



HAL
open science

Les PME et l'intelligence économique: l'action Offensi'Veille

Marjorie Paillier

► **To cite this version:**

Marjorie Paillier. Les PME et l'intelligence économique: l'action Offensi'Veille. Sciences de l'information et de la communication. 2007. dumas-01695416

HAL Id: dumas-01695416

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01695416>

Submitted on 29 Jan 2018

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.

MEMOIRE DE STAGE

Les PME et l'Intelligence Economique :

L'action ffensi'Veille

MISSION EFFECTUEE DU 02/04/07 AU 28/09/07
A L'AGENCE REGIONALE D'INFORMATION STRATEGIQUE ET TECHNOLOGIQUE
NORD PAS DE CALAIS

SOUTENUE LE 25 SEPTEMBRE 2007 A L'UFR IDIST

Sous la direction de :
Mme. Marie Despres – Lonnet (Directrice de l'UFR IDIST)
M. Jean Dufour (Analyste de l'information)

REMERCIEMENT

Je souhaite remercier, tout particulièrement, mon tuteur de stage Jean Dufour, pour m'avoir conseillé et soutenu durant ces six mois de collaboration. Je le remercie de m'avoir intégré naturellement au projet Offensi'Veille et de la confiance qu'il a su m'accorder.

Je remercie également ma tutrice de stage Marie Despres-Lonnet pour m'avoir conseillé durant ce stage.

Je remercie M. Dominos pour m'avoir permis d'effectuer mon stage de fin d'étude au sein de son équipe.

Je remercie d'ailleurs toute l'équipe de l'ARIST pour ses conseils et sa bonne humeur quotidienne.

Je voudrais remercier, plus personnellement, mes collègues stagiaires pour leurs soutiens, et leurs précieux conseils.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont écoutée et aidée durant le stage et la rédaction du mémoire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	P. 1-2
1. LE RESEAU DES CHAMBRES CONSULAIRES	P. 3-14
1.1. L'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) et les Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI).....	P. 3-7
1.1.1. Présentation.....	p. 3-4
1.1.2. Rôle et missions.....	p. 4-5
1.1.3. Domaines d'interventions.....	p. 6-7
1.2. Les Chambres Régionales de Commerces et d'Industrie (CRCI).....	p. 7-10
1.2.1. Présentation et Missions.....	p. 7-8
1.2.2. La CRCI Nord Pas de Calais.....	p. 8-9
1.2.3. Le réseau ARIST.....	p. 9-10
1.3. L'ARIST Nord Pas de Calais.....	p. 10-13
1.3.1. Présentation et missions de l'Agence.....	p. 10-11
1.3.2. La démarche et les actions de l'ARIST.....	p. 12-13
1.3.3. Ma mission au sein de l'ARIST.....	p. 13
2. LES NOTIONS CLES	P. 15-34
2.1. La veille au service de l'intelligence économique.....	P. 15-23
2.1.1. La veille : la surveillance pour l'entreprise.....	p. 15-20
2.1.2. L'intelligence économique : un enjeu stratégique.....	p. 20-22
2.1.3. Les différents outils de renseignement.....	p. 22-23

2.2. Un public particulier : les PME – PMI	P. 23-28
2.2.1. Présentation générale des PME – PMI.....	p. 23-25
2.2.2. Diversités et spécificités des PME – PMI.....	p. 25-27
2.2.3. Etat des lieux de l’information dans les PME – PMI.....	p. 27-28
2.3. Les enjeux de la veille pour les PME.....	P. 28-33
2.3.1. L’évolution des marchés entraîne l’évolution des PME.	p. 29-30
2.3.2. La veille comme support d’évolution.	p. 30-31
2.3.3. Mettre en pratique, par quel biais ?.....	p. 32-33
3. UNE METHODE DE TRAVAIL AU SERVICE DE LA SENSIBILISATION, LE CAS OFFENSI’VEILLE.	P. 35-56
3.1. L’action Offensi’Veille : une prestation de sensibilisation.....	P. 35-40
3.1.1. Le contexte de l’action.....	p. 35
3.1.2. Ses objectifs et ses enjeux.....	p. 36-37
3.1.3. Les outils.....	p. 37-40
3.2. Une approche systémique de la veille.....	P. 41-51
3.2.1. Le recueil et l’évaluation des besoins de l’entreprise.	p. 41-43
3.2.2. La collecte de l’information.	p. 44-47
3.2.3. L’analyse et la sélection de l’information.	p. 47-49
3.2.4. La diffusion de l’information.	p. 49-51

