et là, elles sont encore trop imparfaites, minoritaires et parcellaires pour être considérées comme des modèles possibles d'intelligence économique. »

---

[1] Kislin, Philippe et David, Amos. *De la caractérisation de l'espace-problème décisionnel à l'élaboration des éléments de solution en recherche d'information dans un contexte d'Intelligence Economique : le modèle WISP.* Conférence Intelligence Economique : Recherches et Applications – IERA'2003, Nancy.

[2] Bulingue, Franck. *L'intelligence économique comme instrument de développement autonome dans les PMO : Proposition d'un modèle de transfert.* Conférence Intelligence Economique : Recherches et Applications – IERA'2003, Nancy.

Nous allons donc, à partir d'un cas concret de modélisation des besoins en Intelligence économique _ et particulièrement en recherche d'information _, nous pencher sur les besoins en IE des PME/PMI et les raisons de cet échec relatif, afin de comprendre pourquoi l'IE a du mal à se développer en PME. Le processus d'IE est-il mal adapté aux petites entreprises et donc difficile à l'y implanter ? Les PDG connaissent-ils les enjeux de l'IE voire même de l'information en général ? Sont-ils formés à ces pratiques ?

Réfléchir aux besoins des PME nous pousse donc naturellement vers la question de l'accompagnement des entreprises dans ce challenge et c'est donc également tout naturellement que vient à nous la volonté de connaître les actions mises en place pour aider ces entreprises. Nous faisons donc ici appel au concept d'intelligence économique territoriale.

Dès à présent, nous pouvons percevoir les enjeux liés à notre réflexion : la modélisation des besoins en intelligence économique des PME/PMI à travers l'analyse des besoins informationnels d'une agence de Marketing et Communication dans un contexte de médiation territoriale, celui de l'Alsace.

Pour mener à bien notre réflexion, nous commencerons par nous intéresser au contexte territorial c'est-à-dire aux dispositifs mis en place en Alsace pour accompagner les PME dans le défi de l'IE et de la veille stratégique. Nous parlerons principalement du programme Cogito. Ceci nous amènera à réfléchir aux besoins des entreprises en matière de recherche d'information. Enfin, nous nous pencherons sur le cas concret de l'agence et sur mes activités de veille au sein de celle-ci, activités que nous mettrons en perspective avec la norme AFNOR X50-053 dédiée à la veille.

Chapitre 1

L'Intelligence Economique Territoriale en Alsace

1. *L'Intelligence Economique Territoriale*

Avant toute autre chose, il nous semblait incontournable de commencer par une présentation théorique des différents concepts auxquels nous allons faire appel. Ainsi, pour présenter l'intelligence économique territoriale (IET), nous allons commencer par rappeler les notions qui fondent notre réflexion : celles de veille stratégique et d'intelligence économique bien sur, mais de knowledge management et capitalisation des connaissances également.

1.1. *la veille*

La définition de la veille selon l'Afnor est la suivante : « activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions. »

On peut aussi la définir comme une attitude organisée d'écoute des signaux provenant de l'environnement de l'entreprise et susceptible de mettre en cause ses options stratégiques.

Le site www.veillestrategique.com nous donne lui aussi sa définition de la veille stratégique : *« l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et économique pour en détecter les menaces et saisir les opportunités de développement. »*

Le principal objectif de la réalisation d'une veille stratégique est donc de contribuer au renforcement de la compétitivité, aussi bien en ce qui concerne les produits que les services de l'entreprise.

La veille répond en réalité à plusieurs objectifs[3] :

- Réduire l'incertitude afin de prendre la bonne décision, en favorisant la remontée et la formalisation d'informations ;

[3] Source : Archimag. Guide Pratique « Veille et gestion des connaissances ». Mars 2005. p. 41

- Innover pour gagner des parts de marché et trouver des débouchés ;
- Saisir les opportunités, identifier des niches et les signaux faibles ;
- Evaluer sa position par rapport aux autres et rester compétitif.

Comme nous venons de le voir la veille est un outil qui doit aider les entreprises à « anticiper les évolutions » et peut donc être considérée comme un sous-ensemble de l'Intelligence Economique (IE).

L'IHEDN définit l'IES comme *« une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion des connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes. »*

Dès lors on ne peut que croire les ouvrages consultés quand ils nous expliquent que la différence entre veille et IES est que l'IES est une démarche plus globale dont la veille ne serait qu'une étape et que l'IES a pour but principal d'aider à la prise de décision.

1.2. l'intelligence économique

Comme nous l'avons déjà évoqué, le rapport Martre définit l'IE comme : « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques en vue de son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles. »

L'IE peut ainsi se définir, au niveau d'une entreprise particulière, comme la capacité du décideur à exploiter des connaissances et des expériences nouvelles tout en réinvestissant celles déjà acquises en vue de résoudre au mieux un problème décisionnel inédit. Nous considérons que le processus d'IE s'inscrit ainsi dans une démarche de projet guidé par une finalité précise et des stratégies décisionnelles à définir. La décision et l'action résultante en sont les aboutissants. [Philippe Kislin et Amos David, p. 138]

Pour rappel, citons les huit facteurs-clés de l'intelligence économique[4] :

1- L'information comme instrument de la stratégie

2- La logique réseau en interne et mobilisation des hommes

3- La logique réseau externe et la synergie public-privé

[4] Laurent Hassid, Pascal Jacques-Gustave, Nicolas Moinet. Les PME face au défi de l'intelligence économique. (Source : http://membres.lycos.fr/veille/defi.htm?).

4- Les stratégies indirectes et ruses de l'intelligence

5- L'usage offensif et défensif de l'information

6- L'information comme instrument d'influence et de lobbying

7- La prise en compte des facteurs culturels

8- Une gestion différente de la problématique de concurrence/coopération

1.3. l'intelligence économique territoriale

L'IET correspond globalement à la politique territoriale mise en œuvre en matière d'intelligence économique.

Selon Demazière et Faugouin, deux versants de l'intelligence économique sont à distinguer dans les actions engagées par les collectivités locales :

- « Celui issu de l'intelligence économique comprise comme une démarche, une méthode et des outils propres au monde des entreprises, que l'on « adapterait » aux besoins du développement économique d'un territoire. » Ils nomment ce versant « intelligence économique territoriale. »
- « Celui, plus large, qui comprendrait le contenu des savoirs et des compétences constitutifs d'un territoire, notion même d'intelligence collective, qui porterait l'avenir du territoire selon la démarche plus classique de développement local mais en lui apportant une culture de veille et de stratégie qui lui ont trop souvent fait défaut. Cette conception de l'intelligence économique territoriale correspond à des réalités observées sur le terrain. »

Ces deux versants, nous ne les distinguerons pas dans notre réflexion. Nous choisissons de définir l'IET comme un processus dont l'objectif est d'aider les décideurs du territoire dans leurs prises de décision. Ainsi, elle peut se définir comme l'application du concept d'IE aux fonctions des chefs d'entreprises qui se situent dans une région géographique commune et ont donc des intérêts communs à défendre.

Les projets d'IET ainsi mis en place ont en commun l'objectif d'améliorer les capacités des entreprises des territoires à travers la sensibilisation, la formation et l'utilisation des pratiques d'IE. Ces projets sont, entre autres, les actions de sensibilisation et de formation menées par les chambres de commerce depuis les années 1990.

Le projet COGITO6 dont nous parlerons tout à l'heure est l'un des plus exemplaires à travers les actions régulières qu'il mène comme l'organisation de forums de pratiques de veille rassemblant les chefs d'entreprises.

Pour bien comprendre ce concept d'IET central dans notre travail, citons encore P. Clerc qui affirme : « L'intelligence territoriale me paraît être la capacité de comprendre les enjeux et les réalités des territoires. Il s'agit d'enjeux de développement, mais aussi d'enjeux de concurrence. »

Il semble donc que se dégagent de ces définitions quatre enjeux liés à l'IET[5] :

1) La mise en œuvre à l'échelon régional d'une stratégie qui doit conduire à établir ou à actualiser une cartographie des entreprises sensibles et à mettre en œuvre des dispositifs de formation sensibilisant les PME-PMI aux principales menaces contre lesquelles elles apparaissent souvent mal protégées ;
2) Aider les différents partenaires territoriaux à définir des projets stratégiques constituant de véritables pôles de compétitivité ;
3) Former-sensibiliser aux enjeux de la compétitivité et de l'économie de la connaissance les cadres d'entreprises, les élus et les fonctionnaires de l'état ou des collectivités territoriales ;
4) Systématiser la création de réseaux Etat-entreprises et interentreprises permettant de mieux faire circuler l'information utile aux acteurs économiques.

1.4. le knowledge management

L'IE et le KM sont des concepts distincts. Si le KM s'intéresse plutôt aux informations et connaissances dans une perspective d'amélioration de leurs flux et de leurs gestions pour l'entreprise, l'IE quant à elle s'intéresse plutôt aux informations et connaissances utiles dans une perspective décisionnelle. Malgré tout, ces deux démarches tendent à se rapprocher l'une de l'autre : l'IE cherche à mieux utiliser les informations accessibles en interne et en externe à l'entreprise, informations qui vont participer au processus de décision tandis que le KM vise à permettre de mieux gérer et utiliser les connaissances et éviter les pertes de savoirs utiles à l'innovation. Rappelons que le KM gère la connaissance tout au long de son cycle de vie : sa création, son développement, sa capitalisation et sa diffusion. Il est donc un processus nécessaire à l'économie de l'entreprise puisqu'il permet de générer de la valeur à partir des actifs intellectuels

[5] Source : Pautrat et Delbecque, 2004.

des organisations et des actifs fondés sur la connaissance dont le but est de les partager entre employés, départements et entreprises dans un effort de conseil en bonnes pratiques. Il nous faut donc également nous intéresser au Territorial Knowledge Management.

1.5. le territorial knowledge management

Il s'agit d'appliquer les principes, méthodes et fonctions du KM à l'échelle du territoire. J.Y. Prax confirme cette vision et explique : « à l'instar des entreprises qui ont du rompre les cloisonnements entre divisions verticales, casser le pyramides hiérarchiques et établir des coopérations transversales pour améliorer la qualité des services, et s'assurer leur survie, les acteurs du territoire seront à leur tour conduits à passer de l'isolement à la coopération, du cloisonnement à la transversalité, de la gestion des ressources et des moyens au projet de territoire à la quête de sens, de l'autarcie au partage. »

Ainsi, un projet de TKM serait la mise en place de lieux et d'outils de mise à disposition, de partage et d'échange de connaissances à destination des acteurs du territoire, les chefs d'entreprise. Il s'agit de mettre à disposition d'une communauté un portail d'informations.

Le TKM vise également à transformer des connaissances pour une organisation à l'échelle des réseaux du territoire dans le but d'améliorer la coordination, l'attractivité et les capacités d'innovation des acteurs du territoire.

C. Cappelin met en avant cet aspect : « le territorial knowledge management se focalise sur les dimensions cognitives des clusters de petites et moyennes entreprises. Il permet de convertir les connaissances tacites et localisées des entreprises et des travailleurs indépendants en connaissances explicites et organisées, communes à tous les acteurs du secteur/de la région du cluster. »

Ainsi, un dispositif d'intermédiation territoriale, comme celui dont nous allons parler ensuite, fondé sur le principe de la médiation, est un processus d'intelligence territoriale qui n'est autre que la conjugaison d'un ensemble d'actions, de moyens et d'appréciations issus de deux approches : l'intelligence économique territoriale et le territorial knowledge management.

1.6. Les difficultés d'une médiation territoriale

Il convient ici de rappeler et de souligner le rôle des chambres de commerce dans cette activité de médiation entre les concepts, méthodes et techniques d'IE et les chefs d'entreprises.

L'ACFCI avec les CRCI participe à la conception de la doctrine des Chambres en matière de veille stratégique et d'intelligence économique et coordonne la diffusion des outils et pratiques de l'IE pour les entreprises.

Ses actions sont les suivantes[6] :

- Veille sur les politiques institutionnelles et élaboration d'actions nationales
- Information, sensibilisation et accompagnement des entreprises
- Organisation de manifestations nationales et participation à des colloques internationaux
- Actions pilotes innovantes en faveur du développement des pratiques de l'IE dans les territoires : coordination avec les acteurs publics territoriaux
- Incitation à la mutualisation des actions de veille : organisation de réseaux d'entreprises : veille mutualisée par filière et/ou par territoire géographique
- Plate-formes collaboratives
- Mise en place d'une base de données d'intelligence économique (MEDEF Paris)

Toutes les entités territoriales souhaitant aider les entreprises dans ce défi sont confrontées à une première difficulté : identifier les besoins informationnels des entreprises de la région et donc pour cela les auditer, cartographier les besoins informationnels et les compétences des entreprises et associer à ces besoins des types de veille correspondant à mettre en place.

Il faut donc conseiller et accompagner les décideurs dans leur démarche d'IE, les fidéliser en les informant régulièrement sur les actualités touchant à leur environnement, les pousser à participer à des salons…

Cette médiation n'est donc pas évidente mais elle est indispensable. Elle souffre pourtant souvent d'un manque de temps à dédier à chaque entreprise particulière, de la gestion difficile des différentes sortes d'entreprises et de caractères des dirigeants, des problèmes de gestion du temps de travail et des agendas pour les échanges d'informations.

---

[6] Source : Site de l'ACFCI (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie). www.acfci.cci.fr/innovation/intelligence_eco.htm.

Pour palier à ces difficultés, les médiateurs au sein des chambres de commerce et de l'Arist doivent être pédagogues, savoir négocier avec les chefs d'entreprises et savoir s'adapter.

Ces médiateurs sont intermédiaires entre les besoins informationnels et décisionnels des chefs d'entreprise et le monde de l'information. Leurs tâches ne sont pas faciles, d'autant qu'ils doivent sans cesse prouver aux conseils régionaux, initiateurs et financeurs des projets, l'utilité et l'efficacité de leurs démarches.

2. *L'Alsace*

2.1. *La politique territoriale de l'Alsace en matière de veille et d'IE*

L'Alsace a mis en place ces dernières années, et notamment depuis 2000, une politique territoriale particulièrement importante en ce qui concerne l'IE dans les PME. Une réelle volonté se dégage de toutes les actions engagées : sensibilisation des PME à l'importance de la maîtrise de l'information dans la société actuelle du monde de l'entreprise, initiation aux méthodes et techniques et accompagnement pour la mise en place de processus d'IE au sein des entreprises.

Ainsi, forums, audits et autres services sont engagés en faveur de ces entreprises. Le défi consiste à faire profiter le territoire des avancées des entreprises de la région et de leur compétitivité accrue par cet accompagnement à l'échelle interrégionale, nationale et même européen.

En effet, il semble utile de rappeler la situation particulière de la région Alsace, aux frontières de trois pays : la France, la Suisse et l'Allemagne. Cette situation géographique est un atout dont il faut tirer profit. Ainsi, les flux industriels, les partenariats, etc. entre pays sont importants et c'est en augmentant, par l'IE, la compétitivité des entreprises alsaciennes que la région peut espérer obtenir dynamisme et attractivité au niveau de son territoire.

T. Bucur et C. Wattier[7] ont également eu ce type de vision dans leur travail : les préconisations territoriales « visent à susciter une dynamique de développement de d'amélioration de la compétitivité des entreprises par des pratiques d'intelligence économique et à l'aide des TIC comme levier et support d'action. Et comme le développement territorial relève d'une approche

[7] Théodore Bucur et Carole Wattier, La Constitution d'un réseau d'expertise autour d'un cœur d'animation, par une fédération de compétences complémentaires. Conférence IERA « Intelligence Economique et Applications », mars 2003.

systémique dont l'objet central demeure la capacité du territoire à s'organiser autour des compétences locales et s'orienter vers un projet d'intelligence territoriale, il faut mutualiser/exploiter les informations dans le cadre d'une stratégie territoriale globale, qui passe obligatoirement par une mise en réseau des acteurs de l'ensemble du territoire. »

Les actions menées jusqu'alors semblent porter leurs fruits puisque cette région est dynamique en matière d'emploi et d'entreprises.

La pratique de l'intelligence économique, tant au niveau d'une entreprise que d'un territoire, constitue le meilleur moyen d'acquérir un avantage compétitif durable : innover en permanence. Une stratégie facilitée par le formidable essor des TIC et par les initiatives prises par le réseau des CCI. Ces actions peuvent être communes à une filière ou relever de l'accompagnement personnalisé, en fonction des besoins et de la volonté d'engagement de chaque entreprise.

En ce qui concerne l'usage des TIC dans les entreprises alsaciennes, des actions ont également été menées. Au printemps 2002, le réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie d'Alsace a conduit une enquête sur l'usage des technologies de l'information et de la communication auprès des entreprises alsaciennes. Quatre grands thèmes ont été abordés : l'usage et les moyens d'accès à Internet ; la communication de l'entreprise via les TIC ; les TIC et l'organisation de l'entreprise ; les avantages compétitifs des TIC pour les entreprises.

Cette question de l'appropriation des TIC par les entreprises alsaciennes n'est pas une préoccupation nouvelle pour le réseau des Cci d'Alsace puisque, outre des actions de sensibilisation et de développement des outils au sein des entreprises, les Cci avaient déjà réalisé une première enquête fin 2000.

Ces enquêtes montrent la place importante qu'ont pris aujourd'hui les TIC et Internet dans la vie de l'entreprise.

2.2. Le programme COGITO6

Le programme de développement de l'intelligence économique en Alsace, dénommé COGITO, est une initiative conjointe de la DRIRE Alsace, de la Région Alsace et des CCI d'Alsace dans le cadre du Contrat de Plan Etat Région 2000-2006.

Les objectifs fixés sur une longue période portent sur la pratique de l'IE dans les PME : s'approprier des méthodologies de veille et d'IE, veille collective, recours aux cabinets conseils.

Ce programme d'intelligence économique territoriale est très riche. Il consiste à offrir aux entreprises des opportunités de réponse à leurs besoins informationnels.

Diverses actions sont menées dont voici un aperçu.

Les actions individuelles :

- Les manifestations consistent à organiser des forums de la veille, des forums sécurité et des conférences à destinations des chefs d'entreprises. On y dénombre 3018 participants.
- Les actions de sensibilisations regroupent 762 participants et s'organisent autour du centre régional de veille stratégique, de visites d'entreprises et de pré-diagnostic veille réalisés en entreprises par des consultants.

Pour l'ensemble de ces actions individuelles, 644 k euros sont mis à disposition dont 87% de fonds publics.

Les actions collectives :

- Trois veilles collectives sont actuellement opérationnelles. Elles concernent :
  - L'accès aux marchés publics internationaux et européens auquel 96 adhérents ont fait appel (notons que 3M euros de contrats ont été générés en 6 mois et on estime à 40 M euros ceux générés sur l'année)
  - Une plate forme de veille éco entreprises
  - Une plate forme de veille biotechnologies
- Des veilles collectives sont réalisées pour des groupements de PME : sept projets initiés pour 22 entreprises (veille commerciale, veille technologique, veille juridique…)

Le budget de ces actions collectives est de 756 k euros dont 71% de fonds publics.

La promotion de l'offre privée en matière d'IE :

- formation des acteurs du conseil
- création d'APUIE
- offres de pré diagnostics veille

- prescription de prestations de conseil au CRVS (en cours de mise en place)

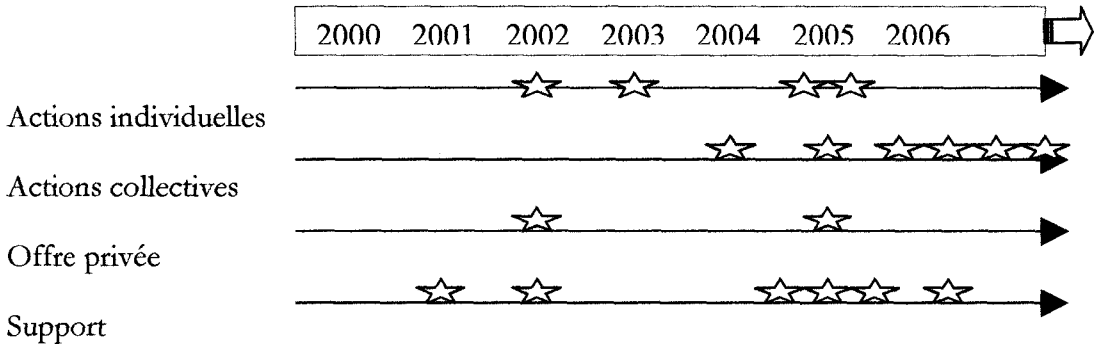
Le budget de cette promotion est de 115 k euros dont 80% de fonds publics.

Par ailleurs, ces diverses actions sont accompagnées d'actions de support qui viennent appuyer ce projet :

- formation des opérateurs institutionnels
- enseignement de l'IE dans les écoles
- promotion et communication (par documents de communication, site Internet et newsletters sur l'actualité de l'IE)
- enquêtes et évaluations
- Animation du programme.

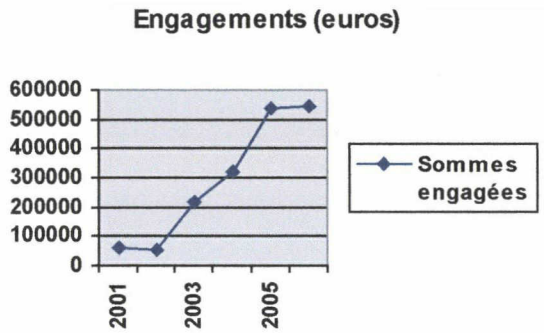
Ces actions ont un budget de 559 k euros dont 70% de fonds publics.