3.3. L'ARIST : un médiateur entre l'entreprise et l'information stratégique	P. 51-55
3.3.1. L'importance de l'accompagnement.....	p. 52-53
3.3.2. Une veille collaborative : ARIST et PME.....	p. 53-54
3.3.3. La veille et plus encore	p. 54-55
CONCLUSION.....	P. 57-58
ANNEXES.....	P. 59-68
GLOSSAIRE	P. 69-70
BIBLIOGRAPHIE	P. 71-73

INTRODUCTION

La mondialisation qui touche le marché économique, depuis les années 70, est à l'origine de nombreux chamboulements : économiques, commerciaux, concurrentiels, géographiques et politiques. Les entreprises sont maintenant amenées à modifier leur mode de fonctionnement, pour survivre. Elles ont vu notamment se développer de nouvelles problématiques et plus particulièrement celle de l'information.

Face à cette agitation médiatique autour des nouvelles technologies de l'information et de l'information en générale, beaucoup de patrons restent partagés entre scepticisme et inquiétude. En effet, ils s'interrogent : s'agit-il d'une nouvelle mode ou d'une mutation profonde du fonctionnement des entreprises ?

Suite aux transformations engendrées par la globalisation, les dirigeants se doivent de comprendre les évolutions de l'environnement afin d'initier les actions qui s'imposent. L'un des leviers permettant de faciliter cet apprentissage est l'Intelligence Economique (IE).

Rapidement, les grandes entreprises ont pris conscience de ces changements du fait des moyens important dédiés à l'écoute du marché. Vient ensuite la question des Petites et Moyennes Entreprises (PME) : Sont-elles suffisamment impliquées dans la problématique de la veille ? La réponse communément admise est la suivante : « Les PME sont trop souvent occupées par leur survie pour s'ouvrir à des concepts qui peuvent paraître très éloignés des réalités de terrain »¹.

Depuis les années 90, les pouvoirs publics et notamment l'ensemble des chambres consulaires ont pris conscience de cette problématique et ont consacré une part de leurs ressources à ce « grand chantier »² : Mettre à disposition de l'information économique dans une forme et dans un mode qui soient adaptés aux besoins de ces petites structures.

¹ HASSID L., JACQUES-GUSTAVE P., MOINET N. Les PME face au défi de l'Intelligence Economique : le renseignement sans complexe.

² HASSID L., JACQUES-GUSTAVE P., MOINET N. Les PME face au défi de l'Intelligence Economique : le renseignement sans complexe.

L'intelligence économique étant un domaine récent, les concepts théoriques sur lesquels elle repose sont peu développés. De plus, mettre en place une cellule de veille au sein d'une structure est un pas important pour toute entreprise. Cependant il n'est pas rare de constater, que les étapes suivantes ne sont pas toujours franchies : il est nécessaire de sensibiliser et de démontrer à l'organisme l'intérêt de la démarche pour la rendre pérenne.

C'est pourquoi, de nombreux organismes publics ou privés se sont rapidement demandés :

Comment sensibiliser les PME – PMI à la veille et à l'intelligence économique ?

Comment leur montrer que la veille, c'est possible ? Comment les accompagner et les guider dans cette nouvelle démarche ?

Face à ce constat, l'Agence Régionale d'Information Scientifique et Technique (ARIST) a depuis longtemps mis en place des services de veille à destination des PME. Dans ce mémoire, nous allons présenter l'une de ses prestations de sensibilisation et de veille. L'objectif est d'établir un parallèle entre la théorie et la pratique grâce à certains exemples concrets tirés de mon travail effectué au sein de l'ARIST.

Dans un premier chapitre, nous allons présenter l'organisation et le mode de fonctionnement de la structure d'accueil : l'ARIST. Cela permettra de connaître l'ensemble du réseau consulaire auquel l'Agence est rattachée. Dans le deuxième chapitre, nous chercherons à définir et à appréhender les notions clés de ce mémoire, à savoir la veille, l'intelligence économique et les PME. L'objectif étant de réaliser un état des lieux des deux premières notions, et de faire connaissance avec le public cible de l'ARIST. Enfin nous aborderons, au travers d'un cas concret (l'action Offensi'veille), la démarche et la méthode de travail de l'ARIST. Ce dernier chapitre permettra de constater l'importance de la médiation dans ce type de démarche.

CHAPITRE 1 :

LE RESEAU DES CHAMBRES CONSULAIRES

1. LE RESEAU DES CHAMBRES CONSULAIRES

1.1. L'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) et les Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI)

1.1.1. Présentation

L'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (L'ACFCI)

Située à Paris, l'ACFCI succède à l'Assemblée Permanente des CCCI dit APCCI, créée en 1964. Elle se veut fédératrice et animatrice du réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI).

Le président de l'ACFCI est élu pour 3 ans par ses pairs, des chefs d'entreprise eux-mêmes présidents des CCI. Il a notamment en charge de nommer le directeur général, qui organisera et dirigera l'ensemble des services de l'ACFCI. Son rôle est d'assister les membres élus et de mettre en œuvre les décisions de l'ACFCI. Cent quatre vingt collaborateurs directs et plusieurs entités périphériques constituent un grand centre de ressources et d'animation pour l'ensemble des CCI.

Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)

Ce sont des établissements publics à caractère administratif, institués par la Loi du 9 avril 1898. Composées de 155 chambres de commerce et d'industrie de taille très différentes, les CCI sont, auprès des pouvoirs publics, « les organes des intérêts commerciaux et industriels de leur circonscription »³.

La CCI agit principalement dans sa circonscription mais peut, en tant qu'établissement public national, mener seule ou en partenariat, des actions en dehors de cette limite.

³ Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI). *Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.acfci.cci.fr/index.htm>.

Chaque CCI est composée de :

- Membres élus pour 6 ans, qui forment l'Assemblée Générale,
- Membres associés, désignés par le Préfet, participant aux délibérations,
- Conseillers techniques cooptés par l'Assemblée Générale.

Le réseau des CCI comporte 4 500 membres titulaires, élus au suffrage universel par les entreprises et 30 000 collaborateurs répartis sur l'ensemble du territoire, reliés par Intranet.

1.1.2. Rôle et missions

L'ACFCI

Porte parole des 155 chambres locales, métropolitaines et des DOM-TOM, et des 20 chambres régionales, l'ACFCI remplit une double mission :

1. Représenter et défendre les intérêts des 1 800 000 entreprises ressortissantes auprès des pouvoirs publics français et européens, des instances internationales et des grands partenaires publics et privés.

- Elle dispose d'un bureau à Bruxelles et entretient des liens étroits avec les Chambres de Commerce et d'Industrie Française à l'Etranger (CCIFE).
- Elle participe aux délibérations de nombreux organismes nationaux de concertation à vocation économique et sociale.
- Elle joue également pleinement son rôle de corps intermédiaire à vocation économique pour promouvoir le développement des entreprises et des territoires.
- Les prises de position de l'ACFCI sont transmises aux pouvoirs publics. De plus, ses travaux d'analyses et de prospectives donnent lieu à des publications régulières.

2. Apporter appuis et conseils aux CCI dans leurs activités et assurer la synthèse de leurs propositions sur les moyens d'accroître la prospérité de l'industrie, du commerce et des services.

C'est pourquoi, L'ACFCI fédère les actions de l'ensemble des CCI, en lien avec les grands domaines d'activités économiques et les préoccupations des entreprises. Elle assure ainsi le rôle de relais facilitant la mise en commun des bonnes pratiques et l'échange d'expériences, dans l'objectif permanent d'accroître l'homogénéité et la qualité des prestations sur l'ensemble du territoire.

Les CCI

Elles jouent un rôle de représentant des intérêts généraux des entreprises en couvrant quatre missions principales :

1. Consultation,
2. Soutien à la création et au développement des entreprises et des commerces,
3. Formation des collaborateurs d'aujourd'hui et de demain,
4. Défense des intérêts économiques dans la planification territoriale.

Les missions des CCI s'exercent à quatre niveaux : européen, national, régional et local.

Ces objectifs principaux sont :

1. Veiller à la prise en compte des intérêts des entreprises en participant à l'élaboration des politiques publiques.
2. Faciliter les rapports des entreprises avec les administrations territoriales et nationales.

1.1.3. Domaines d'interventions

L'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie intervient sur plusieurs domaines :

- Commerce, industrie,
- Services, tourisme,
- Développement local, aménagement du territoire,
- Transports,
- Environnement, sécurité, développement des compétences,
- Intelligence économique,
- Technologies de l'information et de la communication (TIC),
- Innovation,
- Droit des CCI et des entreprises,
- Affaires sociales,
- Formation des élus et collaborateurs des CCI.

Par ailleurs, chaque année des élus et des collaborateurs des 180 C(R)CI se réunissent dans le cadre d'une « université d'été » de deux jours. Durant cette rencontre, ils débattent et imaginent les réponses à apporter aux enjeux d'une société de plus en plus mondialisée, dans laquelle l'identité, l'économie et le leadership régional deviennent encore plus décisifs.