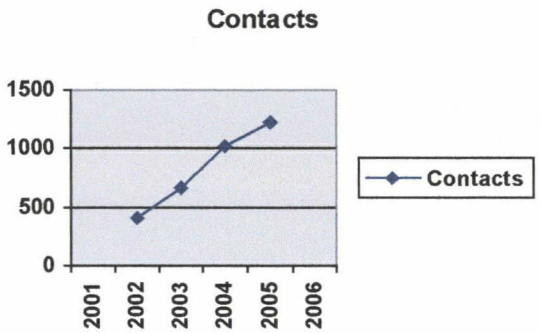
Voici un récapitulatif des grandes étapes de ce programme :



On peut alors se rendre compte de l'ampleur des actions entreprises par la région Alsace dans la promotion de l'IE et les moyens qui y sont associés. Ces moyens importants, pris largement en charge par le conseil régional, prouvent une véritable volonté politique en faveur de la compétitivité des entreprises et du territoire.

Ces budgets semblent justifiés au regard des dernières évaluations des résultats. En effet, depuis 2001, les sommes engagées n'ont cessé d'augmenter et, proportionnellement, les contacts engrangés n'ont cessé de monter eux aussi.





Par ailleurs, une enquête téléphonique réalisée en avril 2006 pour le compte de COGITO montre une nette progression de l'intelligence économique des PME alsaciennes entre 2005 et 2006. On note que la motivation principale de la mise en place de la veille reste l'accès au marché.

Après avoir posé et expliqué ce contexte de médiation territoriale supposée efficace en Alsace, et avant de le mettre en perspective par un cas concret d'analyse en agence de marketing et communication mulhousienne, nous allons chercher à comprendre d'avantage les besoins informationnels des entreprises.

Comme l'affirme Eric Delbecque[8], « Le but de l'intelligence territoriale est de contribuer à rassembler des énergies et des compétences diverses au service de la compétitivité de nos territoires, car l'évolution historique qui explique le développement de l'intelligence économique n'exige pas l'adaptation des seuls grands groupes. Les régions, elles aussi, sont impliquées dans la compétition commerciale internationale : leurs PME/PMI ne peuvent plus bénéficier, comme par le passé, d'un territoire national protégé. La concurrence est devenue leur préoccupation quotidienne. »

En effet, on a pu voir que la France dispose de tous les moyens institutionnels et privés pour construire un modèle concurrentiel valable. Comme l'affirment Laurent hassid, Pascal Jacques-Gustave et Nicolas Moinet, elle a amorcé une mobilisation collective mais beaucoup reste à faire. D'après ces auteurs, « le développement actuel de synergies public-privé permet de redéfinir des priorités collectives qui collent bien à la réalité des entreprises. La priorité annoncée par tous les acteurs politiques et économiques français est le développement de l'emploi par le développement des PME. Louables intentions qui se heurtent à la complexité des aides et des programmes de soutien à l'activité et qui se limitent trop souvent à une logique financière. »

[8] Eric Delbecque, « Intelligence territoriale et compétitivité nationale ». Août 2006. Article tiré du site www.infoguerre.com.

Chapitre 2

L'Intelligence Economique dans les PME.

1. *Les méthodes de recueil du besoin*

Nous avons défini l'intelligence économique d'une manière globale comme une activité organisationnelle par laquelle les informations sur l'environnement nécessaires à l'entreprise sont collectées, analysées puis diffusées en vue d'augmenter la connaissance de l'entreprise et faciliter la prise de décision.

Aussi, pour définir la notion de besoin en intelligence économique, Saïd Hussein et Maryse Salles expliquent[9] : « Les PME évoluent dans un environnement complexe qui rend difficile aux dirigeants de définir les informations externes nécessaires à la prise de décision. Les décisions portent sur un avenir incertain, les informations dont dispose le dirigeant sont partielles et le savoir est limité, ce qui peut impliquer plusieurs interprétations d'une même information. Pour gérer cette complexité, le décideur cherche des informations pertinentes et signifiantes pour prendre sa décision. »

Lorsque l'on s'intéresse à la modélisation des besoins informationnels d'une entreprise, plusieurs aspects sont à prendre en considération :

- la représentation de l'entreprise comme un système[10] et, par suite, la représentation du pilotage qui en découle,
- la représentation de la décision comme un processus cognitif qui fait intervenir l'individu,
- La représentation de l'environnement comme un ensemble d'objets et d'acteurs.

Nous aborderons ces différents aspects dans notre exemple concret en PME.

Suivant l'exemple de Stéphane Goria, nous pouvons ainsi distinguer trois axes pour acquérir des connaissances sur le besoin informationnel, qu'ils soient plutôt orientés : vers une modélisation des connaissances de l'humain et de son environnement, vers la modélisation des questions à poser à la personne pour l'aider à expliciter et clarifier sa demande ou son besoin ou, vers la

[9] Saïd Hussein et Maryse Salles. Une classification des besoins en Intelligence Economique Exprimés par les dirigeants des PME. Conférence IERA'2003 « Intelligence Econoique : Recherches et Applications », mars 2003.
[10] Un système au sens de Joël de Rosnay est « un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisés en fonction d'un but ». Source : J. de Rosnay. Le macroscope. Le Seuil, 1975.

modélisation d'un système d'observation du comportement de l'utilisateur pour en déduire son besoin.

Sa thèse rappelle les méthodes proposées par F.J. Devadason et P. Pratap Lingam pour obtenir des informations sur le demandeur et/ou le chercheur d'informations, son environnement et son besoin informationnel. Ces auteurs distinguent dans leur modèle les méthodes directes des méthodes indirectes. Les méthodes directes incluent : l'utilisation d'un questionnaire ; l'observation des personnes sur leur lieu de travail ou lorsqu'elles sont en réunion avec des collègues ; la discussion avec le demandeur ou le chercheur, lorsqu'il est face à un besoin informationnel à combler ; l'observation des présentations et des démonstrations réalisées par les personnes ; l'interview des collègues et de l'encadrement de la personne demandeur ou chercheur d'informations. Les méthodes indirectes regroupent plutôt l'étude des fonctions et du travail de la personne ciblée, l'analyse des principales questions que le demandeur ou le chercheur a posées, l'analyse des documents utilisés par les personnes concernées, l'analyse des réponses en informations que ces personnes ont pu obtenir, l'étude des références et des citations des publications obtenues par les demandeurs d'informations et leurs propres publications, etc. La modélisation de leur besoin informationnel à partir de ce genre de connaissances qui peuvent être collectées, est surtout axée sur un acteur appelé utilisateur d'un Système d'Informations. Leur modélisation de ce système est ainsi axée sur le sujet utilisateur, qui le caractérise selon :

1) L'organisation dans laquelle il travaille ou à laquelle il appartient, c'est-à-dire les facteurs externes qui peuvent influer, comme la législation, la politique du pays ou de la région de l'organisation, les facteurs socio-économiques ;

2) L'environnement immédiat de l'utilisateur, qui concerne la cellule dans laquelle il évolue au sein de l'organisation et implique une certaine culture d'entreprise, l'histoire de la cellule, les méthodes de travail, les relations avec d'autres cellules ;

3) L'utilisateur en lui-même, son background, ses compétences et spécialités, ses caractéristiques psychologiques, ses capacités communicationnelles, et ses capacités d'adaptation ou d'utilisation de matériels ;

4) Les enregistrements de ses précédents besoins.

N. Bouaka, quant à elle, a choisi de considérer la définition du besoin informationnel du point de vue de l'acteur décideur. Ce décideur est définit comme la personne « qui est la plus apte à identifier et à poser un problème à résoudre en termes d'enjeux, de risques ou de menaces qui pèsent sur l'entreprise » [David et Thiery, 2001]. Afin de caractériser les besoins informationnels

du décideur, elle a développé le Modèle d'Explicitation du Problème Décisionnel (MEPD) qui permet de collecter et d'identifier des connaissances sur :

1) Le décideur lui-même en fonction de ses traits de personnalité, son expérience, son style cognitif, et ses compétences ;
2) L'organisation dans laquelle il évolue en fonction des problèmes rencontrés, qui sont définis en termes d'enjeux, de signaux et d'hypothèses ;
3) L'environnement de l'organisation qui se décompose en deux types d'environnement, l'environnement immédiat qui s'intéresse aux éléments qui composent l'entreprise étendue, et l'environnement global qui caractérise les influences que subie l'entreprise étendue (influences économiques, sociales, politiques, scientifiques, culturelles,...).

L'obtention de ces connaissances est réalisée à travers des interviews faites, en relation avec les principaux intéressés (les décideurs), sur la base d'un formulaire pour aider à retranscrire les renseignements collectés. [Goria, 2006]

Nous emploierons ces méthodes de recueil des besoins dans notre cas concret en agence.

2. *Une méthode d'analyse du besoin*

Maryse Salles, dans son ouvrage intitulé *Stratégies des PME et intelligence économique*, nous propose un outil méthodologique afin d'analyser et de pouvoir modéliser les besoins d'information des PME. Cette méthode, nous avons jugé pertinent d'en retracer les grandes lignes puisque nous nous en inspirerons lors de notre analyse des besoins en IE d'une agence de marketing et communication.

Considérant l'intelligence économique au croisement de deux forces, la production d'informations comme supports de la prise de décision et la mise en situation de l'entreprise dans les relations qu'elle entretient avec son environnement, Maryse Salles explique que la production d'information pour les PME est ainsi toujours une production qui doit être située. Il s'agit de produire des informations utiles aux PME, c'est-à-dire susceptibles de les aider à résoudre un problème ou prendre, plus généralement, une décision. Selon elle, « La question clé est ici celle de l'identification, l'explicitation, voire la co-construction du *besoin d'information* de l'entreprise. »[11]

Cette tâche n'est pas aisée car les frontières de cette notion d'intelligence économique reste parfois floues.

[11] Maryse Salles. Stratégies des PME et intelligence économique. Economica, 2003. p. 2

Selon G. Colletis, l'intelligence économique d'une entreprise est « sa capacité à combiner efficacement des savoir-faire et compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème productif inédit. »[12] Aussi, lors de l'analyse des besoins en IE d'une entreprise, plusieurs dimensions sont à prendre en considération : la culture d'entreprise, l'organisation de l'entreprise, les technologies de l'information,... Ceci nous permettra entre autres de comprendre les différences entre le monde des grandes entreprises et celui des PME et ainsi d'émettre des hypothèses quant à l'échec présupposé de l'intelligence économique dans les petites entreprises.

Entrent donc dans l'analyse du besoin, selon la littérature du domaine, quatre grands groupes d'objets :

- l'environnement,
- l'entreprise,
- l'individu décideur,
- Le processus d'intelligence économique lui-même.

La méthode proposée par Maryse Salles dans son ouvrage développe un double point de vue sur la décision, et le besoin d'information lié :

- Le point de vue de l'entreprise, vu au travers des différents niveaux de pilotage : opérationnel, tactique et stratégique ;
- Le point de vue du processus individuel de décision c'est-à-dire de l'ensemble du processus cognitif de traitement d'information lié à la prise de décision.

Pour réaliser l'analyse du besoin selon cette méthode, il faut donc tout d'abord définir le modèle de l'entreprise, puis le modèle de la stratégie de l'entreprise et ainsi définir les enjeux et missions essentiels de l'entreprise. Cinq enjeux ou missions peuvent être identifiés :

- La survie de l'entreprise ou encore la réduction des risques radicaux pesant sur son existence même ;
- Son indépendance ;
- La croissance de ses activités ;
- L'augmentation des profits qu'elle réalise ;
- La création de valeur pour tous les acteurs partenaires internes et externes de l'entreprise.

Il faut enfin définir le modèle de l'environnement.

[12] Maryse Salles. Stratégies des PME et intelligence économique. Economica, 2003. p. 8

Ces phases sont consacrées à une meilleure compréhension de l'entreprise et de (des) l'environnement(s) avec lesquels cette dernière est, ou pourrait être en relation. La première des sources d'information sur l'entreprise, sa stratégie et sur son (ses) environnement(s) sera l'entreprise elle-même. Les aides apportées par la méthode sont des modèles génériques de l'entreprise, de la stratégie et de l'environnement, qui indiquent l'ensemble des informations à recueillir et des types d'entreprises et de stratégies correspondant, ainsi que des types d'environnements pré-définis.

Un ensemble de type prédéfinis a été construit, concernant les entreprises, les stratégies, les environnements, les besoins en IE. Il s'agit d'aider les utilisateurs de la méthode : le rattachement de l'entreprise à un type pré-défini va permettre de disposer pour cette entreprise d'une stratégie-cible, d'un besoin-cible en IE. Ceci permet de recueillir, décrire et analyser les unités de besoins des PME selon certains critères. Lors de cette mission, divers pièges sont à éviter. Il s'agit notamment, pour le dirigeant de l'entreprise, de la tentation de croire que des problèmes complexes pourraient être résolus par la seule mise en place d'outils techniques sans investissement notable des dirigeants et cadres. Maryse Salles rappelle[13] que « nous nous situons dans la perspective de faire croître une capacité de l'entreprise dans sa globalité c'est-à-dire de faire progresser ses connaissances et ses compétences. Il est totalement illusoire de penser que ceci peut se réaliser par apport exogène de compétences et/ou d'outils. Il n'y a pas, selon nous, de transfert d'intelligence économique imaginable, mais uniquement une co-construction de compétences nouvelles ou améliorées. »

[13] Maryse Salles. Stratégies des PME et intelligence économique. Economica, 2003. p. 146

3. *Les besoins en Intelligence Economique des PME-PMI*

3.1. *L'incertitude, moteur de la recherche d'informations*

Selon Saïd Hussein et Maryse Salles[14], « Dans la littérature d'intelligence économique, la première phase du processus d'intelligence économique est celle d'analyse des besoins, les suivantes concernant l'acquisition de l'information, son traitement, sa diffusion et son utilisation. (...) L'expression « besoin en information » désigne la situation d'une personne (ou d'un groupe de personnes) qui ne disposerait pas de toutes les informations qui lui seraient utiles à un moment donné. En d'autres termes, cette personne devrait « souffrir » d'un manque d'informations et, de ce fait, devrait se trouver dans une situation d'incertitude pénible. La situation satisfaisante serait celle où les informations sont complètes (on parle alors de *complétude* des informations) et toutes pertinentes. Cette situation idéale peut à juste titre être considérée comme inatteignable. »

Les PME évoluent dans un environnement complexe et les dirigeants ne disposent bien souvent que d'une information limitée pour prendre leurs décisions.

Nous considérons donc les besoins en intelligence économique comme les besoins informationnels dont la réponse serait un ensemble d'informations pertinentes sur l'environnement externe de l'entreprise permettant d'aider les décideurs dans leurs prises de décision et de réduire le risque lié à une prise de décision dans l'incertitude. En effet, la situation socio-économique de l'entreprise impose trop souvent au décideur d' « agir dans l'urgence et de décider dans l'incertitude. » [Perrenoud P., 1996]

Stéphane Goria nous rappelle dans sa thèse que C.C. Kuhlthau met en évidence un principe d'incertitude désignant l'état cognitif de l'individu pour chaque étape du processus de recherche d'informations qui peut s'exprimer sous la forme suivante : « l'incertitude est un état cognitif qui cause habituellement des symptômes affectifs d'anxiété et de manque de confiance. L'incertitude et l'anxiété peuvent apparaître dès les premières étapes du processus de recherche d'informations. Les symptômes affectifs d'incertitude, de confusion et de frustration sont associés à des pensées vagues et floues à propos d'une question ou d'un sujet [de recherche]. Au fur et à mesure que les états de connaissances clarifient les pensées, un changement en parallèle s'effectue qui augmente la sensation de confiance. L'incertitude est due à un manque de compréhension, à un manque de

[14] Saïd Hussein et Maryse Salles. Une classification des besoins en Intelligence Economique Exprimés par les dirigeants des PME. Conférence IERA'2003 « Intelligence Economique : Recherches et Applications », mars 2003.

signification, ou à une vision trop restreinte qui a initié le processus de recherche d'informations. » [Kuhlthau, 2004. p. 92]

3.2. La recherche d'informations

Cette situation d'incertitude nous place au cœur de la recherche d'informations. R. Baeza-Yates et B. Ribeiro-Neto présentent la recherche d'informations comme la séquence des étapes suivantes[15] :

1) Le départ de la recherche, on définit le besoin d'information.
2) Le choix du système le plus adapté.
3) La formulation d'une requête.
4) L'envoie de la requête.
5) La réception des résultats.
6) L'évaluation et l'interprétation des résultats.
7) L'arrêt ou la reformulation de la requête et retour à l'étape 4).

Selon une approche quelque peu différente, C.C. Kuhlthau propose une modélisation du processus de recherche d'informations en six étapes en mettant l'accent sur le degré d'incertitude auquel est confronté l'individu lors du processus de recherche d'informations. Sa modélisation se présente selon la séquence suivante :

1) L'initiation, qui correspond à la reconnaissance d'un besoin informationnel et l'apparition d'une sensation d'incertitude.
2) La sélection, où la personne définit le sujet général d'investigation et est face à une brève incertitude concernant l'adéquation entre le sujet d'investigation et le problème posé.
3) L'exploration qui est l'étape de réflexion et d'acquisition d'informations afin de bien comprendre le sujet pour ensuite commencer les recherches, où l'incertitude porte souvent sur des problèmes de compréhension lorsqu'il y a appel à des intermédiaires humains pour réaliser certaines tâches spécifiques.

[15] Source : Stéphane Goria. Thèse « l'expression du problème dans la recherche d'informations : application à un contexte d'intermédiation territoriale. 2006.

4) La formulation, qui « est le point de changement [d'équilibre] du processus, lorsque la sensation d'incertitude diminue et la confiance commence à augmenter » [Kuhlthau, 2001], c'est lors de cette étape que l'on formule les questions qui vont permettre de répondre au besoin informationnel.

5) La collecte des informations qui renforce la confiance de l'individu.

6) La présentation des résultats lorsque les tâches de recherche et de collecte des informations sont accomplies, l'individu n'a plus d'incertitude mais se trouve dans un état de satisfaction ou d'insatisfaction.

Nous verrons donc qu'il existe un certain nombre de connaissances à fournir au futur utilisateur avant la mise en œuvre d'une recherche d'informations ou la création d'un système d'aide à la recherche d'informations.

S'intéresser aux besoins informationnels fait également appel à des réflexions sur le rôle, les potentialités et les limites des TIC. En cela, nous parlerons par la suite de l'utilisation d'Internet.

Une organisation ciblée sur la maîtrise de l'information poursuit avant tout des objectifs fonctionnels à satisfaire[16] :

- Appuyer, consolider les activités du quotidien, accompagner les gestes, les métiers ;
- Aider aux prises de décision stratégiques ou tactiques ;
- Optimiser les processus pour gagner en efficacité collective ;
- Alerter sur les menaces, les risques, les évolutions, les mutations, les opportunités ;
- Elever les niveaux de compétences dans l'organisation, préparer le futur de l'organisation ;
- Assurer le partage des savoirs, décloisonner, favoriser les synergies intersectorielles ;
- Préserver la mémoire de l'organisation à différents termes, etc.

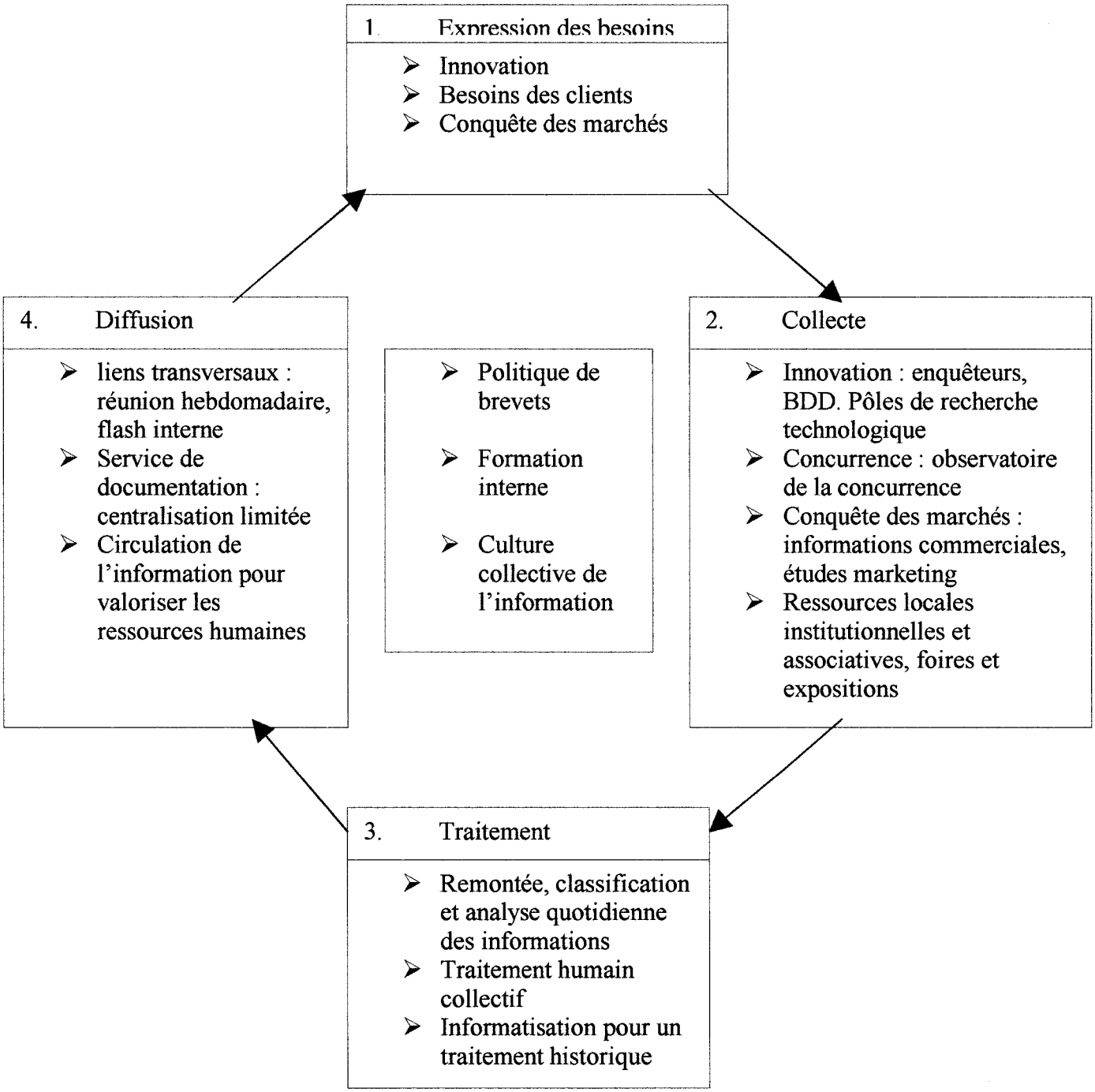
En fait, lors de l'organisation interne d'un dispositif complet de veille au sein d'une PME, le système d'information de celle-ci repose sur :

- Une perception des menaces et des opportunités ;
- La priorité donnée à l'innovation ;

[16] Source : Jean Michel. L'Infopolis, une nécessaire utopie pour mieux articuler veille informative, gestion documentaire, partage et dynamisation des connaissances : Des organisations en quête de cohérence et d'efficacité. Conférence IERA « Intelligence Economique : Recherches et Applications », mars 2003

- La conviction personnelle du dirigeant que l'information est un instrument de développement de son entreprise.

Ceci est l'occasion de présenter le mode opératoire du cycle du renseignement.



3.3. Travaux déjà réalisés

Avant toute autre chose, on peut dire que ces dernières années un nombre significatif d'enquêtes ont été menées auprès des entreprises pour tenter de mieux comprendre leurs besoins d'informations afin de mieux y répondre.

Un besoin informationnel n'est autre que la différence, en matière d'informations, qui peut exister entre les informations nécessaires à la stratégie de résolution d'un problème et les informations qui sont déjà en possession des personnes chargées de résoudre ce problème.

Tout d'abord, M. Sallès avec l'aide de sa MEthode de Definition de Systèmes d'Informations pour l'Intelligence Economique (MEDESIIE) s'est intéressée à la définition du besoin informationnel relatif aux PME et à des systèmes d'IE qui pourraient leur être dédiés. A travers ses interviews, elle a pu collecter ce qu'elle appelle des « unités de besoin informationnel », en dénombrant quelques cinq cents. Parmi les illustrations de ces unités de besoins qu'elle présente, il y a notamment des demandes : d'informations sur les concurrents (leur existence, leur apparition, leur évolution, leurs activités, leurs problèmes, leur compétitivité,...) d'informations sur les marchés (apparition de nouveaux marchés, réglementations particulières, potentialités,...), d'informations sur l'environnement proche de l'entreprise que l'on peut aussi appeler entreprise étendue (des renseignements sur : les clients (leurs besoins, leur satisfaction, leur solvabilité), les sociétés de conseils (compétences, spécificités, réputation), les fournisseurs (potentiels ou actuels, leur positionnement sur le marché, l'état de leurs finances)), d'identification de certaines structures d'aide (financières, à la R&D, au recrutement, pour répondre aux appels d'offres, pour réaliser des partenariats), d'informations sur des méthodes ou techniques qui permettent de valider et de faire connaître un nouveau produit, etc. [Stéphane Goria, p. 304]

Concernant l'utilisation d'Internet en entreprise, diverses études ont également été menées. Ainsi, Pascal Frion[17] nous présente le profil de l'utilisateur moyen sur Internet. Celui-ci est peu flatteur. Par ailleurs, il affirme que « Face à son apparente simplicité, Internet est de manière générale sur-utilisé et souvent particulièrement sous-utilisé : Internet est devenu un réflexe pour de nombreuses démarches, mais individuellement ces démarches utilisent rarement efficacement Internet. »

[17] Pascal Frion. L'hégémonie informatique dans les besoins d'information des entreprises. Conférence IERA'2003 « Intelligence Economique : Recherches et Applications. » Mars 2003.

De même, une étude menée par Madjid Ihadjadene, Laurence Favier et stéphane Chaudiron[18] révèle qu'une tendance notable consiste, pour les entreprises, à utiliser une combinaison d'outils légers et complémentaires qui permettent de traiter l'ensemble de processus de veille étape par étape (moteur de recherche, identification des sources et mots-clés, collecte,...). Cette méthode, peu adaptée aux veilles récurrentes, semble être le fruit de l'absence d'audit des besoins.

Franck Bulinge[19], à partir des études et des enquêtes publiées, évalue les caractéristiques économiques et culturelles propres aux PMO. Il en ressort que :

- La culture informationnelle est passive et non intégrée au processus de décision
- La culture stratégique fait l'objet d'une approche hétérogène, informelle et plus ou moins réactive
- Leur organisation est un facteur de résistance au changement
- On note en outre une certaine difficulté à s'approprier les TIC.
- Les dirigeants de Pmo déclarent avoir « la tête dans le guidon », ils manquent de temps et de recul
- Elles ont une approche financière minimaliste en termes d'investissement
- Leurs pratiques sont centrées sur le court terme

A partir de ces données, un modèle de type incrémental[20] a été conçu.

Enfin, citons les résultats de Saïd Hussein et Maryse Salles dans *Une classification des besoins en Intelligence Economique Exprimés par les dirigeants des PME*, qui sont très pertinents et apportent, chiffres à l'appui, une vision claire des besoins des PME, principalement mais pas exclusivement axés sur le marché et la surveillance des concurrents directs ou indirects. En réalité, cette étude suggère qu'il existe sept catégories distinctes de contenu informationnel des besoins en intelligence économique : les fournisseurs, le marché, les ressources humaines, la recherche de partenariats, l'exportation, la surveillance des concurrents directs ou indirects et les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

[18] Madjid Ihadjadene, Laurence Favier, Stéphane Chaudiron. L'intelligence économique sur Internet : évaluation des pratiques en France. Conférence IERA'2003 « Intelligence Economique : Recherches et Applications ». Mars 2003.

[19] Franck bulinge. L'intelligence économique comme instrument de développement autonome dans les PMO : Proposition d'un modèle de transfert. Conférence IERA'2003 « Intelligence Economique : Recherches et Applications ». Mars 2003.

[20] Franck Bulinge rappelle que par incrémentation, pris au sens de Johnson, il entend une adaptation par petits pas via un phénomène d'appropriation collective.

Le Guide Pratique « intelligence économique et PME : Accompagner » paru en mars 2005 sous l'impulsion du MEDEF livre quant à lui ces résultats :

Les besoins des dirigeants de PME en Intelligence Economique

La recherche de partenariats	7%
L'exportation	10%
Les ressources humaines	11%
Les fournisseurs	12%
La surveillance des concurrents directs ou indirects	17%
Le marché	42%

Nous tenterons de mettre les résultats de notre étude en parallèle de ces diverses enquêtes. De nombreuses autres enquêtes ont été réalisées dans le même ordre d'idées, nous ne pouvons en rendre compte ici mais il semble que certaines caractéristiques de l'IE en PME se dégagent.

Chapitre 3

L'Intelligence Economique et la Veille à Skerzo.

1. L'Audit en IE de l'agence

Pour réaliser cet audit de l'intelligence économique dans cette agence de marketing et communication dont le but est avant tout l'analyse des besoins, il nous faut reprendre la méthode proposée par Maryse Salles dans son livre *Stratégies des PME et Intelligence Economique.*

Aussi, nous allons définir le modèle de l'entreprise, de sa stratégie et de son environnement. Ensuite, nous pourrons nous intéresser au recueil des besoins pour finir par leur analyse.

1.1. Le modèle de l'entreprise

Le modèle de l'entreprise est composé de cinq grandes parties : l'identification de l'unité concernée, la fonction productive, la fonction économique, la fonction financière, l'innovation/système d'information. Le tableau suivant issu de la méthode de Maryse Salles[21] en présente la structure générale.

[21] Maryse Salles. Stratégies des PME et Intelligence Economique. Economica, 2003. p. 34

E.0.	**Identification préalable de l'unité**
E.0.1	Etablissement, entreprise, groupe ?
E.0.2	Activité
E.0.3	Taille
E.0.4	Stratégie et objectifs généraux
E.0.5	Espaces de fonctionnement
E.1.	**La fonction productive**
E.1.1	Faire, acheter, faire-faire
E.1.2	Nature de la production
E.1.3	Gestion des RH et déterminants de la productivité du travail
E.1.4	Gestion des équipements
E.2.	**La fonction économique/lien au marché**
E.2.1	Clients, utilisateurs, débouchés
E.2.2	Concurrents
E.2.3	Fournisseurs, équipementiers, sous-traitants
E.3.	**La fonction financière**
E.3.1	Financement du cycle d'exploitation
E.3.2	Financement des investissements
E.3.3	Financement de la croissance externe
E.4	**La fonction d'innovation et de gestion du changement/système d'information**
E.4.1	Sources de l'innovation
E.4.2	Résultats de l'innovation
E.4.3	Innovation organisationnelle

L'Agence Skerzo, au sein de laquelle s'est déroulé mon stage, est une agence de Marketing et Communication située à Mulhouse. Elle travaille pour de nombreux clients dont certains très connus à l'échelle internationale. Ces activités sont liées à la publicité, aux médias, à la presse, …

Le personnel de l'Agence est composé de deux équipes : l'équipe création et l'équipe commerciale. La première est composée de deux directeurs de création et d'une dizaine d'infographistes. La seconde possède une assistante de publicité, un chef de pub, un commercial et le PDG, lui-même fortement impliqué aussi bien en création qu'en marketing. A cette équipe viennent s'ajouter une gestionnaire et une secrétaire.

La maquette de présentation située en annexe (réplique papier de celle réalisée par l'agence sur support numérique) nous dresse un panorama des activités de l'agence.

Ce milieu du Marketing et de la Communication fait donc couramment _ voire perpétuellement _ appel aux médias, à la publicité, et est donc un milieu privilégié de manipulation de l'information. Et pourtant…

Si leur objectif est de faire passer pour leurs clients des messages auprès d'acheteurs potentiels _ ce qu'ils font très bien _ la maîtrise et la circulation de l'information au sein de l'agence et la gestion des flux d'informations entre l'agence et son environnement semblent choses plus délicates. En effet, la masse d'informations brassées chaque jour par ce genre d'entreprises pose des problèmes de gestion de l'information. Tracts publicitaires, revues, journaux, plaquettes, … arrivent chaque jour en quantité. Cette masse informationnelle, si elle n'est pas propre au domaine du marketing et de la communication, est encore plus abondante _ et impressionnante ! _ dans ce milieu ; c'est du moins ce que j'ai pu constater durant mon stage.

E.0. Identification préalable de l'unité

Avant d'appréhender les différentes fonctions de l'entreprise, il convient de se poser un certain nombre de questions élémentaires permettant de situer celle-ci.

E.0.1. Etablissement, entreprise, groupe ?

L'agence Skerzo Marketing et Communication est une entreprise à part entière. En ce sens, elle possède toute son autonomie ; toutes les fonctions : économique, d'innovation et de gestion du changement, financière et productive sont assumées en son sein.

E.0.2. Activité

L'agence Skerzo est une entreprise tertiaire qui offre ses services en Marketing et Communication à d'autres entreprises.

E.0.3. Taille

Le personnel de l'agence est composé d'une quinzaine de personnes. Le chiffre d'affaires est de 23 millions d'euros.

E.0.4. Stratégie et objectifs généraux

L'entreprise, si elle se base sur les tendances générales et imite parfois les choix faits par les concurrents, va plus loin et cherche à être plus réactive, à anticiper les tendances et les évolutions de son environnement afin de mieux les maîtriser. Pour ce faire, elle s'appuie sur ses compétences en matière de création et d'innovation notamment.

E.0.5. espaces de fonctionnement

Cette agence se place en tête de liste de l'offre de services aux entreprises dans le domaine du marketing et de la communication de la région Alsace. C'est une des plus performante.

Par ailleurs, servant d'intermédiaire entre clients/acheteurs potentiels et grosses entreprises, sa place compétitive se juge aussi à celles de ses clients. Or ces grands groupes se trouvent être performants dans l'espace de marché et les plans de communication développés par l'agence efficaces.

E.1. La fonction productive

E.1.1. Faire, acheter, faire-faire

L'agence intègre en son sein toutes les activités de création : elle fait elle-même la conception des produits artistiques, support des activités de marketing. Son équipe d'infographistes assume ces tâches liées à la conception artistique pour les tracts, affiches, publicités…

Elle achète certains services auprès de sous-traitants et de fournisseurs : il s'agit d'abord de la production effective sur support papier des créations artistiques : fournisseurs papier, impressions et tirages, distribution… Elles sous-traite également certaines activités de marketing imaginées et conçues par l'équipe commerciale : mise en place d'un site web pour un client par exemple.

E.1.2. Nature de la production

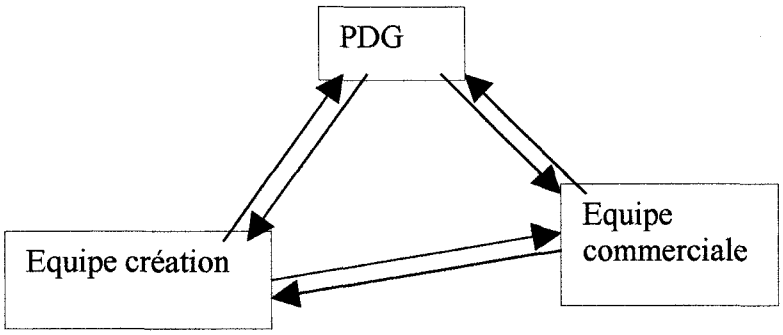
Les produits sont souvent les mêmes (affiches, tracts) mais toujours modulables en fonction des critères spécifiques liés à chaque événement. Il s'agit donc de produits uniques travaillés à chaque fois selon un modèle quelque peu standard, produits en moyenne série, par lots, en fonction du client.

E.1.3. Gestion des ressources humaines et déterminants de la productivité du travail

Au sein du personnel, les profils sont variés et les niveaux de qualification aussi : l'équipe commerciale est constituée de membres ayant chacun des compétences spécifiques, des spécialités, mais restent relativement polyvalents, certains axés commerce, d'autres communication. L'équipe création quant à elle possède des profils très artistiques issus des Beaux Arts et d'autres plus exécutifs ou techniques ce qui permet à l'équipe d'assurer toutes les fonctions.

Le travail par projet est conséquent au sein de l'organisation : les activités sont souvent gérées en binôme ou trinôme autour de projets de clients.

Voici la structure générale de l'organisation dont la pièce centrale est le PDG qui intervient en création et en marketing et supervise l'ensemble des projets.



E.1.4. Gestion des équipements

Equipements informatiques récents et importants avec accès à Internet et stockage sur serveur interne.

Investissement dans les équipements logiciels dédiés à la création car très utilisés et nécessaires au bon fonctionnement. Peu d'équipements logiciel de gestion et de NTIC ; investissements traditionnels.

E.2. La fonction économique/lien au marché

Il s'agit des rapports de l'entreprise avec trois catégories d'acteurs qui constituent l'environnement concurrentiel de l'entreprise : ses clients, ses concurrents, ses fournisseurs.

E.2.1. Clients, utilisateurs, débouchés

L'agence Skerzo travaille pour plusieurs clients issus de branches d'activité totalement différentes. Aussi, leurs connaissances des divers secteurs auxquels ils sont confrontés doivent être importantes. C'est le cas pour les domaines de l'agroalimentaire, de l'automobile, de l'immobilier,... Il s'agit donc d'une offre de services en marketing et communication d'une entreprise pluri-produits dans des secteurs différents. Les clients finaux sont généralement les consommateurs grand public et on peut dire que ceux-ci répondent bien aux actions entreprises par Skerzo pour ses clients : le rythme de croissances est bon. Ces clients finaux sont sensibles à l'image véhiculée par les plans de communication et par le prix et la qualité des produits. Les clients entreprise sont sensibles à la qualité et à l'efficacité du travail de l'agence.

Malgré ses compétences reconnues pour les produits « classiques », l'entreprise n'hésite pas à se diversifier et à élargir son cœur de compétences, sous-traitant par exemple la création d'un site web dans le plan de communication du lancement d'un nouveau magasin agro-alimentaire.

E.2.2. Concurrents

L'agence surveille quelque peu l'activité de ses concurrents (leur chiffre d'affaires, leurs clients…) mais elle se positionne parmi les plus performantes grâce à ses avantages hors coûts et sa différenciation : leurs clients recherchent avant tout la qualité, ils misent sur leurs compétences qui passent avant les avantages coût. Les agences concurrentes sont connues mais ne sont pas craintes. Leur compétitivité est bonne et celle de leurs clients entreprises aussi car, dans ce genre d'agence, la compétitivité se juge avant tout sur celle de leurs clients puisqu'un client non satisfait par sa place compétitive, sur le marché, changera d'agence.

E.2.3. Pour mémoire, cf. fonction productive

E.3. La fonction financière

Cette fonction financière, je ne l'ai malheureusement pas aborder avec le dirigeant de l'agence. Ces données me sont donc inconnues.

E.4. La fonction d'innovation et de gestion du changement/système d'information

E.4.1. Sources de l'innovation

L'agence ne travaille pas seule, mais en partenariat constant avec :

- Ses clients, qui lui donnent des axes de réflexion, les objectifs à atteindre et les moyens disponibles. La réflexion et la proposition d'un plan d'action se font en étroite collaboration afin d'exploiter les idées de chacun. Ils approuvent ou réprouvent la conduite des projets proposés.
- Les fournisseurs, qui influent parfois sur les décisions stratégiques en fonction des propositions, tout comme les sous-traitant qui mettent en avant certaines de leurs compétences qui peuvent peser lors de la conduite du projet.

L'agence souhaiterait pouvoir innover en lien avec des comportements de consommation émergents.

E.4.2. Résultats de l'innovation

L'entreprise a pour base une bonne productivité, se situant plus dans une stratégie d'avantage hors coût basée sur la qualité de leurs services aux clients entreprises. Cet avantage leur permet d'assurer leur position concurrentielle par la qualité donnée aux produits et aux stratégies et donc à l'innovation pour permettre aux clients la compétitivité dans un nouveau marché.

E.4.3. Innovation organisationnelle

En ce qui concerne la capacité de l'entreprise à faire évoluer l'architecture de son organisation et à définir ses « frontières », on peut d'abord dire que l'entreprise connaît bien les capacités de chacun et que le cœur de compétences est bien défini et exploité. De même, la répartition du travail est claire : l'agence se charge des aspects stratégiques (marketing, communication) et de la création, elle sous-traite les réalisations ou productions techniques.

Au niveau organisationnel, il existe à la fois une grande autonomie des responsables d'unités et de projets (commerciaux) pour une décentralisation du processus de décision mais celle-ci n'est que partielle, la supervision du dirigeant est indéniable et c'est lui qui prend la décision finale.

Concernant la capacité d'apprentissage de l'entreprise, les compétences individuelles sont reconnues dès l'entrée de la personne dans l'équipe et exploitées pour élargir le cœur de compétences. Le fonctionnement par projets fait travailler ensemble tous les « niveaux » de l'organisation.

On décèle cependant un manque de management des connaissances, un manque de suivi des informations recueillies lors de tout échange avec les acteurs de l'environnement, une « mauvaise communication. »

En conséquence, on remarque une assez mauvaise capacité de l'entreprise à organiser son système d'information : il n'existe pas de structure de gestion du SI ni d'outils d'aide à la décision.

1.2. Modèle pour la stratégie

Le modèle de la stratégie complète le modèle de l'entreprise et comporte deux composantes. La première recouvre les choix que l'on peut qualifier de « structurels » opérés par l'entreprise, c'est-à-dire, d'une part, des choix désignant les enjeux ou missions essentiels que l'entreprise s'assigne, d'autre part, la combinaison que celle-ci effectue entre croissance interne et croissance externe. La deuxième composante rassemble les axes de développement, c'est-à-dire les actions le plus souvent à caractère stratégique que l'entreprise met en œuvre et qui traduisent de manière effective les choix structurels effectués.

Modèle de la stratégie

	Les choix stratégiques structurels
S.1.	Enjeux et missions essentiels
S.2.	Croissance interne et/ou externe
	Les axes de développement
S.3.	Intégration
S.4.	Ouverture, partenariats ou externalisation
S.5.	Croissance verticale
S.6.	Différenciation, diversification
S.7.	Identification du cœur de compétences
S.8.	Renouvellement du cœur de compétences
S.9.	Production d'avantages coûts (AC) et prix (AP)
S.10.	Production d'avantages hors coûts (AHC) et hors prix (AHP)
S.11.	Réalisation d'un objectif de compétitivité globale (AP et AHP)
S.12.	Production de biens à forte valeur ajoutée technologique
S.13.	Changements d'espace des marchés
S.14.	Gestion des cycles d'activité

S.1. Enjeux et missions essentiels

Etant donné le statut actuel de l'agence, on peut affirmer que la survie de l'entreprise ou encore la réduction des risques radicaux pesant sur son existence même n'est pas un enjeux pertinent puisque cette survie est clairement assurée, tout comme son indépendance.

Ses enjeux ou missions sont donc, à moyen terme, la croissance de ses activités et surtout l'augmentation des profits qu'elle réalise. En parallèle, la création de valeur pour tous les acteurs partenaires internes et externes de l'entreprise est nécessaire pour permettre une collaboration optimum dans l'intérêt de tous.