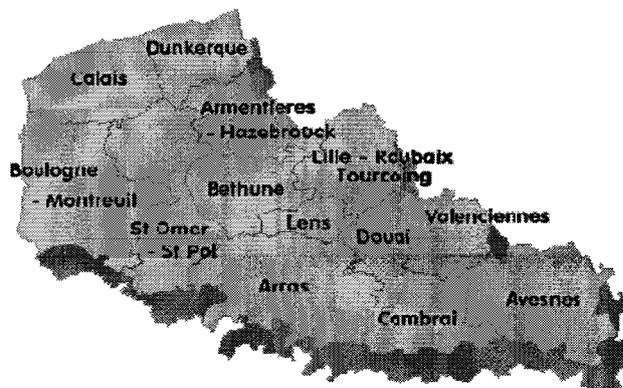
Les CCI, quant à elles, interviennent dans des domaines divers au niveau de leur territoire. Elles peuvent être amenées à formuler des propositions sur : le développement des activités économiques, l'aménagement et le développement du territoire, l'environnement, le tourisme, la formation, l'action internationale, etc.

De plus, elles gèrent :

- 120 aéroports,
- 180 ports,
- 36 plates-formes multimodales,
- 18 complexes routiers,
- 28 entrepôts ou parcs à vocation logistique,
- 55 palais des congrès et parcs d'exposition,
- 2 ponts (Normandie et Tancarville).

Précisons, que les CCI forment chaque année des étudiants, apprentis, stagiaires des premiers niveaux de qualifications aux écoles supérieures de commerce ou d'ingénieurs.

⁴La région Nord pas de Calais compte 13 CCI localisées dans les 2 préfectures de chaque département et les 11 sous préfectures et arrondissements de la région.



Un décret du 17 mars 2006 engage une réforme importante de la carte des chambres de commerce et d'industrie. L'objectif est de permettre aux CRCI de définir dans leur circonscription une implantation « plus opérationnelle et plus rationnelle »⁵ des CCI. Cette refonte est engagée depuis 5 ans et touche une quarantaine de chambres et notamment les chambres du Nord Pas de Calais : 4 chambres vont être fusionnées pour donner la CCI Grand Lille : Lille métropole, Douai, St Omer / St Pol et Armentières / Hazebrouck. Tous ces regroupements sont attendus à l'horizon 2009.

1.2. Les Chambres Régionales de Commerces et d'Industrie (CRCI)

1.2.1. Présentation et Missions

Les Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie (CRCI) animent et coordonnent le réseau consulaire régional en :

- suscitant des réflexions collectives,
- représentant les entreprises de la région,
- mettant à la disposition des compétences et des ressources spécialisées.

Renommées en 1964, elles sont les héritières des "régions économiques" créées en 1938.

⁴ CRCI Nord – Pas de Calais. Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Nord – Pas de Calais [en ligne]. Disponible sur : <http://www.nordpasdecals.cci.fr/fr/accueil.aspx>. (août 2007).

⁵ Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI). *Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.acfci.cci.fr/index.htm>.

Classiquement, chaque CRCI a deux objectifs principaux :

- Représenter les intérêts régionaux de l'industrie et du commerce auprès des pouvoirs publics,
- Assurer la coordination des moyens des CCI de la circonscription pour la réalisation d'actions d'intérêts généraux.

Les actions et missions des CRCI dépendent de l'activité économique régionale, elles sont toutes menées dans un même but : le développement de l'économie locale. Elles interviennent dans le domaine de :

- L'information et les études : le but est de mieux faire connaître le tissu économique local et fournir aux entreprises les données nécessaires à leur croissance.
- Le conseil : l'objectif est d'aider l'entreprise à répondre à des questions liées à son fonctionnement, depuis sa création et jusqu'à sa transmission.
- La formation : il s'agit d'identifier les besoins et d'élaborer les solutions adaptées (formations initiales ou continues).
- L'aménagement : elles créent et exploitent des infrastructures et équipements collectifs d'intérêts généraux tels que les ports fluviaux, les aéroports, les autoroutes, les gares routières,...

Aujourd'hui, 21 Chambres Régionales coordonnent les actions des CCI de leurs régions.

1.2.2. La CRCI Nord Pas de Calais (CRCI NPDC)

Créée en septembre 1964, La CRCI NPDC représente et consulte le réseau de 13 CCI de la région (citées ci-dessus). Elle met à leur disposition des compétences et des ressources en international, veille technologique et intelligence économique, formation, création et transmission d'entreprise, environnement, étude pour la mise en valeur du tissu d'activité, etc..

Elle assure la coordination et la coopération des chambres locales, avec les organismes professionnels et consulaires, les services d'Etat et de la région pour le montage d'opérations en faveurs du développement des entreprises.

Elle propose également des prestations, des services spécialisés (analyse de l'information, aides et conseils en entreprises) complémentaires de ceux assurés par les CCI locales.

Composée d'une équipe de 80 personnes, la CRCI NPDC s'organise autour de 6 services :

- La présidence,
- La direction des ressources humaines, finances et services généraux,
- La direction des relations extérieures et de la communication,
- La direction régionale des études économiques et territoriales,
- La direction régionale du développement des entreprises,
- La CCI international.

De plus, la Chambre du Nord Pas de Calais gère trois ports maritimes :

- Boulogne (1^{er} port de pêche français),
- Calais (1^{er} port de voyageurs de l'Europe continentale),
- Dunkerque (1^{er} port sidérurgique).

Elle a aussi la responsabilité de l'aéroport international de Lille – Lesquin et de quatre aéroports d'affaires (Le Touquet, Calais Marck, Merville, Valenciennes).

1.2.3. Le réseau ARIST

Les ARIST (Agences Régionales d'Information Stratégique et Technologique) sont un service des CRCI, spécialisées dans l'innovation et l'information stratégique. Elles forment, au sein des CRCI, un réseau de 24 agences au service des entreprises. Elles ont été créées, dans les années 70, à l'initiative du Ministère de l'Industrie.

Leur mission principale est d'apporter une aide, dans la prise de décision des PME - PMI de leur région, en matière d'innovation technologique et de traitement de l'information.

Les services de l'ARIST reposent :

- sur un réseau d'acteurs compétents dans des secteurs divers,
- sur l'utilisation de différentes sources d'informations disponibles,
- sur l'utilisation d'outils de traitement de l'information.

Les prestations proposées aux entreprises peuvent prendre différentes formes :

- Des études et des synthèses personnalisées,
- Des veilles technologiques, concurrentielles, partenariales, etc.,
- De l'assistance vers des aides publiques,
- La mise en relations avec d'autres réseaux (conseillers technologiques, RDT⁶, ANVAR⁷, DRIRE⁸, INPI⁹, AFNOR¹⁰),
- L'ouverture vers des programmes européens : Centre Relais Innovation (CRI). Leur rôle est de diffuser les propositions de partenariats et les résultats de recherches communautaires.

1.3. L'ARIST Nord – Pas de Calais

1.3.1. Présentation et missions de l'Agence

Créer en 1978, elle dépend de la CRCI Nord Pas de Calais. Elle intervient auprès des PME – PMI de la région, avec une mission prioritaire de favoriser leur développement grâce à l'information technologique et stratégique.

Cela se traduit par diverses interventions auprès des PME – PMI régionales :

Au niveau de leurs projets innovants (nouveaux produits, services ou procédés) : Grâce à une recherche et une analyse d'informations sur des sources professionnelles, elle effectue une évaluation de faisabilité du projet.

⁶ Réseaux de Diffusion Technologique

⁷ Agence Nationale de Valorisation de la Recherche

⁸ Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement

⁹ Institut National de la Propriété Industrielle

¹⁰ Association Française de Normalisation

Cela peut prendre différentes formes :

- Une étude d'antériorité brevet pour faire une évaluation des risques techniques, juridiques et concurrentiels du projet innovant. Précisons, que l'ARIST NPDC est labellisée « Service d'information propriété industrielle » grâce à une collaboration avec l'INPI¹¹,
- Un diagnostic « information-projet »,
- Un choix comparatif de solutions techniques.

Au niveau de leurs recherches de partenaires technologiques européens : elle propose aux entreprises :

- L'activité de Centre Relais Innovations (CRI),
- Des veilles ciblées sur l'offre et la demande de partenaires,
- L'analyse d'offres et d'informations préalables à un contact.

Au niveau de la mise en place de veilles technologiques et d'actions d'intelligence économique :

L'entreprise a accès à :

- Un diagnostic, une formation et un appui financier à la mise en place,
- Une collecte régulière d'informations, et la surveillance de sources,
- Des outils informatiques d'appui et d'assistance à l'organisation.

Au niveau de la propriété industrielle : Le travail portera sur les brevets, les marques, les dessins et modèles.