S.2. Croissance interne et/ou externe

Cette mission d'augmentation de ses profits, l'entreprise ne l'envisage pas sur le court terme car, ne disposant que de moyens limités à engager dans sa croissance, elle mise sur une croissance interne, augmentant petit à petit les moyens humains et financiers mis en œuvre dans cette croissance.

S.3. Intégration

L'entreprise choisit l'intégration de certaines activités : celles de création qui pourraient être sous-traitées ou co-traitées. Ainsi, elle possède une équipe d'infographistes en son sein alors qu'elle pourrait se contenter d'un aspect purement marketing. Cependant, il ne s'agit en rien ici d'une intégration liée à la maîtrise des coûts et on ne peut la considérer comme un axe de développement pensé sous un aspect financier, il s'agit de la maîtrise d'un savoir-faire stratégique à forte valeur ajoutée.

S.4. Ouverture, partenariats, externalisation

L'externalisation, procède de la décision de l'entreprise de se centrer sur son cœur de compétences en cédant des activités ou fonctions ne faisant pas partie de ce cœur.

L'agence fait appel à ce choix : elle travaille parfois avec des sous-traitants auxquels elle confie une tâche parfaitement connue et désignée par elle (cahier des charges pour la réalisation d'un site web). Ce choix est réfléchi et les risques limités par une surveillance du travail réalisé. Elle traite aussi avec des entreprises partenaires qui possèdent les moyens et les compétences qu'elle ne peut avoir en son sein : impression des produits par exemple. Ces actions sont menées auprès de partenaires de confiance et les risques surveillés.

S.5. Croissance verticale

L'agence ne s'engage pas dans une croissance verticale qui, vu sa petite taille, pourrait être dangereuse. De plus, si elle souhaitait le faire, les axes de développement imaginables ne semblent pas pertinents. Elle ne choisit donc pas cet axe de développement et ceci est tout à fait cohérent avec sa stratégie globale et ses objectifs.

S.6. Différenciation, diversification

La démarche élaborée par l'entreprise est une démarche de différenciation et donc de croissance horizontale. Il s'agit d'accroître la part de marché de l'agence sur la base de produits existants ou faisant l'objet d'une innovation mineure. Ainsi, elle cherche à élargir sa gamme de produits et, pour les produits existants, d'approfondir la ligne de produits : l'agence offre de plus en plus de services à ses clients, cherche à aller plus loin que les produits classiques proposés par tous. La différenciation de ses produits au sein du même secteur lui permet d'espérer accroître les gains supplémentaires.

S.7. Identification du cœur de compétences

Maryse Salles explique : « De manière générale, surtout pour les PME, la présentation de l'activité de l'entreprise est effectuée en mettant en avant les produits et/ou services réalisés, ou encore en désignant le ou les secteurs d'activité. » C'est le cas de l'agence Skerzo qui, dans sa plaquette de présentation, axe ses qualités sur la présentation des actions déjà réalisées auprès de clients.

Cependant, elle tente de clarifier, d'être capable d'identifier et de présenter ses savoirs-faire et ses compétences en matière de communication événementielle, reingeniring, B to B,...

S.8. Renouvellement du cœur de compétences

L'agence cherche en effet à renouveler son cœur de compétences : elle cherche à anticiper les évolutions de consommation pour y adapter ses offres de services. Pour ce faire, elle fait appel, ou souhaiterait le faire mais ne s'accorde pas les moyens pour cela, à des enquêtes d'usage et de besoins en matière de consommation. Elle recherche, à travers ses dernières recrues, de nouvelles compétences internes en matière notamment de nouvelles technologies. Elle mise également sur les nouvelles compétences externes puisqu'elle cherche à établir des partenariats pertinents sur les compétences qu'elle ne sait gérer en interne. Le développement de ses partenariats avec ses fournisseurs et ses clients le montre.

S.9. Production d'avantage coût (AC) et d'avantages prix (AP)

L'agence cherche, tant que possible, à créer des avantages coût dans le sens où elle est attentive aux prix des produits qu'elle utilise (papier des fournisseurs pour l'impression,...) mais cette recherche de meilleurs prix ne passe pas avant celle de la qualité. Cette recherche d'avantages coût n'est donc pas une priorité, elle vise, à qualité égale, de payer moins cher, mais il est inenvisageable de baisser le niveau de qualité des produits. Cette production minime d'avantages coût ne se répercute donc pas sur les avantages prix, ne proposant pas des produits moins chers que ceux de ses concurrents.

S.10. Production d'avantages hors coût (AHC) et d'avantages hors prix (AHP)

L'agence, par sa capacité à innover et donc à proposer des produits similaires à ceux de ses concurrents mais plus développés et améliorés, produit des avantages hors coût. En effet, même si elle n'est pas en situation de quasi-monopole où il y a absence de contrainte de prix pour l'acheteur, par sa différenciation et sa production de compétences, elle tend à produire ces avantages hors-coût. Cette vison est confirmé par le fait que les clients sont prêts à consentir l'effort financier pour le résultat de qualité proposé.

S.11. Production d'avantages coût et hors coût ainsi que d'avantages prix et hors prix

L'agence cherche à produire des biens de différenciation et à contenir ses coûts et ses prix par la maîtrise des coûts de production pour garder l'ensemble de ses clients. La conjonction de ces efforts lui permet de garder sa place compétitive. En effet, son effort de différenciation, s'il est visible, n'est pas suffisant pour lui permettre de ne pas chercher à limiter ses coûts de production.

S.12. Production de biens à forte valeur ajoutée technologique

Cette production de biens à forte valeur ajoutée technologique n'est pas chose aisée pour cette entreprise qui se base sur les méthodes traditionnelles. Ces méthodes sont particulièrement présentes dans le milieu du marketing et de la communication : affichage, diffusion presse,... Malgré tout, un réel effort semble depuis peu axé sur cet aspect technologique notamment avec l'appel à de nouveaux médias de diffusion : les sites web, la téléphonie mobile,... cette

production à forte valeur ajoutée va de paire avec les efforts de différenciation et d'innovation de l'agence.

S.13. Changement d'espace des marchés

L'agence a su internationaliser son activité. Ainsi, partant d'une activité locale puis régionale, elle a su tirer profit de la situation géographique de la région Alsace et acquérir notamment des clients suisses. Cherchant à devenir pluri-productrice et pluri-sectorielle, elle réussit à développer ses activités par ses clients internationaux.

S.14. Gestion des cycles d'activité

Concernant la gestion des cycles d'activité, on peut regretter une certaine passivité de la part de l'agence : celle-ci « subit » les fluctuations d'activités. Heureusement, celles-ci sont de faible ampleur et n'influent que peu sur le fonctionnement de l'agence : les activités sont toujours très nombreuses. Dépendant de la demande, et des événements souhaités par les clients, l'agence juge ne pouvoir que peu intervenir sur ces cycles et n'engage que peu d'efforts pour les influencer.

1.3. Modèle de l'environnement

Le modèle de l'environnement est composé de deux parties distinctes :

- La première partie du modèle est calquée sur la structure de l'entreprise, et décrit l'environnement au travers des fonctions de l'entreprise, et des relations que celle-ci développe avec celui-là ;
- La deuxième partie décrit l'environnement « exogène » à l'entreprise, tel qu'il peut être représenté en dehors de l'action de l'entreprise.

Seule l'environnement exogène est utilisé pour collecter et traiter les informations permettant de caractériser le ou les environnements pertinents pour l'entreprise, et les classer selon l'un des 5 types d'environnements pré-définis.

L'environnement « exogène » à l'entreprise

1	La géométrie spatiale des marchés
2	La demande
3	La technologie
4	La concurrence
5	Le régime financier
6	Les conditions d'offre
7	Le cadre réglementaire : normes diverses publiques et privées
8	L'environnement politique et géopolitique

V1. La géométrie spatiale des marchés

Le marché des agences de marketing et communication de petites taille (15 à 20 personnes) est en général régional. Les services sont souvent destinés à des clients implantés dans la région. Skerzo a su élargir son marché en touchant des clients situés notamment en Suisse, tirant profit de sa situation géographique.

V2. La demande

La demande est toujours forte de la part des clients, elle porte sur différents produits en fonction des besoins : conception de tracts publicitaires pour une communication événementielle, demande d'une stratégie marketing pour un nouveau plan de communication,...

Les clients recherchent un produit de qualité efficace qui leur permettra d'accroître leurs ventes et donc leurs profits, plus qu'un produit moins cher mais inefficace. Leurs spécificités sont donc appréciées notamment par les grands groupes pour qui le prix n'est pas tellement un problème du moment que le produit est de qualité. Pour ces clients, l'agence cherche à faire mieux que ce que font les autres agences pour les concurrents directs des entreprises clientes.

V3. La technologie

Le secteur d'activité du marketing et de la communication fait généralement appel à des technologies et notamment des médias traditionnels. Si les évolutions technologiques sont parfois radicales, les changements de pratiques se font par étapes d'innovation mineure dans l'appropriation de ces nouvelles technologies. Face aux médias traditionnels par exemple

(presse papier, affichage, radio, télé), des technologies alternatives se sont développées : Internet ou la téléphonie mobile. Ces nouvelles technologies sont de plus en plus utilisées.

V4. La concurrence

Les concurrents, s'ils étaient nombreux sur le marché il y a quelques années, sont aujourd'hui en nombre restreint. Sur la région, on ne m'a cité qu'une dizaine d'agences considérées comme concurrentes dont deux ou trois plus importantes en terme de compétitivité. La concurrence s'exerce à la fois sur les prix et les produits, produisant un travail plus « industriel ».

V5. Le régime financier

La question des financements et des investissements n'a pas été abordée dans notre étude.

V6. Les conditions d'offre

On peut considérer les conditions d'offre comme « normales » ; si des tensions apparaissent parfois entre fournisseurs, co-traitants,... c'est plus pour des raisons de délais qui influent sur la pression générale. Les conditions d'achat sont bonnes.

V7. Le cadre réglementaire : normes diverses publiques et privées

Les normes ne posent pas de problèmes particuliers pour l'activité de l'agence en elle-même. Elles deviennent plus une contrainte dans le cas de contrats spécifiques avec des clients issus de secteurs particuliers tels que l'agroalimentaire où les normes notamment européennes en matière d'étiquetage et de publicité sont nombreuses. Peu de normes professionnelles régissent réellement le domaine du marketing et de la communication.

V8. L'environnement politique et géopolitique

L'environnement politique national et même européen cherche à dynamiser le marché de l'entreprise et notamment des PME dans un souci de lutte pour l'emploi et le dynamisme économique et pour accroître la compétitivité du territoire.

1.4. *Type d'entreprise, de stratégie et d'environnement*

Comme nous l'avons déjà vu, un ensemble de types prédéfinis a été construit concernant les entreprises, les stratégies, les environnements, les besoins en IE.

Après analyse et confrontation aux critères des types prédéfinis, il s'avère que notre entreprise est une entreprise de type « PMI cognitives » :

Dénominateur commun des entreprises de la catégorie : Stratégie (E.0.) : stratégie orientée vers la technologie, production de biens de consommation différenciés Gestion des RH (E.1.3.) : division cognitive du travail, niveau de qualification plutôt élevé Gestion des équipements (E.1.4.) : activité capitalistique intensive Concurrents (E.2.2.) : concurrents plutôt grandes entreprises Innovation organisationnelle (E.4.3.) : importance de l'information comme support de l'innovation organisationnelle

Il semble s'agir plus particulièrement du type « Entreprises « produits », relativement ouvertes, intégrées clients et/ou fournisseurs, réactivité-innovation. »

Mode de production (E.1.1.) : objectif de maintenance de l'outil industriel

Nature de la production (E.1.2.) : productions unitaires ou par lots (pas de grandes séries)

Gestion des RH (E.1.3.) : importance des départements commercial et R&D

Clients, débouchés (E.2.1.) : liens très développés avec les clients

Fournisseurs, sous-traitants (E.2.3.) : liens très développés avec les fournisseurs, équipementiers, sous-traitants

Innovation (E.4.) : en partenariat avec clients et fournisseurs (E.4.1.), innovation produit (E.4.2.), innovation organisationnelle (E.4.3.)

Une fois le modèle de l'entreprise identifié, il nous faut nous pencher sur la stratégie type correspondante. Ainsi, notre type d'entreprise fait appel à des choix stratégiques structurels prédéfinis : les enjeux et missions essentielles sont les suivantes[22].

Les entreprises de ce type connaissent une croissance relativement régulière de leur chiffre d'affaires. Elles accordent une grande importance à la maintenance et à la qualité de leur outil

[22] Source : M. Salles. Stratégies des PME et Intelligence Economique. Economica, 2003. p. 78/79.

industriel dans le cadre d'une production sur mesure ou par lots (pas de grande série). Cette production est une production innovante de biens et/ou services spécifiés eu égard aux attentes des utilisateurs. A cette fin, les entreprises de ce type cultivent une relation de proximité organisationnelle avec leurs clients et fournisseurs, ce qui leur permet de faire face avec succès à la concurrence d'entreprises ou groupes de taille plus importante.

Le basculement vers un schéma cognitif plus intégral ou global n'est cependant pas complètement effectué, ces entreprises continuant de se situer principalement par rapport à leur offre de produits (pour lesquels elles ont un avantage hors prix de différenciation) plutôt qu'en rapport aux technologies et compétences qu'elle maîtrise.

La synthèse des axes de développement est la suivante :

Tout en conservant leur nature d'entreprises industrielles, les entreprises de ce type doivent, progressivement, s'orienter vers un meilleur couplage technologie-activité industrielle- activités de services. La présence d'un département commercial est ici un atout important. Ce basculement _ qui peut être freiné par une intégration trop forte avec certains clients et/ou fournisseurs _ suggère que ces entreprises considèrent leur offre non plus en rapport aux produits qu'elles proposent mais en fonction des technologies et compétences qu'elles maîtrisent. Il est possible qu'à terme, ceci implique que certaines activités de production (plutôt banalisées) soient abandonnées ou sous-traitées (externalisation).

La maîtrise des technologies génériques devrait permettre à ces entreprises de changer d'espace de marché, éventuellement de se diversifier, et de se rapprocher de nouveaux clients. L'importance qu'elles accordent aux liens de proximité spatiale, afin d'être « au plus près » de leurs clients, pourraient conduire certaines d'entre elles à s'implanter directement à l'étranger sur les lieux de consommation/utilisation de leurs produits.

Concernant les types d'environnements prédéfinis, notre modèle d'environnement correspond à un mixe d'un environnement concurrentiel et d'un environnement dynamique (pour plus de détails se reporter à l'ouvrage de M. Salles, p. 85), même s'il se rapproche plus du dernier.

1.5. Pour un Modèle du besoin en IE : recueil et codage du besoin

Nous livrons ici les principaux besoins d'informations exprimés au cours du stage par les décideurs de l'agence : le dirigeant et des membres de l'équipe commerciale. Ces besoins sont ressortis d'entretiens informels, de discussions et d'observations. Se basant sur les informations

délivrées, nous avons pu nous rendre compte de celles que les interviewés n'étaient pas en mesure de nous donner et de celles qu'ils ont obtenues après la mise en action de solutions pour pallier des manques antérieurs.

Les unités de besoins sont codées selon trois dimensions : le niveau de pilotage concerné (opérationnel, tactique, stratégique), la phase du processus de décision dans laquelle il intervient (intelligence : compréhension du problème, design : élaboration des scénarios de réponse possibles, choice : choix d'un scénario) et le contenu informationnel concerné (fonction de l'entreprise et éléments de l'environnement sollicités).

B.1. La fonction productive

- Besoin d'identifier les compétences individuelles :

Niveau de pilotage = tactique

Phase du processus de décision = conception ou design

Etat = exprimé satisfait

- Besoin d'identifier les meilleurs fournisseurs

Niveau de pilotage = opérationnel

Phase du processus de décision = design

Etat = exprimé satisfait

- besoin d'informations sur les fournisseurs : prix, délais,...

Niveau de pilotage = opérationnel

Phase du processus de décision = Intelligence

Etat = exprimé satisfait

- besoin d'informations sur les partenaires : prix, délais, livraison...

Niveau de pilotage = opérationnel

Phase du processus de décision = Intelligence

Etat = exprimé satisfait

- besoin d'identifier et comprendre les besoins des clients

Niveau de pilotage = stratégique

Phase du processus de décision = Intelligence

Etat = exprimé, besoin permanent renouvelé

- besoin d'ajuster l'offre à ces besoins

Niveau de pilotage = stratégique

Phase du processus de décision = Design

Etat = exprimé, besoin permanent renouvelé

B.2. La fonction économique

- besoin de connaître les clients entreprises et les consommateurs finals des produits de ces entreprises

Niveau de pilotage = tactique

Phase du processus de décision = Intelligence

Etat = exprimé satisfait

- besoin de connaissances sur le secteur de l'entreprise cliente

Niveau de pilotage = tactique

Phase du processus de décision = Intelligence

Etat = exprimé permanent

- besoin de connaître les critères d'achat de ces clients

Niveau de pilotage = tactique

Phase du processus de décision = Intelligence

Etat = exprimé permanent

- besoin de connaître les concurrents directs

Niveau de pilotage = tactique

Phase du processus de décision = Intelligence

Etat = exprimé satisfait

- besoin d'identifier les nouveaux produits du marché ou les produits potentiels

Niveau de pilotage = tactique

Phase du processus de décision = Intelligence

Etat = exprimé permanent

- besoin de savoir comment diversifier l'offre de produits en adéquation avec les nouvelles demandes du marché

Niveau de pilotage = stratégique

Phase du processus de décision = Design

Etat = exprimé permanent

- besoin de connaître les concurrents et leurs types de concurrence, basé sur leurs prix ou sur leurs offres

Niveau de pilotage = stratégique

Phase du processus de décision = Intelligence

Etat = exprimé satisfait

- besoin d'informations sur les canaux de distribution

Niveau de pilotage = tactique

Phase du processus de décision = Intelligence

Etat = exprimé satisfait

- besoin d'informations sur les supports de communication

Niveau de pilotage = tactique

Phase du processus de décision = Intelligence

Etat = exprimé satisfait

B.3. La fonction financière

- besoin de connaître les caractéristiques financières des clients, fournisseurs, partenaires et concurrents

Niveau de pilotage = tactique

Phase du processus de décision = Intelligence

Etat = non exprimé satisfait

B.4. La fonction d'innovation et de gestion du changement

- besoin d'identifier les compétences et les exploitations envisageables de ces compétences dans l'entreprise, chez les clients et les partenaires et chez les concurrents (comportements émergeants) pour prévenir et anticiper les innovations

Niveau de pilotage = stratégique

Phase du processus de décision = Design

Etat = exprimé permanent

- besoin de connaître les innovations techniques liées au domaine du marketing et de la communication avec leur coût et avantages

Niveau de pilotage = tactique

Phase du processus de décision = Design

Etat = exprimé permanent

- besoin de repérer les nouveaux produits des concurrents

Niveau de pilotage = stratégique

Phase du processus de décision = Intelligence

Etat = exprimé permanent

- besoin d'informations, de « tendances », de « comportements émergeants » pour innover

Niveau de pilotage = stratégique

Phase du processus de décision = Design

Etat = exprimé permanent

- besoin de réagir au plus vite voire d'anticiper les innovations du marché

Niveau de pilotage = stratégique

Phase du processus de décision = Choice

Etat = exprimé non totalement satisfait

- besoin d'un système d'information capable de gérer ces données

Niveau de pilotage = stratégique

Phase du processus de décision = Design

Etat = exprimé non satisfait

B.5. Besoin d'information sur l'environnement exogène

- besoin de connaître les atouts des espaces de marché

Niveau de pilotage = stratégique

Phase du processus de décision = Design

Etat = exprimé permanent

- besoin de connaître les facteurs qui exercent une influence sur la croissance du marché, du secteur

Niveau de pilotage = tactique

Phase du processus de décision = Intelligence

Etat = non exprimé satisfait

- besoin de connaître les développements technologiques susceptibles d'être intéressant pour l'entreprise

Niveau de pilotage = tactique

Phase du processus de décision = Design

Etat = exprimé satisfait

- besoin de connaître les stratégies et axes de développement des entreprises concurrentes

Niveau de pilotage = tactique

Phase du processus de décision = Design

Etat = exprimé permanent

- besoin de connaître les réglementations relatives aux secteurs d'activité

Niveau de pilotage = opérationnel

Phase du processus de décision = Choice

Etat = exprimé non totalement satisfait

1.6. Analyse des besoins

Les unités de besoins ainsi classées par contenu informationnel vont pouvoir être analysés selon les deux autres dimensions : le niveau de pilotage et la phase du processus de décision pour permettre l'analyse.

Par contenu informationnel

	Nbre unités	%
Fonction 1 productive	6	22
Fonction 2 économique/lien au marché	9	33
Fonction 3 financière	1	4
Fonction 4 innovation	6	22
Fonction 5 environnement exogène	5	19

Par niveau de pilotage

	Nbre unités	%
Stratégique	10	38
Tactique	13	47
Opérationnel	4	15

Par phase du processus de décision

	Nbre unités	%
Intelligence	14	52
Design	11	41
Choice	2	7

Niveaux de pilotage/phases du processus de décision

	Intelligence		Design		Choice	
Stratégique	3	11%	6	22%	1	4%
Tactique	9	33%	4	15%	0	0%
Opérationnel	2	7%	1	4%	1	4%

On peut ainsi analyser le besoin exprimé dans sa globalité et relever que celui-ci concerne en priorité les décisions d'ordre tactique, pour la compréhension d'un problème et les décisions d'ordre stratégiques, pour l'élaboration de scénarios de réponse possibles.