L'ARIST fonctionne avec à une équipe de 8 personnes, composée de :

- 2 ingénieurs d'études,
- 2 analystes de l'information,
- 1 informaticien,
- 1 assistante.

¹¹ Institut National de la Propriété Industrielle

1.3.2. La démarche et les actions de l'ARIST

La démarche de l'Agence consiste à :

- Identifier les besoins en information en concertation avec les entreprises,
- Réaliser un sondage en vue de remettre une proposition intégrant les possibilités et les limites de l'étude,
- Réaliser une étude approfondie pour l'entreprise sur la base d'informations qu'elle collecte à partir de sources dont elle a la maîtrise,
- Interroger et consulter des bases de données bibliographiques à haute valeur ajoutée,
- Effectuer des recherches personnalisées sur Internet,
- Valider éventuellement les données auprès d'experts, puis les compléter,
- Analyser les documents collectés grâce à une équipe d'ingénieurs et d'analystes utilisant les outils informatiques adaptés,
- Elaborer un rapport apportant les éléments de réponses et formulant des recommandations,
- Engager une démarche de dialogue ayant pour but de faciliter la décision.

Concrètement, cette démarche se traduit par différentes actions à destinations des PME - PMI :

Action SSI : Sécurité des Systèmes d'Information : Cette action permet dans un premier temps d'évaluer le niveau de sécurité du système d'information d'une entreprise. Dans un second temps, si celle-ci le souhaite, de bénéficier d'une expertise approfondie de son système d'information, ainsi que d'une formation sur les risques et les enjeux en matière de sécurité.

Action Offensi'Veille : Cette action a pour but d'une part de sensibiliser les PME et les PMI de la région à la veille, et d'autre part de leur proposer une prestation de veille ponctuelle sur une thématique précise, qu'elles auront choisi au préalable. Cette veille se traduit par la surveillance de sources d'actualités sur Internet via des outils informatiques. C'est d'ailleurs cette action, qui illustrera la problématique de ce mémoire.

DiagEval : C'est un autodiagnostic en ligne de la démarche d'innovation d'une PME, lui permettant de construire et d'analyser son "profil innovation" en dix questions.

Im@veille : Cette prestation apporte à l'entreprise, par des technologies innovantes de traitement d'informations, un éclairage nouveau sur l'évolution de son image et celle de ses produits. Les informations sont collectées sur des listes de diffusion, newsgroups, sites d'opinion, etc..

1.3.3. Ma mission au sein de l'ARIST

Dans le cadre de mon stage de fin d'étude, j'ai intégré l'Agence Régionale d'Information Stratégique et Technologique du Nord Pas de Calais. Ces 6 mois de stage devaient me permettre de réaliser un audit sur des outils de veille destinés aux PME – PMI, en les utilisant sur des études de cas, dans le but de les améliorer.

Dés le premier mois de stage, ma mission s'est réorientée vers le suivi du projet Offensi'Veille.

Ce projet est une prestation de veille proposée aux PME – PMI du Nord Pas de Calais. Il s'agit d'effectuer pour l'entreprise une surveillance ponctuelle de certaines sources d'actualités sur une ou des thématiques qui l'intéressent. Cette surveillance se fait grâce à différents outils de capture, d'analyse, etc. Les résultats sont communiqués par mail à l'entreprise.

J'ai géré les dossiers de sept entreprises. L'objectif étant de fournir de l'information pertinente et un suivi complet en matière de veille à ces dernières.

Cette mission m'a permis d'appréhender le travail nécessaire à la mise en place d'une démarche de veille, et également de prendre conscience du manque d'intérêt et d'information des entreprises face aux notions de veille et de surveillance. C'est pourquoi il m'a semblé pertinent d'aborder : la sensibilisation des PME à la problématique de l'information.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1 : LE RESEAU DES CHAMBRES CONSULAIRES

Faire connaissance avec l'ARIST, son environnement et ses objectifs, permet de mieux comprendre les raisons d'une telle problématique et de commencer à appréhender le travail réalisé durant ce stage de fin d'année.



CHAPITRE 2 :
LES NOTIONS CLES

2. LES NOTIONS CLES

Avant de se lancer dans la définition d'une méthodologie, en répondant à la problématique énoncée plus haut : « comment sensibiliser les PME - PMI à la veille et à l'intelligence économique ? ». Il est important de définir et de comprendre certaines notions clés. Tout d'abord, celles de veille et d'intelligence économique, en abordant leurs objectifs et leurs méthodologies ; ensuite, la notion de Petites et Moyennes Entreprises (PME), en définissant mais surtout en comprenant leurs particularités et leurs modes de fonctionnements. Pour finir, il est nécessaire de faire un parallèle entre ces trois notions dans un objectif de pertinence face à la problématique.

2.1. La veille au service de l'intelligence économique

2.1.1. La veille : la surveillance pour l'entreprise

Les images ne manquent pas pour illustrer la notion de veille. La plus fréquente et la plus expressive reste la métaphore du radar. Ce dernier tourne en permanence à 360° pour repérer les éventuelles menaces et ainsi faire face aux obstacles en les anticipant.

Identifier comme un processus informationnel allant de la recherche des informations jusqu'à leur interprétation et leur utilisation, la veille permet de créer une vision de l'environnement dans lequel l'entreprise « veut tailler sa place »¹². Ce processus se veut ouvert sur l'extérieur : il part de l'intérieur de la structure pour aller vers l'extérieur puis revenir à l'intérieur.

Pour en donner une définition, nous pouvons dire que la veille est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique et technologique, pour détecter les menaces et saisir les opportunités de développement. La veille est un processus systématisé de surveillance des composantes d'un environnement.

¹² LESCA H. Veille Stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.

Son objectif principal est d'épauler le décideur, de répondre à ses questionnements en lui fournissant les pièces manquantes à son "puzzle". Ces pièces sont appelées informations stratégiques ou informations élaborées.

Bien sûr, les enjeux de la veille sont multiples, et nous verrons, dans la prochaine partie, qu'ils se veulent équivalents à ceux de l'intelligence économique.

La veille permet :

- De répondre avec anticipation aux changements profonds de l'environnement,
- D'identifier des menaces inattendues et de mettre en œuvre les parades appropriées,
- De détecter et saisir des opportunités.

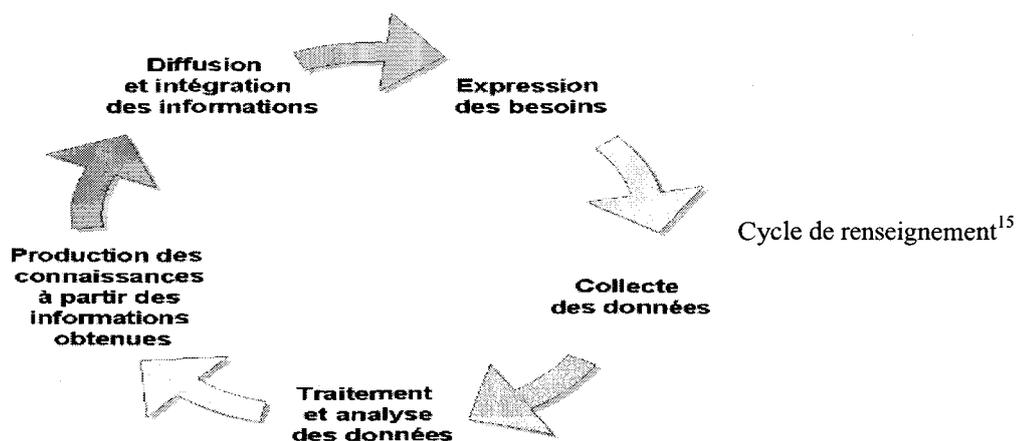
Précisons qu'il existe plusieurs types de veilles. Leur mise en action va dépendre « des secteurs, de la culture de l'entreprise, de son champ concurrentiel et des moyens alloués »¹³. Classiquement, chaque forme de "veille" répond à un objectif particulier :

- La veille technologique : permet de surveiller, par exemple, les innovations techniques, la recherche fondamentale, etc.
- La veille réglementaire : identifie l'ensemble des lois, des règlements et normes qui sont applicables à l'entreprise.
- La veille concurrentielles : permet d'obtenir des informations relatives aux nouvelles alliances, nouveaux concurrents, nouveaux produits concurrents, etc.
- La veille commerciale : identifie les attentes du marchés.

Pour que de l'information utile soit obtenue dans les meilleures conditions, il est nécessaire que toute la méthodologie de veille s'ordonnent en un cycle ininterrompu : le cycle de renseignement ou cycle de veille. Ce cycle couvre « l'ensemble de la chaîne qui permet de transformer l'information en connaissance utile pour la décision et l'action »¹⁴.

¹³ MARCON Ch., MOINET N. L'intelligence Economique.

¹⁴ MARCON Ch., MOINET N. L'intelligence Economique.