Après réflexion, je peux affirmer que cela correspond tout à fait aux méthodes de travail que j'ai pu observer dans l'agence où l'information est prise en considération dans toute sa valeur et qu'il est souhaité faire appel à elle pour chaque problème rencontré et chaque réflexion pour tenter de le résoudre. Cet analyse de l'existant paraît donc pertinent. Il semble toutefois étonnant que cette information n'apparaisse quasiment pas dans la phase choice et le niveau opérationnel.

Nous allons maintenant pouvoir étudier ces besoins exprimés, en parallèle des besoins types en IE prédéfinis, en fonction du type d'environnement de l'entreprise, des axes de développement et du type de l'entreprise.

1.7. Besoins d'informations selon les différents types d'environnements

Les différents éléments du contenu informationnel ne sont pas sollicités avec la même intensité selon le type d'environnement auquel l'entreprise est confrontée. Le tableau suivant indique le degré d'intensité de l'occurrence des différentes rubriques de la dimension du contenu informationnel pour le type d'environnement prédéfini auquel est confrontée l'entreprise : un environnement dynamique.

Degré d'intensité de l'occurrence

nulle		*faible*	☆	*moyenne*	☆☆	*forte*	☆☆☆

Contenus informationnels de l'environnement dynamique

Contenu Informationnel	*Environnement dynamique*
B.1. Fonction productive	
B.1.1. Externalisation vs intégration	
B.1.2. Nature de la production	☆
B.1.3. Gestion des RH	☆ ☆
B.1.4. Gestion des équipements	☆ ☆
B.2. Fonction économique	☆
B.2.1. Clients, utilisateurs, débouchés	
B.2.2. Concurrents	☆ ☆
B.2.3. Fournisseurs, équipementiers, sous-traitants	☆ ☆
B.3. Fonction financière	☆
B.4. Fonction innovation	☆
B.5. Environnement exogène	☆ ☆
B.5.1. Géométrie spatiale des marchés	
B.5.2. Demande	
B.5.3. Technologie	☆ ☆ ☆
B.5.4. Concurrence	☆ ☆
B.5.5. Régime financier	☆ ☆
B.5.6. Conditions d'offre	☆
B.5.7. Cadre réglementaire	☆
B.5.8. Environnement politique et géopolitique	

On s'aperçoit dans l'ensemble que ces besoins types en IE selon l'environnement dynamique correspondent assez bien aux besoins exprimés par l'entreprise : besoins surtout axés sur l'innovation, la concurrence et la surveillance de l'environnement.

1.8. Besoins d'informations selon les axes de développement

Rappelons que notre entreprise appartient à la catégorie des PMI cognitives. Le dénominateur commun des entreprises appartenant à cette catégorie est le suivant :

- il s'agit d'entreprises orientées vers ou par la technologie, ayant adopté une division cognitive du travail ;

- elles produisent des biens différenciés en étant surtout concurrencées par des entreprises de grande taille ;
- elles investissent beaucoup, aussi bien dans les équipements que dans tous types d'investissement immatériel (formation, organisation, information).

Quoique compétitives, ces entreprises sont confrontées à plusieurs défis : maintenir en permanence leur avance technologique, gérer efficacement leurs ressources humaines mais aussi leurs partenariats technologiques, maîtriser leurs coûts de production afin de ne pas miser exclusivement sur les avantages hors prix.

Le développement et la pérennité de leur avantage comparatif repose ainsi sur les trois axes suivants :

1) Le renouvellement permanent de leur cœur de compétences ;
2) Une gestion efficace de l'ouverture et des partenariats ;
3) La production d'avantages coût et prix.

Contenu informationnel	*Axe 1* *Renouvellement cœur de compétences*	*Axe 2* *Ouverture, externalisation partenariat*	*Axe 3* *Production d'avantages coût et prix*
B.1. Fonction productive			
B.1.1. Externalisation vs intégration	☆ ☆ ☆	☆ ☆ ☆	☆ ☆ ☆
B.1.2. Nature de la production			☆ ☆
B.1.3. Gestion des RH	☆ ☆ ☆		☆ ☆ ☆
B.1.4. Gestion des équipements			☆ ☆ ☆
B.2. Fonction économique			
B.2.1. Clients, utilisateurs, débouchés	☆ ☆	☆ ☆	☆ ☆
B.2.2. Concurrents	☆ ☆		☆ ☆ ☆
B.2.3. Fournisseurs, équipementiers, sous-traitants	☆		☆ ☆
B.3. Fonction financière			
B.3.1. Fin. cycle d'exploitation			
B.3.2. Fin. investissement	☆	☆	
B.3.3. Fin. croissance externe	☆	☆ ☆	
B.4. Fonction innovation			
B.4.1. Sources de l'innovation	☆ ☆ ☆	☆ ☆ ☆	☆
B.4.2. Résultats de l'innovation	☆ ☆ ☆		☆
B.4.3. Innovation organisationnelle	☆ ☆ ☆	☆ ☆ ☆	☆
B.5. Environnement exogène			
B.5.1. Géométrie spatiale des marchés		☆	☆
B.5.2. Demande	☆ ☆	☆ ☆	☆ ☆ ☆
B.5.3. Technologie	☆ ☆ ☆	☆ ☆	☆
B.5.4. Concurrence	☆ ☆ ☆	☆ ☆	☆ ☆ ☆
B.5.5. Régime financier	☆	☆ ☆	☆
B.5.6. Conditions d'offre	☆ ☆	☆ ☆	☆ ☆ ☆
B.5.7. Cadre réglementaire			
B.5.8. Environnement politique et géopolitique		☆	

Là encore, on s'aperçoit que selon les besoins type, l'accent est mis sur des besoins informationnels en matière d'innovation et d'environnement. Or ce sont bien ces besoins qui ont été relevés lors du recueil de besoin en entreprise. Les outils d'IE proposés devront donc remplir ces fonctions et combler les besoins ici révélés.

Si l'on cherche à aller plus loin dans la comparaison des besoins exprimés et des besoins type, on peut s'intéresser aux contenus informationnels nécessités par axe de développement propre à

notre type précis d'entreprise : les « entreprises « produit », relativement ouvertes, intégrées clients et/ou fournisseurs, réactivité-innovation. »

Pour rappel, le dénominateur commun des entreprises de ce type est, d'une part, que leur développement est orienté par la technologie, d'autre part qu'elles produisent des biens différenciés en entretenant une forte relation de proximité avec leurs clients.

Ces entreprises, qui connaissent une croissance relativement régulière, doivent non seulement gérer un processus permanent de différenciation et de diversification mais aussi, pour ce faire, être attentives à leurs partenariats. Le changement d'espace de leurs marchés est un puissant stimulant qui peut les aider à conforter leur dynamique. Elles peuvent se développer autour de trois axes :

1) différenciation et diversification ;
2) gestion de l'ouverture et des partenariats ;
3) changement d'espace des marchés.

Contenus informationnels par axe de développement

Contenu informationnel	*Axe 1* *Différenciation et diversification*	*Axe 2* *Ouverture, externalisation et partenariats*	*Axe 3* *Changement espace des marchés*
B.1. Fonction productive			
B.1.1. Externalisation vs intégration		☆ ☆ ☆	☆ ☆
B.1.2. Nature de la production			
B.1.3. Gestion des RH	☆ ☆ ☆		☆ ☆ ☆
B.1.4. Gestion des équipements			
B.2. Fonction économique			
B.2.1. Clients, utilisateurs, débouchés	☆ ☆ ☆	☆ ☆	☆ ☆ ☆
B.2.2. Concurrents	☆ ☆ ☆		☆ ☆
B.2.3. Fournisseurs, équipementiers, sous-traitants			☆
B.3. Fonction financière			
B.3.1. Fin. cycle d'exploitation			☆
B.3.2. Fin. investissements		☆	
B.3.3. Fin. croissance externe		☆ ☆	☆ ☆
B.4. Fonction innovation			
B.4.1. Sources de l'innovation			
B.4.2. Résultats de l'innovation	☆	☆ ☆ ☆	☆ ☆
B.4.3. Innovation organisationnelle	☆ ☆ ☆	☆ ☆ ☆	☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆
B.5. Environnement exogène			
B.5.1. Géométrie spatiale des marchés	☆	☆	☆ ☆ ☆
B.5.2. Demande	☆ ☆ ☆	☆ ☆	☆ ☆
B.5.3. Technologie	☆ ☆	☆ ☆	
B.5.4. Concurrence	☆ ☆ ☆	☆ ☆	☆ ☆
B.5.5. Régime financier	☆ ☆	☆ ☆	
B.5.6. Conditions d'offre	☆ ☆	☆ ☆	☆
B.5.7. Cadre réglementaire			☆ ☆
B.5.8. Environnement politique et géopolitique		☆	☆ ☆ ☆

Encore une fois, l'accent est mis sur l'innovation et l'environnement, on peut donc dire que les besoins recueillis sont exacts ou, du moins, qu'ils correspondent bien au type d'entreprise, de stratégie et d'environnement de l'agence ainsi qu'à ses axes de développement. On ne peut que souligner la pertinence de la méthode proposée par Maryse Salles puisque l'application sur le terrain entre en adéquation avec les résultats présupposés de la méthode.

Notre étude du besoin informationnel de l'agence doit permettre de préciser ses manques et la façon de les combler. Nous n'irons pas jusqu'à cette étape difficile de recommandations et de proposition d'outils d'IE mais notre analyse pourrait être utile à ce type de projets dans un futur plus ou moins proche.

Malgré tout, certains besoins de la fonction productive ou économique n'ont pas été soulevés par les interviewés lors de l'enquête. On s'aperçoit alors, malgré tous les efforts entrepris pour l'expression de ces besoins par les décideurs, que ces derniers n'expriment pas l'ensemble de leurs besoins. Maryse salles nous donne, là encore, quelques explications[23] : « Deux explications peuvent expliquer une telle observation. La première est que le décideur, estimant qu'il dispose des informations qui lui sont nécessaires sur certains points, n'exprime de ce fait pas de besoin, le décideur considérant qu'un besoin « satisfait » équivaut à ne pas avoir de besoin. C'est le travail du consultant que d'obtenir l'expression de tous les besoins conscients (satisfaits ou non). Il se peut aussi que le décideur fasse erreur, c'est-à-dire que, contrairement à ce qu'il estime, il ne dispose pas toujours (et l'admette) des informations qui lui seraient nécessaires pour prendre une « bonne » décision sur tel ou tel point. Dans cette hypothèse, le consultant devra faire un effort particulier pour faire prendre conscience au décideur de l'intérêt qu'il a à accepter de participer à un travail spécifique de révélation/expression de son besoin d'information. »

1.9. Les écarts entre besoins exprimés et besoins type

- l'équilibre des différents niveaux de pilotage

Maryse Salles affirme[24] : « Il n'est pas sur que les besoins d'information exprimés par les dirigeants reconnaissent pleinement la nécessité de recueillir suffisamment d'informations pour accompagner les décisions une fois que le contexte ou les enjeux de cette décision auront été éclairés. » Cette réflexion semble trouver ici tout son sens : les décisions du niveau opérationnel, dont les besoins sont très peu représentés dans les besoins exprimés par l'agence, représentent après coup une opération banale de la vie quotidienne de l'entreprise, on en oublie parfois les besoins qui ont été nécessaires pour prendre cette décision. Il semble que, se penchant sur leurs besoins, les intéressés se basent sur des réflexions plus intellectuelles et donc plus tactiques et stratégiques et en oublient leurs besoins primaires. Cet écart avec un certain équilibre des différents niveaux de pilotage aurait du être corrigé lors du recueil des unités de besoin, en

[23] Maryse Salles. Stratégies des PME et Intelligence Economique. Economica, 2003. p. 133.
[24] Idem. P. 135

poussant les interviewés à se pencher sur leurs besoins de niveau opérationnel, quelque peu oubliés. On observe ainsi que les trois niveaux de décision, stratégique, tactique et opérationnel, ne semblent pas être à l'origine du même besoin d'information pour les décideurs. L'enquête réalisée par Maryse salles révèle que près des 2/3 des besoins exprimés relèvent de décisions de niveau tactique. On peut nous même observer un fort taux de besoins relevant de décision de niveau tactique mais aussi de niveau stratégique. Ceci peut s'expliquer du fait du caractère commercial de l'entreprise qui se penche sur une différenciation de ses produits et donc un niveau stratégique important : elles ont besoin d'informations pour asseoir les stratégies qu'elles mettent en place et en oublient de citer les besoins dont la réponse leur a permis de mettre concrètement en place des actions en faveur de ces stratégies par des décisions de niveau opérationnel

Par ailleurs, il n'est pas toujours évident de situer une décision dans cette échelle de niveaux dont les frontières restent floues.

- l'équilibre des phases du processus de décision

Notre enquête révèle un taux de besoins d'information concernant la phase Intelligence de 52% pour la compréhension des enjeux. Encore une fois, le faible nombre de besoins exprimés en phase choice peut s'expliquer par une formalisation plus faible du processus de décision à mesure que le décideur tend vers la phase finale de son choix. Nos observations correspondent globalement à celles relevées par Maryse Salles lors de son enquête. C'est pendant la phase intelligence que le décideur ressent le plus le besoin de formaliser sa démarche et exprime donc des besoins d'information plus importants. Par ailleurs, même s'ils ne sont pas exprimés, les besoins relatifs aux choix finals sont nécessairement présents. Ils semblent peu présents mais dans notre cas cette absence peut se justifier par le rôle central du dirigeant d'entreprise qui prend, de façon assez autonome, la plupart des décisions.

1.10. Conclusion de cet audit des besoins en IE.

La démarche proposée par Maryse Salles comprend quatre grandes phases :

Phase 1. Lancement de la mission

- définition de la mission ;

- communication interne.

Phase 2. Analyse de l'entreprise et de son environnement

- analyse de l'entreprise ;
- analyse de l'environnement.

Phase 3. Recueil et analyse du besoin

- préparation des entretiens ;
- codage besoin ;
- analyse besoin ;
- validation besoin.

Phase 4. Définition des produits d'IE

- définition des produits possibles ;
- choix des produits d'IE ;
- par produit d'IE retenu : prototypage du produit ;
- clôture de la mission/capitalisation.

Nous nous sommes penchés sur les trois premières. Les produits d'IE n'ont pu être abordés par manque de temps et de connaissances techniques. Cependant, il semble possible d'affirmer que ce travail porte des possibilités d'exploitation certaines. Ainsi, la phase 4 de la méthode pourra être abordée lors d'un projet concret de mise en place de produits d'IE. Notre analyse comporte des atouts : elle nous permet de mieux comprendre les liens fondamentaux entre l'entreprise, sa stratégie et son environnement et elle permet à l'entreprise de mieux cerner son mode de fonctionnement et de clarifier ses besoins d'information.

Malgré tout, avec un certain recul, on peut affirmer que certaines erreurs ont été commises qu'il ne faut pas oublier : si l'analyse de l'entreprise, de sa stratégie et de son environnement semble pertinente, la phase de préparation du recueil des besoins et le recueil en lui-même ont manqué de précision. Avec le recul, je chercherais à approfondir certains points, étant aujourd'hui persuadé que tous les besoins d'information non pas été abordés.

Il nous faut ici souligner la difficulté de ce travail de recueil et d'analyse des besoins.

Malgré cela, le profil général qui se dégage de cette agence semble correspondre au profil dessiné par les entreprises ayant participé à l'enquête menée par Maryse Salles. On peut donc dire que notre agence est assez représentative des besoins de certaines PME.

On comprend alors la difficulté de la conception d'une telle méthode mais aussi son utilité pour la modélisation des besoins en IE des PME. Ces besoins sont particulièrement difficiles à recueillir, à comprendre, à modéliser, à exploiter et c'est là que semble résider une bonne partie des problèmes rencontrés dans la question d'une intelligence économique territoriale : malgré leurs efforts, ces organismes de médiation se trouvent eux aussi confrontés à la nécessité de cette analyse préalable des besoins des PME et à ses difficultés. Voici, il me semble, un des principaux freins à l'IET.

2. *Pour aller plus loin…*

Pour aller plus loin dans l'aide apportée à cette agence, une étude a été entreprise sur les besoins en matière de système d'information et de veille.

Ces notions, inséparables du concept d'intelligence économique, ont été abordées par le biais de deux questionnaires (cf. annexe).

Tout d'abord, pourquoi avoir choisi d'effectuer l'audit de la gestion de la veille dans cette entreprise ? Pourquoi ce processus plutôt qu'un autre ?

C'est le PDG lui-même qui m'a formulé ce souhait à travers sa demande de création d'un Guide Pratique de l'utilisation d'Internet. Nos entretiens m'ont, dès le départ, révélé de la part de cette personne la profonde volonté de connaître son environnement, pour en maîtriser les conséquences et les retombées dans les activités de l'agence. Pour lui, l'accent est à mettre sur la surveillance des activités des concurrents de leurs clients, notamment en matière d'innovations, de produits ou de perspectives de développement. Certes conscient de la richesse de l'outil Internet pour cette veille, il était néanmoins également conscient de ses limites dans la pratique de cet outil. Il était de plus au regret de n'avoir jamais trouvé le temps de mettre en commun les connaissances de ses collaborateurs en matière de recherche sur Internet.

J'ai donc choisi d'explorer ce domaine de la veille sur Internet pour permettre à l'entreprise d'aller plus loin dans sa réflexion et sa démarche de collecte d'informations stratégiques. L'expression d'un besoin de ce côté s'étant de suite fait sentir lors de la demande d'un guide formel de « bonnes pratiques ».

J'ai donc entrepris une analyse des usages et pratiques existants.

Cette analyse de l'existant va, comme c'est bien souvent le cas, de paire avec l'analyse des besoins, les deux étant intimement liés. J'ai cependant fait le choix de les distinguer, dans la mesure où cela était possible, dans un souci de clarté.

Les pratiques existantes m'ont été rapportées par divers moyens. Avant tout, mes observations, qui m'ont permis, à travers les comportements auxquels j'ai assisté et diverses discussions, de comprendre les modes de raisonnement des membres du personnel vis-à-vis d'Internet. J'ai pu me rendre compte de leurs connaissances _ ce qu'ils connaissaient et ce qu'ils pensaient connaître _ ainsi que de leurs préjugés.

Ces observations ont constitué une première approche que j'ai décidé d'approfondir à travers les techniques traditionnelles de recueil des pratiques et des besoins : les entretiens et questionnaires.

Les premiers ont eu lieu de façon très informelle, nous situant plus dans l'esprit de la conversation afin de casser le côté rigide qu'apportaient déjà les questionnaires. Ces derniers ont été distribués à l'ensemble de l'équipe création et à une partie de l'équipe commerciale. Ces questionnaires comportent une première partie relative aux pratiques des usagers, une seconde à l'expression de leurs besoins (cf. annexe).

Ces enquêtes sont venues confirmer les premières impressions liées à mes observations. Voici un condensé de cet existant :

- Internet est un outil très largement utilisé, aussi bien à des fins personnelles que professionnelles. Or, chez les personnes interrogées, ces deux cadres d'utilisation font intervenir des pratiques et des outils identiques.
- Ces pratiques se résument bien souvent à l'utilisation d'un unique moteur de recherche : Google !.
- Malgré tout, le niveau de satisfaction est plutôt bon mais je pense en avoir cerner la cause : un certain fatalisme veut que la masse informationnelle qui circule sur Internet soit, par nature, ingérable _ ce qui, à mon avis, n'est pas le cas. Il faut donc se contenter de ce que l'on trouve. Cela montre un manque de maîtrise des pratiques.
- Le manque de théorie sur les différents outils de recherche d'informations est lui aussi flagrant : plusieurs personnes pensent, à tort, savoir ce qu'est un annuaire. Beaucoup d'autres ne connaissent que les moteurs de recherche type Google !...
- Il y a méconnaissances des systèmes de veille type « actualités », « profils », « alerte », ...

En découlent des besoins :

- Besoin d'une présentation théorique des outils et méthodes de recherche sur Internet.
- Besoin d'une pratique plus « professionnelle » : recherche d'une information **STRATEGIQUE.**

On décèle donc un manque de connaissances théoriques, des outils existants, des méthodes de collecte, ainsi qu'un manque de pratique professionnelle de la recherche d'informations sur Internet..

Les principales caractéristiques du cahier des charges ont été posées :

L'outil d'aide à la recherche d'informations sur Internet et à la gestion de la veille doit être simple aussi bien dans sa forme que dans son fonds. Dans la forme, pour ne pas rebuter la bonne volonté des « apprenants », l'outil doit être convivial, pratique et agréable. Dans le fonds, il doit donner des clés aux utilisateurs pour leurs recherches d'informations mais, encore une fois, en toute simplicité : il doit présenter simplement les différents outils et les méthodes de recherche sur Internet. Il doit également proposer une vision stratégique de l'information. Si je mets tant l'accent sur la simplicité, c'est qu'il doit s'agir là d'un outil de vulgarisation et non d'un outil à destination des professionnels de l'information. De plus, j'ai pu remarquer une certaine réticence au changement, aussi bien de mode de pensée de l'information que de pratiques. Il faut donc que les nouvelles instructions proposées paraissent « aussi simple que l'utilisation de Google »...

Par ailleurs, il devra être « aussi efficace » que Google. J'entends par-là que les utilisateurs sont satisfaits par le moteur de recherche Google du fait de sa simplicité mais aussi parce qu'il leur apporte toujours des résultats en nombre ce qui leur permet de trouver toujours quelque chose « d'intéressant » même si ce n'est pas vraiment ce qu'ils cherchaient au départ. Il me faudra donc les convaincre qu'en ciblant leurs recherches et en maîtrisant les différents outils leurs résultats seront plus pertinents et efficaces.

Les recommandations ont donc été regroupées dans un « document livrable » qui correspond aux souhaits du PDG, principal _ pour ne pas dire seul _ désireux d'approfondir ses connaissances en la matière. Il s'agissait donc au départ d'un guide d'utilisation d'Internet que j'ai transformé en un guide de la veille et de la recherche d'informations stratégiques sur Internet.

Tableau des fonctionnalités attendues.

Fonctionnalités attendues	**Manifestations**
Présentation des outils de recherche d'informations	Différents parties présentant : - ce qu'est l'outil ; - à quoi il sert ; - comment il fonctionne. - Captures d'écran.
Présentation des outils plus poussés de « veille »	Différents outils avec : - leur utilisation ; - leur coût, etc.
Présentation des méthodes de recherches	Différentes étapes présentant comment mener à bien une recherche en respectant la « bonne procédure ».
Présentation de ce qu'est une information stratégique	Vision stratégique de l'information et exemples.
Présentation de la veille dans le domaine du marketing et de la communication	Création d'un répertoire de sources : recensement des sites Internet liés aux nouvelles tendances et évolutions de la société et du marketing ainsi que de sites liés aux innovations en matière de « création artistique ».

Cet audit de la gestion de la veille dans l'entreprise, même s'il a été réalisé de façon quelque peu succincte, permet d'y voir plus clair dans les attentes mais aussi et surtout les « besoins non attendus » des usagers. Aussi, pour constituer cet outil à fonction de guide et de conseil, il m'a fallu me documenter sur les outils existants pour la recherche d'informations et la veille _ certains mettant connus mais pas la totalité _ et les méthodes et techniques à suivre pour rendre cette veille optimale.

De plus, ce besoin d'un guide Internet a été validé en pensant à l'apport d'un tel outil pour combler les autres besoins décelés lors de l'audit des besoins en IE de l'entreprise. En effet, si un outil technique ne peut résoudre à lui seul un problème, la maîtrise d'un outil tel que celui-ci, Internet, qui donne accès à un réservoir immense d'informations, est un atout indéniable. Ainsi, ce guide vise aussi à aider l'entreprise à gérer ses besoins, en matière de concurrence, d'innovation, ... Dans ce même objectif, a été conçu un répertoire de sources Internet sur le domaine du marketing et de la communication. Ce répertoire, accompagnant le guide, vise à permettre à l'entreprise de combler

certains besoins informationnels par une méthode de recherche et une sélection de sources pertinentes.

Par ailleurs, dans cette même logique d'aide au processus de décision et dans le but de pallier certains manques en matière d'organisation de l'information, un plan de classement a été réalisé pour la gestion des tracts publicitaires. De même, des propositions pour un outil de gestion de l'information ont été faites : il s'agit de la création d'une base de données bibliographique sous Alexandrie indexant tous les objets d'information : tracts publicitaires, revues de presse, communiqués, sites web,... ; ou la création d'un catalogue visant à connaître et repérer les supports d'information disponible en interne puisqu'un réel problème de capitalisation de l'information et donc de sa réutilisation avait pu être décelé.

3. *Mes activités de veille*

3.1. *Au départ, la résolution d'un problème...*

L'expression d'un besoin de veille et une demande de réalisation de veille pour combler le besoin sont indissociables de la naissance d'un problème, problème qui doit être résolu. Stéphane Goria nous rappelle dans sa thèse les définitions et théories du problème. Ainsi, selon la littérature du domaine, un problème peut être considéré comme : « une situation non désirée émergente qui doit être corrigée. La résolution de problème consiste en l'identification du problème, la formulation du problème et la correction du problème » [M.A. Eierman] ou « une déviation sur la base de quelques standards ou normes par rapport à une performance souhaitée. Une décision est toujours un choix entre différentes manières de considérer une chose particulière réalisée ou qui doit être accomplie » [Kepner et Tregoe, 1965] ou encore « un changement potentiel ou réalisé perçu par un individu lié à une organisation. Ce changement est compris comme la conséquence de quelque chose qui va ou a déjà perturbé l'entropie d'une partie ou de la totalité du système qui correspond à l'organisation à laquelle appartient l'individu ou du système (l'environnement) dans lequel évolue l'organisation. Dès lors, une démarche visant à combler un écart entre deux situations est perçue comme nécessaire, dont l'une correspond à la situation qui était celle avant la perception de ce changement et l'autre à la situation la plus souhaitable, tout en restant accessible, pour l'organisation et/ou l'individu après ce changement » [S. Goria].

Ainsi, le demandeur porte ses buts à la connaissance de l'autre, lui explique la situation visée, sachant qu'il ne peut l'atteindre seul. Dès lors, il cherche à collaborer pour le résoudre.

Dans un contexte d'intelligence économique, Najoua Bouaka et Amos David[25] définissent un problème décisionnel comme étant « l'écart qu'il peut y avoir entre une situation donnée et une situation de référence jugée stable. » Quant au décideur, il est « celui qui est apte à identifier et à poser le problème à résoudre en terme d'enjeu, de risque ou de menace qui pèse sur l'entreprise. »[26]

3.2. Le problème de recherche d'information

La personne à qui le décideur pose le problème et demande de l'aide est le veilleur. Celui-ci doit donc s'approprier le problème du décideur qu'il traduit ensuite en problème de recherche d'information puis en objectifs de recherche.

Stéphane Goria nous rappelle donc (p. 322) que, selon P. Kislin, la méthodologie de résolution de problèmes de recherche d'informations selon le point de vue du veilleur, présentée par le modèle WISP (Watcher Information Search Problem), se compose des quatre étapes suivantes :

1) La description et la compréhension de la demande, qui est l'étape où le veilleur traduit la demande ; c'est-à-dire qu'il enregistre la demande, la contextualise, la relie à des demandes précédentes éventuellement formulées, extrait les concepts clés impliqués dans la demande, et reformule la demande pour mieux la préciser et la comprendre.

2) La définition des intitulés et des attributs (propriétés) des indicateurs, qui correspond à la phase de traduction de la compréhension de la demande informationnelle par le veilleur en indicateurs informationnels correspondants.

3) Le renseignement des valeurs et des attributs des indicateurs, qui est l'étape où, en fonction de l'expression de ses propres objectifs (liés eux-mêmes à ceux de la demande), le veilleur mémorise sa démarche de résolution, traite, met en forme et diffuse les éléments informationnels récoltés aux personnes concernées.

---

[25] Najoua Bouaka et Amos David. Modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique. Conférence IERA'2003 « Intelligence Economique : Recherches et Applications ». Mars 2003.

[26] Amos David et Odile Thiery. Prise en compte du profil de l'utilisateur dans un système d'information stratégique. V.S.S.T veille scientifique stratégique et technologique, 2001.

4) La création de connaissances, qui est l'étape où le veilleur enrichit ses travaux et enrichit la base de connaissance (virtuelle ou non) de son organisation.

Nous allons donc tenter d'appliquer cette méthode à nos activité de veille que nous examinerons en étroite parallèle avec la norme Afnor X50-053 « Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille. »

3.3. La veille à Skerzo

Mon stage m'a donc offert l'occasion d'allier théorie et pratique puisque j'ai moi-même été poussée à réfléchir aux concepts, à appliquer les méthodes et à manipuler les outils de l'IE et de la veille.

Ainsi, il m'a fallu passer de l'abstrait, des « théories de la surveillance » et des « concepts de l'information stratégique », ... au concret et au terrain.

Or, l'application est chose bien différente de la théorie : les contraintes permanentes liées au travail en entreprises, les délais, les tensions _ merci au cours « sociologie des organisations » _ sont bien des facteurs à prendre en compte lors du processus de recherche d'informations stratégiques.

J'ai donc été amenée à travailler sur plusieurs thèmes afin de fournir des informations que je me permets de qualifier de stratégiques dans le sens où elles devaient bien souvent aider à la prise de décisions importantes. Cette définition recoupe celle fixée par l'afnor, selon qui une information stratégique est « une information contenant des éléments susceptibles de contribuer à la définition, l'infléchissement ou la remise en cause de la stratégie de l'organisation. »

Dans un premier temps, je me suis plongée dans le milieu de l'agroalimentaire. En effet, l'agence Skerzo a pour client la marque suisse Rivella, productrice de « Boissons Rafraîchissante Sans Alcool » (BRSA). Ce « gros client » fait appel aux services de l'agence pour ses plans et actions de communication et le développement de ses stratégies marketing (cf. plaquette de présentation de l'agence en annexe).

Le contexte d'évolution de la marque est le suivant : cette marque est, en Suisse, numéro 1 des ventes, devant son grand concurrent Coca-Cola. Elle offre des valeurs qui sont chères à ses acheteurs suisses : des valeurs familiales, celles du bien-être et de la santé. Par conséquent, elle axe

son plan de communication sur la teneur en composants bénéfiques de sa boisson (« 35% de délicieux lactosérum »). De par la situation géographique, cette boisson est également bien implantée en Alsace.

La problématique est la suivante : dans le cadre de son développement, la marque s'est offert une nouvelle image : nouvelles publicités, nouveau plan de comm',... mais à l'échelle internationale. Ainsi, les visuels de cette communication _ réalisés par l'équipe création de Rivella et non par celle de l'agence Skerzo _ ont été harmonisés à l'échelle internationale.

Cependant, en vue de son implantation en Franche-Comté notamment, Rivella demande conseil à l'agence et va changer son étiquette.

J'ai donc eu à réaliser trois veilles pour ce client. Je parle ici de veille pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la recherche et la collecte d'informations se sont inscrites dans le temps : certes la durée était limitée par des impératifs _ en l'occurrence la réunion qui devait avoir lieu avec Rivella _ mais le processus était un réel processus de surveillance, de veille de l'évolution des cibles recherchées. Ensuite, on peut parler de veille car pour permettre cette collecte d'informations, j'ai eu à appliquer les consignes et méthodes de la veille stratégique et à utiliser ses outils.

Trois produits ont ainsi été réalisés. Nous savons que les champs de la veille sont tous étroitement liés et qu'ils s'entremêlent souvent. Ce fût le cas durant cette mission. Néanmoins, si je devais réduire mes travaux à une unique caractéristique, je dirais que l'un est le produit d'une veille réglementaire, le second d'une veille sociétale et enfin le dernier serait le résultat d'une veille concurrentielle et sectorielle.

La norme Afnor[27] affirme que « les organisations oeuvrent dans un environnement de plus en plus complexe caractérisé par une pression de plus en plus dure, une globalisation et une mondialisation des échanges, une forte évolution tant sur le plan technologique que sur le plan réglementaire ou économique, une accélération des flux d'information, une obligation d'anticipation, d'innovation, de réactivité et de prise de décision rapide. » Tous ces facteurs d'influence de l'environnement, nous allons en retrouver plusieurs dans notre cas d'étude qui rendent le travail de veille certes un peu complexe mais particulièrement important.

Ainsi, l'agence Skerzo a entrepris de relever ce que la norme Afnor, précédemment citée, nomme « un défi » : selon elle, « l'entreprise doit engager une politique d'intelligence économique, laquelle englobe la mise en place d'une fonction d'observation et de surveillance en vue de détecter, analyser et suivre tous les signaux susceptibles de conforter, d'infléchir ou de remettre en cause la stratégie ou les décisions prises [le plan de communication décidé], sans omettre la protection du

[27] Norme Afnor XP X 50-053 « Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille ».

capital connaissance (protection du patrimoine). Cette fonction se doit d'être assurée par l'usage de la veille, celle-ci pouvant être réalisée en interne ou par des prestataires externes. » Cette mission de veille, ce fût à moi de la réaliser, devenant alors « veilleur » puisqu'en charge d'assurer les fonctionnalités d'un système de veille.

Je vais donc tenter de caractériser ma prestation de veille selon les caractéristiques proposées par l'Afnor :

- la finalité :

la finalité des actions engagées par Skerzo pour le compte de Rivella sont d'ordre stratégique : en premier lieu par Rivella puisque des informations issues de la veille dépend la mise en œuvre d'un plan de communication qui assurera directement la compétitivité de la marque par une étendue de son marché et une augmentation de ses ventes. Le cas échéant, les sommes engagées dans la stratégie marketing et communication seraient perdues or l'ouverture à un nouveau marché étranger est une décision stratégique importante. En second lieu, cette opération est stratégique pour l'agence elle-même car Rivella est un gros client qui assure une part importante du chiffre d'affaires de l'entreprise. Assurer ses objectifs est donc un enjeux crucial.

- le nombre de destinataires et leur degré d'implication dans le processus de veille :

Au sein de l'agence, les destinataires des résultats de la veille sont le PDG et une commerciale qui travaillent ensemble dur le projet Rivella. Ils supervisent donc directement mon travail pour s'assurer de sa valeur, l'enjeu n'étant pas des moindres. Mais eux-même ne sont qu'intermédiaires. Les destinataires finaux sont les décideurs Rivella qui décideront de leurs stratégies en possession de toutes les informations pertinentes. En effet, n'oublions pas que l'agence travaille en étroite collaborations avec ses clients et qu'elle est avant tout à leurs services.

- l'étendue du champ ou des termes à surveiller :

Trois champ généraux ont été à surveiller : le champ des réglementations en matière d'étiquetage et de publicité en agroalimentaire ; les réglementations et les conséquences sociétales en matière d'obésité et enfin les tendances émergentes du marché des boissons. Ces thèmes sont donc larges et recouvrent plus aspects de la veille : réglementaire bien sur, mais aussi concurrentielle, sociétale, etc. Les recherches sont donc relativement étendues.

Dans le premier cas, la veille a été induite par le changement d'étiquette souhaité par Rivella et par le contexte actuel de réglementation du domaine agroalimentaire. Ainsi, une commerciale avait déjà, depuis un certain temps, pris la peine de surveiller la réglementation européenne en matière de règles d'étiquetage ; nous savions donc que des changements étaient prévus prochainement mais un grand flou régnait au sujet des dates d'application de la nouvelle loi et du contenu exacte de cette dernière. J'ai donc débuté une veille réglementaire.

Concernant la veille sociétale… Ce deuxième sujet était très fortement lié au premier. En effet, il visait à surveiller le phénomène de l'obésité en Europe. Ce phénomène touche, on le sait, de plus en plus de personnes et notamment les jeunes. La commission européenne a donc pris des décisions pour lutter contre cette obésité par la promulgation de « la loi de lutte contre l'obésité », la « loi sur les allégations santé », la surveillance des produits agroalimentaires et des publicités à destination des enfants,… La France a elle-aussi élaborer un « plan d'action contre l'obésité ». Or, la gamme de produits Rivella comprend notamment une boisson à forte teneur en sucres. Il semblait donc judicieux de surveiller les comportements des consommateurs en matière d'alimentation et d'achats, de connaître les événements liés aux sociétés agroalimentaires, les conséquences en matière de santé sur les consommateurs et surtout la façon dont ces derniers considéraient ces produits sucrées. Ce fût la mission de ma veille sociétale.

La troisième veille était plutôt de type concurrentielle, je vous l'ai dit, mais elle était également sectorielle. Elle visait à chercher et présenter les tendances du marché en matière de boissons, « soft » et autres ; les tendances d'aujourd'hui et celles de demain… Aussi a-t-elle consister à « dénicher » les dernières innovations en matière de produits des principaux concurrents de Rivella et des marques travaillant dans la même catégorie.

Il m'a donc fallu mettre en exergue dans les produits existants et ceux à venir des « tendances » du marché des boissons : santé et bien-être, cosmétique, bio, 100% naturel, forme et énergie, commerce équitable,… pour en faire un condensé clair qui permette à Rivella de se positionner par rapport à ses concurrents.

- La nature et la diversité des sources ou supports utilisés et leur niveau de valeur ajoutée :

Pour la veille réglementaire, les principales sources d'informations ont été les suivantes :

- les sites institutionnels de l'union européenne,
- les sites officiels des instituts de défense de consommateurs,
- les groupes de consommateurs eux-mêmes,

- les sites dédiés à l'alimentation, la diététique et la santé,
- les forums de discussion de ces sites,
- les revues spécialisées en ligne,
- les actualités Google ! et Yahoo ! et leurs systèmes d'alerte,
- la presse généraliste en ligne (Les echos, Le Monde, ...).

Pour la veille sociétale, j'ai puisé, en grande partie, dans les mêmes sources que pour la veille réglementaire : groupes de discussion de consommateurs, forums, instituts de défense, presse généraliste et spécialisée mais aussi instituts de sondages et enquêtes qui se sont révélés être très intéressants.

Pour la troisième veille, j'ai puisé dans :

- les sites officiels des différentes marques (les sites européens puisqu'il s'est avéré que le site www.coca-cola.be comportait des informations qui n'étaient pas disponibles sur www.coca-cola.fr) ;
- les forums de discussion sur les nouvelles tendances ;
- des sites dédiés à l'agroalimentaire ;
- les systèmes d'actualités des différents moteurs de recherche.

J'ai toujours cherché à explorer toutes les sphères de l'information disponible sur Internet : exploiter l'information blanche au maximum de ses possibilités puis puiser dans l'information grise jusqu'à rencontrer, là aussi, certaines limites, de coût de l'information notamment. Ainsi, ces informations stratégiques se sont bien révélées avoir un prix : de temps, puisque j'y ai consacré une bonne partie de mon stage et de coût économique si nous avions voulu aller plus loin et acheter, par exemple, des enquêtes auprès des instituts de sondage tels qu'Ipsos.

La profondeur et la diversité des sources ont été remarquées et saluées par les décideurs, relativement « impressionnés » par les informations pertinentes issues de sources « informelles » telles que les forums de consommateurs.

- le rythme de mise à disposition des données, la présentation des résultats de la surveillance et les modalités de fourniture des résultats :

Les produits de ces veilles étaient limités par des contraintes : de temps, puisque l'exposé des résultats lors de la réunion ne devait pas prendre trop de temps, divers sujets étant à l'ordre du

jour ; de forme, puisqu'il était exclu pour le PDG d'imposer lors de la réunion la lecture de « pavés » à ses clients. En dehors de ces contraintes, il m'a été laissé libre de gérer mon travail, la seule mise à disposition des données quelques jours avant la réunion étant exigée pour vérification et éventuelles corrections.

Les contraintes énoncées plus haut m'ont donc pousser à choisir les documents les plus pertinents et éviter au maximum les documents différents traitant du même sujet. De même les analyses de documents ont été réduites pour se limiter à un condensé des informations stratégiques issues des documents.

Ces contraintes ont été, je l'avoue, quelques peu frustrantes car toutes les données n'ont pu être intégrées aux dossiers finaux mais, après réflexion, le fait de ne garder que le plus pertinent et le plus frappant s'est révélé judicieux puisqu'il permet d'aider plus facilement à la décision.

Un grand nombre de documents sont ressortis de cette veille et, après traitement et analyse, les principales informations stratégiques pour Rivella ont été organisées dans des dossiers.

Par ailleurs, cette mission m'a permis de me rendre compte de l'importance de l'information « juste à temps ». En effet, très peu de temps avant la réunion, un appel téléphonique de Rivella a informé l'agence que l'étiquette avait déjà été réalisée et qu'elle était partie à la répression des fraudes. Or, Rivella n'avait pas fait ce travail de recherche d'informations concernant la réglementation européenne qui entrait en vigueur et ne l'avait donc pas prise en compte… On peut donc considérer la mise en application de la nouvelle réglementation comme un événement perturbateur au sens fixé par la norme Afnor comme « un événement inattendu ne s'intégrant pas dans la stratégie de l'entité ou du secteur d'activité ». Or, cette événement aurait pu être prévu et les retombées maîtrisées si un processus de veille avait été engagé en amont de la conception de la nouvelle étiquette. La question du retour sur investissement ne se pose plus : le temps perdu et les moyens engagés auraient pu être évités par un processus assez simple de veille réglementaire.

On considère généralement que la veille diffère de l'intelligence économique par sa connotation. En effet, la veille est souvent entendue comme passive tandis que l'intelligence économique se veut proactive et cherche à influencer son environnement. Je ne suis cependant pas d'accord avec cette définition : la veille est bien proactive ; elle un processus au sein de l'intelligence économique qui vise à connaître son environnement dans le but de pouvoir agir, j'en ai eu

confirmation durant mon stage. En effet, une entreprise qui se veut compétitive est aujourd'hui celle qui déniche la meilleure information et qui sait s'en servir.

L'une des fonctions principales de l'intelligence économique est de permettre à l'entreprise de disposer en permanence d'informations fiables et ciblées sur son environnement externe et interne.

C'est entre autre cette fonction qui permet d'avertir les personnes concernées des éventuelles menaces et/ou des opportunités propices au développement.

- évaluation de la satisfaction :

Cette veille s'est révélé être pour moi une activité passionnante à laquelle j'ai réellement pris goût. Aussi, j'ai éprouvé une réelle satisfaction lorsque la commerciale et le PDG m'ont félicité pour mon travail et lorsqu'ils m'ont appris que l'équipe Rivella l'avait reçu avec un vif intérêt. Malgré cela, il est certain que je n'ai pas mené cette veille au maximum de ses capacités, et ce par manque de théorie _ que j'ai découvert pas la suite _ et de pratique. Avec le recul, il est évident que je ferais certaines choses différemment.

Dans les faits, j'ai tenté de suivre le schéma du processus de veille défini par la norme Afnor et celui-ci m'a permis d'atteindre un résultat satisfaisant :

1) définition ou redéfinition des axes de surveillance et des finalités
2) détermination des types d'informations utiles
3) identification et sélection des sources d'information
4) collecte et sélection des informations
5) traitement/analyse des données collectées
6) synthèse et mise en perspective
7) communication des résultats de la veille
8) validation et réajustement

je pense pouvoir affirmer que, si je n'ai pas réalisé une prestation « parfaite », celle-ci possédait une valeur ajoutée qui fut reconnue de tous.

Aussi semble-t-il que la mise en place d'un système de veille pourrait être utile à l'agence et par conséquent aux clients de l'agence. Il permettrait de réduire le risque lié à toute prise de décision.

Il semble aujourd'hui que l'agence prend conscience de cet atout et paraît prête à passer à la mise en pratique d'un processus d'intelligence économique.

Conclusion

Notre démarche a été de comprendre, à travers un cas concret en entreprise, les difficultés d'une modélisation des besoins en intelligence économique. Nous avons ainsi pu observer à travers les prestations de veille réalisées, les enjeux de la compréhension d'un problème, notamment d'un problème de recherche d'information. Nous avons également pu nous rendre compte à travers ces activités de la valeur ajoutée d'une telle prestation.

Or, si comprendre un problème informationnel ponctuel et le résoudre n'est pas chose évidente, comprendre et analyser le besoin global d'information d'une entreprise est chose encore plus complexe. Nous avons pu nous en rendre compte dans notre étude : modéliser les besoins en IE d'une PME demande de s'accorder les moyens intellectuels et de temps nécessaires. En effet, les besoins des PME en matière d'information, nous l'avons vu, sont complexes et dépendent du type d'entreprise, de sa stratégie et de son environnement. Une modélisation des besoins informationnels des PME est possible, la méthode de Maryse Salles nous l'a prouvé. Cependant, chaque PME est à considérer comme une entité à part entière avec ses besoins particuliers. Réaliser une globalisation et une généralisation serait chose dangereuse et particulièrement inefficace. C'est là que réside toute la difficulté d'une intelligence économique territoriale. En effet, les actions entreprises par les CCI sont louables, mais l'accompagnement des PME dans le défi de l'intelligence économique n'est pas chose aisée. L'enjeu réside dans la compréhension de leurs besoins spécifiques. Ainsi, l'échec relatif de la médiation territoriale en faveur des PME ne me paraît pas dépendante de la volonté des dirigeants. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les PME ont besoin d'intelligence économique, le disent et semblent prêtes aujourd'hui à entamer un processus de mise en place. L'étude d'un cas concret en agence n'a pas souligné de réticence particulière des dirigeants vis-à-vis de l'IE ; tout au plus détecte-t-on une méfiance ou une difficulté d'appropriation des nouvelles technologies et de l'ère de l'information numérique. Ces dirigeants comprennent aujourd'hui qu'il est dans leur intérêt de se donner les moyens d'accéder à l'IE et c'est pourquoi ils sont de plus en plus nombreux à participer aux programmes tels que COGITO6 en Alsace. Les phases de sensibilisation et d'apports de connaissances semblent porter leurs fruits et préparer les dirigeants à passer à la mise en œuvre concrète d'un processus d'IE. Les questions que l'on se pose alors sont : les moyens humains et financiers mis en œuvre par les CCI sont-ils suffisants ? Chaque entreprise peut-elle bénéficier d'un réel suivi personnalisé qui lui permette de comprendre tous ses besoins, de les modéliser, de les analyser afin de bien y répondre ? On peut donc tenter de mettre en exergue les dysfonctionnements d'un

tel système. La modélisation des besoins est, nous l'avons vu, compliquée _ et semble encore plus complexe en PME _ et demande d'y accorder beaucoup d'attention. Cette attention, les pouvoirs publics ne sont pas en mesure de la donner à chaque PME pour l'encourager dans un processus d'IE. C'est dans l'accompagnement que réside la difficulté de l'intelligence économique territoriale. Pour pallier ces difficultés, il faut accorder du temps et des moyens à l'IET, notamment en développant les partenariats entre l'offre privé et l'offre publique. C'est là que semble efficace le programme COGITO6 implanté en Alsace et qui, par le développement de l'offre privé, permet d'accorder tous les moyens aux PME pour leur permettre de comprendre leurs besoin informationnels.

Ces PME doivent s'engager dans cette voie en pensant au Retour sur Investissement. En effet, compte tenu des informations stratégiques ainsi obtenues et des conséquences sur les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles, on peut affirmer que le retour sur investissement est clairement profitable aux entreprises. En effet, les moyens engagés, notamment grâce à l'aide des CCI, peuvent se révéler relativement faibles par rapport aux avantages indéniables qu'offre un processus d'intelligence économique dans l'entreprise : une meilleure réaction, une réduction de l'incertitude et des risques dans la prise de décision, une meilleure et plus rapide innovation, et donc une meilleure part de marché, une meilleure position compétitive, une augmentation des profits, ...

Bibliographie

AFNOR. Norme XP X 50-053 « Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille ». 1998.

Alsace Le Pays, Eco hebdo. « Résultats de l'enquête sur les usages des technologies de l'information et de la communication ». Novembre 2002.

Archimag. Guide pratique « veille et gestion des connaissances ». Mars 2005.

Batifoulier, Christian et Le Sidanier, Olivia. *Organiser sa Documentation et Rechercher l'information.* PUF, 2004.

Bulinge, Franck. *PME-PMI et Intelligence Compétitive : les difficultés d'un mariage de raison.* 2001.

Bulinge, Franck. *L'intelligence économique comme instrument de développement autonome dans les PMO. Proposition d'un modèle de transfert.* 2002.

Entreprendre en Morbihan. « Intelligence économique : une arme pour les PME/PMI de pointe ». Mars 2006

Goria, Stéphane. « L'expression du problème dans la recherche d'informations : application à un contexte d'intermédiation territoriale » (thèse). 2006.

INRIA. Conférences IERA'2003 « Intelligence Economique : Recherches et Applications ». 2003.

Lesca, Hembert. *Veille stratégique : concepts et démarches de mise en place dans l'entreprise.* ADBS, 1997.

MEDEF. *Guide Pratique : intelligence économique et PME*. « Accompagner ». Mars 2005.

Observatoire des NTIC Alsace. « L'usage des TIC dans les entreprises alsaciennes ». 2002.

Salles, Maryse. *Stratégies des PME et Intelligence Economique.* Economica, 2003.

Sandier, Henry et Sandoval, Victor. *La Veille stratégique sur Internet.* Hermès, 2002.

Sites :

- http://ocsima.neuf.fr/ocsima-ie.htm : PME-PMI: Conseils OCSIMA pour développer une Stratégie Intelligence Economique (visité en mai 2007)
- http://www.infoguerre.com/article.php?op=Print&Sid=785 : « Intelligence territoriale et compétitivité nationale », article de Eric Delbecque. Août 2004 (visité en mai 2007)
- http://membres.lycos.fr/veille/defi.htm? : Les PME face au défi de l'intelligence économique (visité en mai 2007)
- http://www.acfci.cci.fr/innovation/intelligence_eco.htm : site de l'assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (visité en mai 2007)
- http://www.cogito-alsace.com: site du programme Cogito6 ; les pratiques d'intelligence économique des PME alsaciennes (visité en mai 2007).
- http://www.intelligence-economique.com : site dédié à l'intelligence économique (visité en mai 2007).
- http://www.veille.com : site dédié à la veille (visité en mai 2007).
- http://www.veillestrategique.fr : site dédié à la veille (visité en mai 2007)
- http://www.adbs.fr : site dédié aux sciences de l'information (visité en mai 2007)

Mémoires :

Baudewyns, Claire. *Promotion de l'intelligence économique auprès des PME/PMI par la création d'autodiagnostics en ligne.* IDIST, 2004.

Crikelaire, Benjamin. *Recherche d'informations, veille et IES : théories et pratique dans les entreprises.* IDIST, 2003.

PREVOST Anne-Sophie

MASTER 1 ICD

ANNEXES

au mémoire « Audit en Intelligence Economique des PME dans un contexte de Médiation Territoriale »

Année 2006/2007

Sommaire

- Les pratiques d'intelligence économique des PME alsaciennes

- Guide Pratique : intelligence économique et PME, « Accompagner ».

- Questionnaire « Utilisation d'Internet »

- Questionnaire « Les besoins en Information »

Les Pratiques d'Intelligence Economique des PME Alsaciennes

(Programme d'Intelligence Economique COGITO)

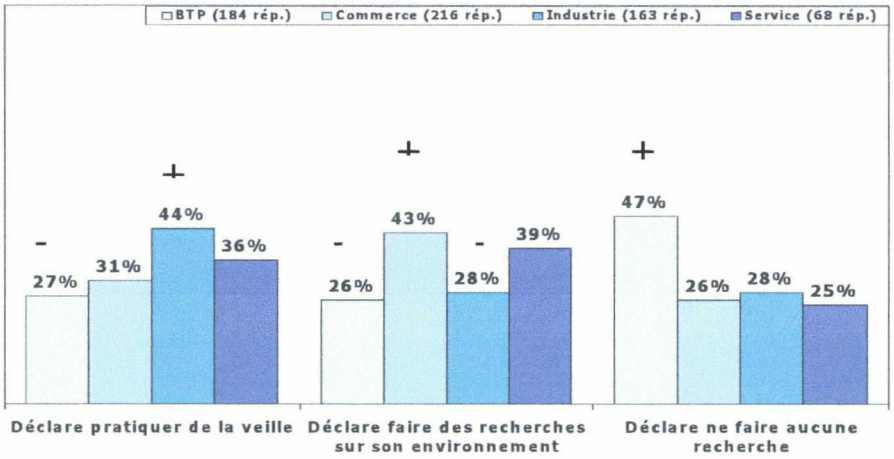
Programme cogito

La maîtrise de l'information au service des entreprises d'Alsace

Les pratiques d'intelligence économique des PME alsaciennes.

L'intelligence économique gagne du terrain dans les PME alsaciennes : elles sont de plus en plus nombreuses à avoir mis en place des démarches de veille, lobbying et protection de l'information.

- 35% des PME interrogées déclarent faire de la veille contre 24% en 2005.
  → *5% d'entre-elles ont mis en place une démarche de veille l'an dernier.*
- 35% réalisent des études ponctuelles sur leur environnement contre 42% en 2005.
- 30% sont fermées à leur environnement contre 34% en 2005.
  → *5% d'entre-elles envisagent toutefois d'adopter une démarche de veille dans le futur.*



L'accès au marché reste la motivation principale de la veille

Les entreprises font de la veille pour :

- Surveiller leur image de marque ou celle de leurs produits (90%) ;
- Suivre l'évolution des clients (86%) ;
- Identifier et prospecter de nouveaux marchés (75%) ;
- Identifier et être informé sur la concurrence (74%) ;
- Identifier de nouvelles technologies et/ou savoir-faire (56%) ;
- Identifier de nouveaux fournisseurs (51%).

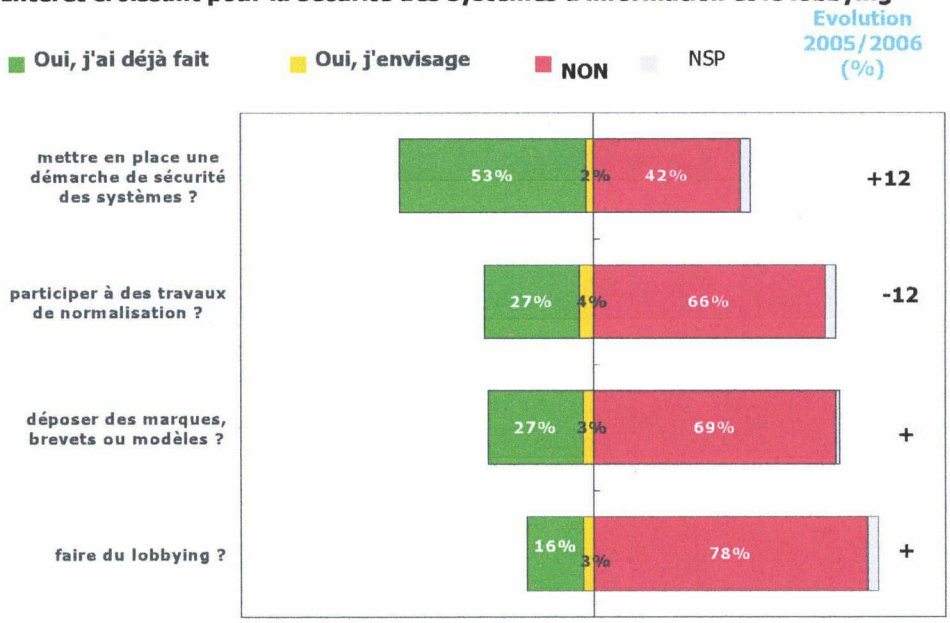
COGITO – CRCIA - "Le Sébastopol" 3 quai Kléber – BP20003 - 67085 STRASBOURG Cedex – Tél. 03 88 76 45 19 - Fax : 03 88 76 45 01
Site : www.cogito-alsace.com *- Mail : d.munck@cogito-alsace.com*

L'interne reste prédominant, l'externalisation progresse

La remontée de l'information est majoritairement réalisée en interne . En moyenne, 5,2 personnes (dirigeants, marketing, R&D, commerciaux...) contribuent à cette activité contre 3,4 en 2005.

Par ailleurs, l'externalisation de la veille progresse : 9% des entreprises ayant une démarche de veille travaillent avec un cabinet externe et 15% sont prêtes à le faire.

Intérêt croissant pour la sécurité des systèmes d'information et le lobbying



Source :
D'après une enquête téléphonique pour le compte de Cogito et réalisée en avril 2006 par ED Institut auprès de 525 entreprises alsaciennes de plus de 10 salariés dans le BTP, l'industrie, le commerce et les services.

Guide Pratique : Intelligence Economique et PME
« Accompagner »
(MEDEF, Mars 2005)

mars
2005

Guide pratique : intelligence économique et PME

Accompagner

Accompagner

MEDEF
55, avenue Bosquet
75007 Paris
Tél. : 01 53 59 19 19
Fax : 01 45 51 20 44
www.medef.fr

Contacts :
GPA Entrepreneurs,
Valérie Corman et Éric Ingargiola

MEDEF

Sommaire

Intelligence économique

Chapitre 1

Avant de s'engager

Savoir définir ses enjeux pour identifier ses besoins 6
Analyser ses moyens 7

Chapitre 2

Collecter l'information

Mobiliser l'ensemble des collaborateurs 10
Exploiter toutes les ressources légales 11

Chapitre 3

Traiter l'information

Confier cette tâche à un expert 14
Une chaîne précise d'opérations 14
Transformer l'information brute en connaissance 15

Chapitre 4

Diffuser et protéger l'information

Comment diffuser ? 16
Des outils 16
Protéger l'information 16

Chapitre 5

Deux exemples pratiques d'intelligence économique

Evaluer une menace concurrentielle 18
Identifier les vrais enjeux de l'entreprise 19

Chapitre 6

Pour aller plus loin

Dirigeants, vous n'êtes pas seuls 20

Bibliographie 21

Editorial

Crises, accélération des mutations économiques et sociales, globalisation. Le monde est de plus en plus complexe. Le dirigeant d'entreprise rencontre des difficultés croissantes pour garder le cap. Ses traditionnels instruments de navigation deviennent obsolètes. Entre tempête et brouillard, la maîtrise de l'information devient un enjeu stratégique pour éviter les écueils.

Parmi les solutions qui s'offrent à lui, l'intelligence économique peut l'aider efficacement à réduire l'incertitude qu'il vit au quotidien. Elle lui permet de disposer d'une information fiable et interprétable directement. Sa capacité à décider et à concrétiser rapidement ses décisions s'en trouve renforcée. Il lui devient plus facile d'anticiper.

De plus en plus de dirigeants de PME ont compris l'intérêt de mettre en œuvre une telle démarche dans leur entreprise. Savoir chercher l'information, la traiter et la diffuser n'est pas réservé aux seules grandes entreprises, ni à celles qui exportent. En permettant à tous les dirigeants une maîtrise renforcée de l'information, l'intelligence économique les aide à définir puis à conduire une stratégie.

Engager une démarche d'intelligence économique est plus simple qu'on ne le croit. Cela demande de la curiosité, de la méthode et une ouverture raisonnée sur l'extérieur. Des qualités que l'on retrouve chez tout entrepreneur.

L'ambition de ce guide est d'accompagner le chef d'entreprise dans une première expérience de veille, c'est-à-dire de collecte et d'analyse de l'information. La maîtrise de ce processus est essentielle. Elle constitue le premier pas tangible d'une démarche d'intelligence économique, loin de tout concept fumeux ou de fantasme d'espionnage.
Aucune recette n'est proposée : il s'agit simplement d'une invitation à s'engager dans une démarche, adopter un état d'esprit qui permettra et donnera le goût d'aller plus loin.

Jean-Eudes Tesson,
Président du groupe de projet
intelligence économique et PME

Pierre Fonlupt,
Président
du GPA Entrepreneur

Chapitre 1 Avant de s'engager

Disposer de la bonne information, au bon moment afin de pouvoir prendre la bonne décision, suppose la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans l'entreprise : collecter l'information dont on a besoin, la transformer en connaissance, la valoriser et en assurer une diffusion réfléchie.

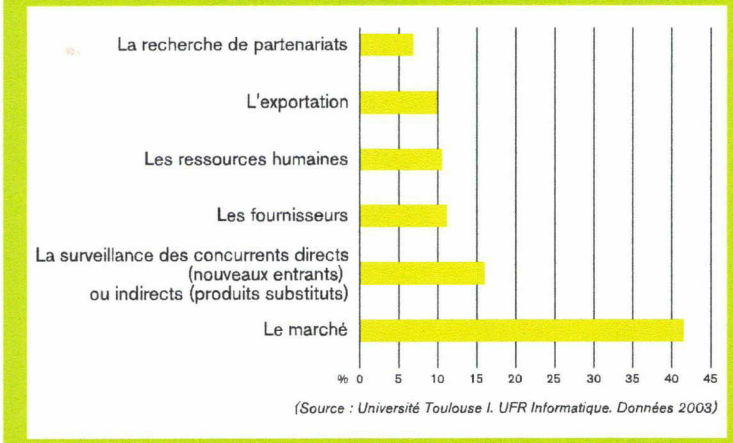
Savoir définir ses enjeux pour identifier ses besoins

Il est illusoire de vouloir tout savoir sur tout. Il est donc nécessaire d'identifier ce qui est véritablement important pour l'entreprise. « Est-il plus judicieux pour moi de connaître mes clients ou mes concurrents ? », « Quelles sont les opportunités de développement de ma société ? ». Ces questions n'entraînent pas les mêmes besoins en information. Une expression claire des besoins permettra d'orienter plus facilement les phases de collecte et de traitement. Il s'agira ensuite de se concentrer sur UN enjeu unique.

Cette phase préparatoire de définition des enjeux et des besoins relève avant tout de la direction générale. Mais d'autres collaborateurs peuvent être également concernés, selon les réflexions stratégiques de l'entreprise et son évolution.

« Quelles sont les opportunités de développement de mon entreprise ? »

Les besoins des dirigeants de PME en Intelligence Économique



(Source : Université Toulouse I. UFR Informatique. Données 2003)

Analyser ses moyens

Second temps dans la phase préparatoire à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique : l'analyse de l'existant. Il s'agit de s'intéresser aux moyens disponibles dans l'entreprise susceptibles d'aider le dirigeant à collecter, analyser et utiliser l'information. Existe-t-il un centre de documentation dans l'entreprise ? L'outil informatique sert-il à la recherche, au classement ou au stockage de l'information ? Quels sont les différents contributeurs ? Sont-ils plus enclins à rechercher, trier, lire ou diffuser l'information ?

Des exemples d'enjeux stratégiques

Commerciaux
Surveiller des clients
Surveiller des segments de marché
Rechercher des opportunités de développement
Détecter des opportunités à l'international

Marketing
Approfondir les tendances de son marché
Connaître un concurrent
Comparer des pratiques

Technologique
Développer ses connaissances techniques
Surveiller des évolutions technologiques
Identifier des opportunités industrielles

Juridique
Surveiller le débat réglementaire
Maîtriser la réglementation existante
Connaître l'environnement juridique des concurrents ou des clients étrangers

Social
Anticiper le marché de l'emploi
Détecter des compétences

Financier
Surveiller des partenaires financiers
Mieux comprendre ses actionnaires
Cibler des acquisitions

Achat
Surveiller un fournisseur stratégique
Détecter de nouveaux prestataires

Sociétal
Suivre un débat de société
Comprendre le comportement des consommateurs

Innovation
Générer des idées
Faire bouger ses équipes
Identifier des nouveaux thèmes de développement

Et pour vous ?

Quels sont vos enjeux stratégiques ?

Avez-vous analysé vos forces ?

Vos faiblesses ?

Les opportunités ou les menaces pour votre entreprise ?

Chapitre 2 Collecter l'information

La collecte de l'information est essentielle dans le processus de veille stratégique. Elle permet d'acquérir la matière première qui permettra de répondre aux besoins en information définis durant la phase préparatoire. C'est cette matière première, qui après validation, recoupement et enrichissement, permettra d'augmenter le savoir de l'entreprise.

Mobiliser l'ensemble des collaborateurs

Tout le personnel de l'entreprise est concerné car chaque salarié est un maillon de la chaîne de l'information.

La collecte de l'information est une activité continue.

Sur des champs de surveillance prioritaires, certaines personnes peuvent être des acteurs privilégiés (ex. standardiste, commercial, chauffeur, etc). Les partenaires privilégiés de l'entreprise (sous-traitants, distributeurs, coursiers, transporteurs, etc) ne doivent pas non plus être négligés.
La collecte de l'information est une activité continue. Elle doit correspondre à une attitude. Un projet ponctuel sera très mobilisateur. Mais la mise en place d'une ressource à caractère permanent (par exemple une adresse électronique dédiée à la remontée des informations) est nécessaire pour entretenir cet état d'esprit.
La collecte doit porter sur des sujets de veille précis. Le recueil d'information devra être structuré. Il conviendra de poser précisément le sujet, de déterminer au préalable les sources d'information les plus pertinentes, de répartir la collecte par contributeur et de déterminer les délais.

Attention ! Ne pas oublier de prévoir un budget pour l'opération.

Car l'accès à des bases de données peut être parfois payant et on ne peut ignorer le coût horaire du temps passé par un salarié à rechercher une information.

Exploiter toutes les ressources légales

L'information accessible à tous représente une source non-négligeable. C'est le cas de la plupart des sources documentaires : rapports annuels, articles de presse, documents publicitaires mais aussi brevets, livres, et banques de données.
Un des premiers réflexes à acquérir est de consulter sa fédération ou son organisation professionnelle. Elles proposent souvent une mine de renseignements. Certaines ont mis en place une véritable stratégie d'intelligence économique et proposent à leurs adhérents des informations en temps réel sur leur domaine d'activité.
Parmi les sources traditionnelles, il ne faut pas non plus oublier les contacts personnels avec les clients, les fournisseurs, sans omettre les structures d'appui (conseillers du commerce extérieurs, CCI, UBIFRANCE, etc), les MEDEF territoriaux ou les propres réseaux du dirigeant (associations, clubs, engagements civiques...).

Attention ! Les milliards de pages indexées par les principaux moteurs de recherches sur le web visible ne représentent que 5 % de l'internet.

La recherche d'informations sur le web fait partie du quotidien de nombreuses entreprises dans le cadre de leur activité de veille.
Le web invisible, inaccessible aux moteurs classiques de recherche, propose une multitude de bases de données gratuites ou payantes, d'études ou de bibliothèques. Leur exploitation nécessite un véritable savoir-faire, voire des outils particuliers pour automatiser les recherches et structurer les résultats.
L'information de qualité a souvent un prix. Cependant, il convient de ne pas en surestimer la valeur sous prétexte qu'on a dû l'acheter. De la même façon, avant d'envisager l'achat d'une information, il convient de vérifier qu'elle n'est pas déjà disponible dans l'entreprise.

Conseils pour optimiser votre veille sur internet

Partenaires, prospects et concurrents s'affichent sur le Web. Il existe des outils gratuits qui peuvent aider n'importe quelle entreprise à mettre en place des dispositifs de veille simples mais efficaces.

Surveiller ses concurrents et son marché

Sites et listes de diffusion des concurrents
Les concurrents affichent leur stratégie et l'actualité de leur entreprise sur leur site.
A ne pas manquer : la rubrique "communiqué de presse", les pages "Actualité" et éventuellement les news boursières de l'entreprise.

Sites boursiers
Les sites boursiers permettent de compléter ces informations avec des données et des analyses sectorielles quotidiennement mises à jour. Certains d'entre eux vous proposent de recevoir des alertes par courriel dès qu'un changement intervient sur une information précise.

Recherches enregistrées et métamoteurs
Il existe des logiciels ou des sites web interrogeant plusieurs annuaires et moteurs de façon simultanée et en synthétisant les réponses. Certains vous autorisent même à les enregistrer et vous alertent lors d'éventuelles mises à jour. Ne l'oubliez pas !

Portails sectoriels
Certains secteurs d'activités sont déjà engagés dans une démarche d'intelligence économique. Ils offrent à leurs adhérents des revues de presse gratuites, des données sectorielles actualisées ou même des sélections de brevets français ou internationaux. Interrogez votre organisation professionnelle.

Étudier ses clients et prospects

Communautés et sites d'avis
Autres sources d'informations à ne pas négliger : les sites communautaires qui regroupent les clients de tels ou tels produits. Ils possèdent généralement des forums à travers lesquels il est facile d'observer le comportement d'une cible de consommateurs. Et de recueillir leurs avis.
Soyez donc prudent dans l'analyse que vous pourrez faire des données extraites.

Attention ! Vos concurrents peuvent intervenir sur les forums que vous surveillez. Tenez-en compte.

Contrôler son image de marque

Revue de presse en ligne
Grâce aux moteurs de recherche vous avez la possibilité de savoir en quelques clics ce que l'on dit sur votre entreprise. Un abonnement à des revues de presse en ligne vous permettra également d'économiser du temps et de l'argent.

La visite d'un salon professionnel : ça se prépare !

Un salon peut se révéler extrêmement riche en terme d'informations. Leur recueil et leur analyse peuvent se faire simplement avec un minimum de méthode.

Avant le salon

Il est nécessaire de recenser ses besoins en informations. En d'autres termes, de se poser les bonnes questions pour obtenir de bonnes réponses ! Qu'est-ce qui est le plus important actuellement pour mon entreprise ? Quels sont les renseignements dont j'ai besoin ? Sous quelles formes (plaquette, échantillon, etc) ? Chez quels exposants puis-je me les procurer ? A quel collaborateur sera confiée la collecte ? Le préparer et lui confier une fiche de renseignements à compléter.

Pendant le salon

En plus des moyens « traditionnels » tels que le papier et le crayon, ne pas oublier les appareils photos équipant de plus en plus de téléphones portables, voire des camescopes. Gardez à l'esprit que vos concurrents souhaitent tout comme vous recueillir des informations ! Sachez donc rester discret.

Après le salon

L'analyse des données sera facilitée par une séance de debriefing à laquelle participeront les collaborateurs directement concernés.

Chapitre 3 Traiter l'information

Une fois la collecte de l'information effectuée, il s'agit de la transformer en savoir. Les informations recueillies sont souvent fragmentaires. C'est l'intelligence humaine et l'expérience qui vont permettre de leur donner du sens.

Confier cette tâche à un expert

En interne, le traitement de l'information doit être confié à des personnes ayant une expertise dans le domaine de l'enjeu stratégique considéré. Il est conseillé de choisir un collaborateur ayant une bonne maîtrise de l'anglais pour ne pas être contraint de faire l'impasse sur certaines informations collectées.

En externe, l'entreprise peut faire appel à des prestataires (consultants spécialisés, conseils habituels de l'entreprise, services de l'administration). Il convient de bien différencier le veilleur (qui a collecté l'information) de la personne en charge de son traitement. Car traiter l'information, c'est l'intégrer dans une chaîne bien précise d'opérations : le tri, la validation, l'évaluation et l'analyse.

L'objectif de la phase d'analyse, dans un processus d'intelligence économique, est de fournir aux décisionnaires des informations pertinentes. Ils souhaitent qu'on leur présente des analyses ciblées, des arguments, des recommandations… plutôt qu'un gros volume d'informations non analysées. Une veille de qualité n'augmente pas nécessairement le volume d'information.

Si l'analyse est une étape importante du processus d'intelligence économique, elle est aussi la plus délicate. En règle générale, le processus d'analyse de l'information se présente sous deux phases : sa validation et son utilisation pour produire des connaissances.

Une chaîne précise d'opérations

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

La première démarche de validation consiste à s'assurer de la pertinence et de la véracité des données.

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.

Il peut être également 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.

Transformer l'information brute en connaissance

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 le coeur 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.

Il existe aujourd'hui sur le marché des outils informatiques pour automatiser une partie ou l'ensemble de ces opérations. Pour l'acquisisition et l'utilisation de tels outils, il est recommandé de recourir à un expert en solutions logicielles. Cependant, dans le cadre d'une première expérience de veille, il est tout à fait possible de mener ces différentes opérations sans outil spécifique. La bonne maîtrise du tableur d'une suite bureautique est souvent plus efficace que la sous-exploitation d'une solution logicielle dédiée à la veille.

Attention ! C'est au cours de la troisième étape que le maximum de valeur est dégagé.

Chapitre 4 Diffuser et protéger l'information

La diffusion de l'information dans l'entreprise est nécessaire pour apporter des réponses aux besoins des décideurs. Mais elle doit être réfléchie car trop d'information tue l'information. Le réflexe d'une large diffusion pour favoriser les échanges au sein de l'entreprise doit donc être contrôlé. Définir une politique de sécurité, c'est se prémunir contre des risques financiers conséquents.

Comment diffuser ?

Il est nécessaire d'instaurer un minimum de règles pour aider l'information à circuler et entretenir une culture de l'information dans l'entreprise. Le dirigeant ne doit pas omettre de cultiver un feed-back régulier pour motiver ses collaborateurs.

Des outils

Des outils simples peuvent être utilisés pour la diffusion de l'information : revue de presse de l'entreprise ou journal interne par exemple. Autre pratique souvent payante : systématiser les comptes rendus de visites. L'intranet de l'entreprise peut aussi être sollicité.

Attention ! L'élaboration de la phase de diffusion de l'information doit intégrer impérativement une réflexion sur la gestion de la confidentialité.

Protéger l'information

Pourquoi protéger l'information ? Véritable richesse pour l'entreprise, l'information à une valeur marchande. La protection de l'information est essentielle pour l'entreprise car la veille existe aussi chez les concurrents. Rien ne sert de faire de la veille si on ne maîtrise pas les fuites d'informations sensibles. A l'ère de l'informatique et des réseaux, les intrusions ne sont pas que physiques.
Ne pas définir une politique de sécurité, c'est s'exposer à des risques financiers importants, voire à la faillite de l'entreprise.

Se protéger efficacement revient à mettre en œuvre un ensemble de bon-

nes pratiques, que l'on appelle une « politique de sécurité », indispensable pour réduire ces risques. Une politique de sécurité n'est valable dans le temps que si elle est évaluée régulièrement contre les nouvelles menaces et les changements d'organisation de l'entreprise. Cependant, compte tenu de la diversité des risques et des systèmes d'information, il n'y a pas de solution toute faite, mais autant de réponses que d'entreprises :

- Votre entreprise stocke sur ses systèmes des données confidentielles et stratégiques pour son développement ?
- Vos salariés peuvent consulter ces données ?
- Vos salariés disposent de leur propre connexion Internet par modem tout en étant connectés sur votre réseau ?
- Vous échangez, via Internet, des données importantes avec vos clients ou prospects (par exemple gestion de commande, de stock, ou appel d'offres dématérialisés) en utilisant des moyens de communication modernes (mèls, site web, connections extranet) ou vous faites du commerce en ligne ?
- Vos collaborateurs sont équipés de moyens mobiles de présentation et de communication (portables, assistants, tablettes, téléphones mobiles intelligents) ?
- Vous avez plusieurs établissements connectés ?

Vous avez répondu OUI, à au moins une de ces questions : votre entreprise est exposée à des problèmes de sécurité.

Le MEDEF peut vous aider : un guide de sensibilisation à la sécurisation du système d'information et du patrimoine informationnel de l'entreprise est disponible en ligne sur www.medef.fr.

Sécurité : les bonnes pratiques

- Contrôle des entrées et sorties des personnes étrangères à l'entreprise
- Sensibilisation du personnel aux risques encourus (ex. perte de marché)
- Utilisation des outils de la propriété industrielle
- Retrait des feuilles de paper-board après une réunion
- Restricition de l'utilisation des téléphones portables dans l'entreprise

Chapitre 5 Deux exemples pratiques

Cas pratique n°1
Évaluer une menace concurrentielle

Contexte

Entreprise de 350 personnes de matériel informatique. Trois acteurs se partagent le marché sur un créneau spécifique. De nombreuses consanguinités.

Problématique

Un nouvel entrant dont le fondateur est un ancien salarié de l'une des deux autres entreprises.
Interrogation sur les menaces générées par ce nouvel acteur.

Démarche

Recherche d'informations pour évaluer la menace et prendre position.

A partir de la problématique centrale, 25 sources pertinentes d'information par rapport aux questions posées :

- 50 % de sources internes à l'entreprise,
- 50% de sources externes principalement de sources Internet et presse.

Ces sources ont fourni 230 informations brutes identifiées sur 6 semaines de recherche :

- Seules 18% des informations sont issues de l'externe (presse et Internet)
- 82% proviennent de l'interne.

Éviter les pièges

- L'impression de savoir-faire.
- Les ressources internes négligées au profit des promesses de l'externe.
- Concentrer ses efforts dans la recherche de solutions technologiques : un investissement important dans un intranet ne fera pas la qualité du système de veille.
- Décréter que la veille n'est l'affaire que de quelques-uns. On parle souvent de « cellule de veille ». Ce qui peut laisser entendre que la veille ne concerne qu'une partie des collaborateurs. Au contraire, la mise en place d'une démarche d'intelligence économique fait appel à tout le personnel de l'entreprise.
- Ne pas valoriser les efforts de veille : au même titre que la vente, la production ou les autres fonctions opérationnelles de l'entreprise, la veille doit pouvoir être mesurée.
- Oublier de mettre en place des indicateurs.
- Se contenter de réaliser une veille passive. L'efficacité du système de veille doit être mesuré dans sa capacité à influencer des décisions managériales, remettre en cause des idées reçues, renforcer des analyses, etc.

Cas pratique n°2 Identifier les vrais enjeux de l'entreprise

Contexte :

Équipementier automobile de 150 personnes. Une information qui circule bien parmi les sept cadres dirigeants mais qui est mal maîtrisée : des initiatives personnelles très nombreuses et non coordonnées, etc. Un manque d'implication des personnes dans la collecte et le traitement d'informations. Une gestion de la confidentialité mal maîtrisée. Des fuites d'informations.

Problématique :

Quels sont les réels enjeux de l'entreprise en termes d'intelligence économique ?

Démarche :

Identification de 5 axes de surveillance. Recentrage des priorités sur la surveillance des clients et non des concurrents.

- Création de la fonction animation, à travers une assistante déjà en place au sein de l'entreprise.
- Choix des sources en adéquation avec les besoins : mobilisation des réseaux relationnels.
- Gestion de la diffusion, de la capitalisation et de la confidentialité : élaboration de procédures internes, sensibilisations des cadres et agent de maîtrise et protection de certaines informations.
- Mise en place d'indicateurs d'évaluation de l'intelligence économique : tableau de bord intégrant les valeurs ajoutées identifiées par les cadres de direction.

Externaliser ou traiter en interne ? A vous de choisir

Pourquoi la veille stratégique doit être traitée en interne ?

- Un enjeu stratégique
- Impossible de tout apprendre d'un prestataire
- Expertise et connaissance sectorielles
- Qui connaît le métier mieux que vous ?
- Accès à des informations informelles
- Qui accède au relationnel de l'entreprise ?
- Qui traite l'information des commerciaux ? des clients ? des fournisseurs ?

Pourquoi la veille stratégique doit être externalisée ?

- Des compétences indispensables mais peu stratégiques
- Surfer sur le Web ?
- Interroger 400 titres de presse ?
- Parler 20 langues étrangères ?
- Organiser un processus de veille ?
- Des technologies incontournables mais coûteuses
- Logiciels + matériel + maintenance + usage
- Une approche discrète de certaines sources : difficile mais si pertinente
- Traiter les salons ? Consulter des experts ?
- Une vision externe.

Chapitre 6 Pour aller plus loin

Dirigeants, vous n'êtes pas seuls

Des experts peuvent répondre à toutes vos questions ou même vous fournir une aide opérationnelle sur votre projet de veille.

N'hésitez pas à consulter votre CCI. Certaines d'entre elles sont très actives sur le thème de l'intelligence économique : organisation d'ateliers thématiques, aide au diagnostic ou coordination avec les acteurs publics territoriaux. N'oubliez pas également que les Agences Régionales d'Information Stratégique et Technologique (ARIST) de certaines CCI proposent aux PME l'analyse de leurs projets face à l'environnement technologique et concurrentiel.

La Défense Nationale peut aussi vous aider à travers les cycles de sensibilisation à l'intelligence économique et stratégique proposés par l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale (IHEDN)

Enfin, certaines associations, à l'instar du Cercle d'Intelligence Economique du MEDEF Paris, mettent à la disposition des entreprises des ressources afin de les aider concrètement dans leur développement.

Bien choisir son consultant en intelligence économique

Vous pouvez choisir de vous faire aider par un consultant. Le nombre de professionnels a augmenté ces dernières années. Votre sélection devra tenir compte de plusieurs points importants. D'abord la capacité d'écoute, de finesse et de reformulation du consultant que vous recevrez. A-t-il réellement compris votre problématique ? A-t-il perçu les prolongements du cas que vous lui exposez ? Si c'est le cas, la poursuite de votre collaboration peut s'envisager.

Attention cependant au consultant qui n'hésiterait pas à citer le nom de ses clients pour satisfaire votre souci légitime de recherche de référence : la notion de confidentialité est importante dans une mission d'intelligence économique. Dévoiler le nom d'un client, c'est déjà dévoiler un élément stratégique considérable.

Certains professionnels de l'intelligence économique ont élaboré un code de bonne conduite à travers lequel ils s'engagent à définir un code éthique et des valeurs communes à leur profession. Ce texte est disponible sur le site www.veille.net Vérifiez que le consultant avec lequel vous êtes en négociation l'a adopté. Enfin, demandez à ce qu'une clause de confidentialité figure sur le contrat que vous aurez passé.

Bibliographie

- **« Stratégie des PME et Intelligence Economique »,** Maryse SALLES, Economica, 2003
- **« L'Intelligence économique »,** Alain Bloch, Economica, seconde édition, 1999
- **« Les Pratiques de l'intelligence économique : Huit cas d'entreprises »,** Jean Louis LEVET, Economica, mai 2002
- **« L'audit d'intelligence économique »,** Bernard BESSON et Jean Claude POSSIN, Dunod, seconde édition, aout 2002
- **« Les PME face au défi de l'intelligence économique »,** Laurent HASSID et Nicolas MOINET, DUNOD, 1997
- **« L'intelligence économique »,** Bruno Martinet, Yves-Michel MARTI, Ed d'Organisation, février 2001
- **« Maîtriser et pratiquer la veille stratégique »,** Laurent HERMEL, AFNOR, 2001
- **« Une classification des besoins en intelligence économique exprimés par les dirigeants de PME »,** Saïd HUSSEIN et Maryse SALLES, Université Toulouse I UFR Informatique, Conférence « intelligence économique : recherches et applications », avril 2003
- **« On competition »,** Michael E. PORTER, Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998
- **"Bonnes pratiques en matière d'intelligence économique »,** Chambre régionale de commerce et d'industrie de Lorraine, Nancy, 2001
- **"The hidden Cost of Buying Information",** Sean SILVERSTONE, Francesca GINO, HBS Working Knowledge, novembre 2004
- **"L'intelligence économique : un nouvel outil de gestion",** Marc AUDIGIER, Gérard COULON et Patrick RASSAT, Maxima, 2004
- **«Top mistakes of new intelligence analysts»,** Bruno VANASSE, Humansource.com, octobre 2002
- **« Réaliser sa veille en interne et en externe : avantages et inconvénients »,** Jérôme ONADO, Conservatoire National des Arts et Métiers, Institut National des Techniques de la Documentation, octobre 2003
- **« Modèles d'intelligence économique »** B. BESSON, D. FONVIELLE, M. FOUREZ, Economica, 2004
- **« L'intelligence économique »** François JAKOBIAK, Editions Organisation, 2004
- **« Intelligence stratégique sur internet : comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web »** Carlo REVELLI, Dunod, 2000

Découvrez sur www.medef.fr une sélection de liens pour aller plus loin.

Suggestions et commentaires : webmaster@medef.fr

Remerciements

Le groupe de travail « intelligence économique et PME » du GPA Entrepreneur tient à remercier tout spécialement Hervé CHEVALLIER dirigeant de la société COVIGILANCE spécialisée dans l'ingénierie de veille, pour son aide précieuse dans l'élaboration de ce guide.

Réalisation : encre jaune, Asnières

Questionnaire

Utilisation d'Internet

UTILISATION D'INTERNET

1. FRÉQUENCE D'UTILISATION

Utilisez-vous Internet :

- dans votre travail :

	Très souvent
	Parfois
	Rarement
	Jamais

- pour vos besoins personnels :

	Très souvent
	Parfois
	Rarement
	Jamais

2. RAISONS D'UTILISATION

- Quelle(s) utilisation(s) en faîtes-vous ?

Pour des recherches documentaires	
Pour d'autres recherches de travail (Précisez de quel type)	
Pour des recherches personnelles sur des sujets divers (Précisez si possible vos thèmes de prédilection)	
Musique	
Autre (Précisez)	

3. OUTILS DE RECHERCHE

- Quels sont les outils de recherche sur Internet dont vous connaissez l'existence ?

Moteurs de recherche	
Métamoteurs	
Annuaires	

- Pouvez-vous me citer le nom de ceux que vous utilisez régulièrement ?

4. SATISFACTION

- Quelle est votre appréciation sur les résultats de vos recherches sur Internet ?

Toujours satisfait(e)	
Souvent satisfaite(s)	
Rarement satisfait (e)	
Jamais satisfait(e)	

- Remarques éventuelles :

Prénom :

Questionnaire

Besoins en Information

QUESTIONNAIRE. LES BESOINS EN INFORMATION.

1. VOS PRATIQUES QUOTIDIENNES

- Pouvez-vous me décrire précisément votre rôle et vos activités dans l'agence ?

- Quels sont, au quotidien, les outils que vous utilisez ?

    - Outils informatiques de bureautique :

    - Logiciels :

    - Autres :

2. VOS MODES D'INFORMATION

- Quelles sont les sources d'information dont vous disposez ?

    - Pour les images

- Pour les textes

3. LES PRODUITS ET SERVICES DOCUMENTAIRES

- Vos recherches sont-elles toujours fructueuses ?

- Pour quel(s) type(s) de recherche regrettez-vous le plus souvent un manque de résultats pertinents ?

- Diriez-vous que les produits documentaires que vous obtenez vous donnent :

  - Une satisfaction totale
  - Une satisfaction plutôt bonne
  - Une satisfaction plutôt mauvaise
  - Une satisfaction médiocre

- Et d'après vous, pourquoi (autrement dit quels sont les points forts et les points faibles de la gestion de l'information dans l'agence) ?

4. SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION

- Comment pensez-vous qu'il soit possible d'améliorer :

    - Le stockage et l'archivage de l'information

    - Les recherches d'informations

    - Les flux et la circulation de l'information

- Remarques éventuelles :

Prénom :