Le cycle de la veille peut être découpé en quatre étapes fondamentales :

1. Le recueil des besoins.

Cette première phase de travail est reconnue, par la plupart des professionnelles du domaine, comme indispensable à la réussite de toute démarche de veille. « L'expression des besoins consiste à traduire les orientations stratégiques de l'entreprise en axes de développement. Enfin ces axes sont traduits en zones prioritaires de recherche en recensant les questions opérationnelles sur lesquelles il serait utile d'avoir de l'information »¹⁶.

Cependant, les PME éprouvent des difficultés à définir leurs axes de développement. En effet, elles n'identifient pas ou mal les menaces qui pèsent sur elles et ont souvent une perception de la concurrence limitée à leur environnement immédiat.

C'est pourquoi, il peut être nécessaire de les guider, lors de l'expression de leurs besoins ; cela peut se traduire par des entretiens en face à face ou sous forme de questionnaires.

¹⁵ ARIST NPDC. *ARIST Nord Pas de Calais* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.aristnpdc.org/>. (juillet 2007).

¹⁶ HASSID L., JACQUES-GUSTAVE P., MOINET N. Les PME face au défi de l'Intelligence Economique : le renseignement sans complexe.

Selon Maryse Salles¹⁷, l'analyse des besoins peut être divisée en quatre types tâches, où il s'agira :

- De recueillir les besoins : cette tâche n'est pas simple, dans le sens où les décideurs ne sont pas toujours capables d'expliquer leur processus de décisions et donc d'identifier les informations qui leur seraient nécessaires.
- D'analyser ces besoins en information : l'objectif est d'obtenir une vision globale des besoins en les complétant, éventuellement par des besoins non exprimés s'avérant nécessaires à l'entreprise.
- De concevoir des produits : cette étape consiste à définir la forme et le format que prendra l'information pour répondre aux besoins définis.
- De faire valider tout ce travail par les personnes concernées (experts, décideurs, etc.).

C'est uniquement suite à cette étape de recueil, d'analyse et d'identification des besoins, que pourra concrètement démarrer le cycle de renseignement.

2. La collecte et la sélection de l'information.

Il existe aujourd'hui un nombre important de sources d'informations disponibles sur Internet ou autre. Ces sources accessibles à tous, nommées sources formelles, nécessitent une sélection dans leur pertinence et leur validité. C'est pourquoi, la collecte de sources d'information doit être organisée, afin de recueillir un corpus riche et fiable.

Toute cette étape de collecte et de sélection implique l'identification de plusieurs sources (les plus pertinentes), la définition d'une périodicité (mensuelle, hebdomadaire, etc.) et la définition d'une méthodologie de recherche et de stockage (papier ou informatique avec une organisation de la hiérarchie des documents). Elles doivent être sélectionnées suivant la validité et la richesse de leur contenu, ainsi que la complémentarité ou la différence avec les autres sources.

¹⁷ SALLES M. Stratégie des PME et Intelligence Economique : une méthode d'analyse du besoin.

La sélection est une étape continue, qui doit être évolutive et adaptable aux besoins identifiés durant le cycle de renseignement. Nous pouvons noter que ce travail représente en moyenne 40% de l'activité d'un veilleur.¹⁸

Cependant, il ne faut pas négliger les sources informelles. Celles-ci, principalement orales, représentent une part importante des informations stratégiques. Malheureusement peu d'entreprises y accordent une attention prononcée. Nous verrons, dans une prochaine partie, sous quelles formes elles se présentent et leur avantage.

3. Le traitement et l'analyse de l'information.

Après la récolte et le stockage intelligent des résultats, la veille nécessite un traitement conséquent de l'information. Par stockage intelligent nous entendons, un accès facile et adapté à la "manière" d'analyser. Depuis maintenant plusieurs années, cette étape est automatisée, d'où la nécessité d'un stockage organisé (répertoires) et sous un format adéquat. Il est nécessaire de penser à l'interopérabilité entre les outils de capture de l'information et ceux servant à l'analyse.

Lorsque nous aborderons les outils du renseignement, nous verrons que les solutions ne manquent pas pour automatiser une démarche de veille. Cependant, ce travail de traitement continuerait à représenter plus de 30% de l'activité d'un veilleur.

Toute la phase de traitement permet de trier et de sélectionner les informations répondant à la problématique. Suite à cette étape, il est tout à fait possible d'envisager, un recadrage de la recherche ou une demande de compléments d'information.

C'est uniquement après ce travail, que l'analyse pourra débuter. Suivant les cas, elle peut se présenter sous forme de rapport d'étude, de note de synthèse, d'article, etc.

¹⁸ DEFERR Evelyne, MADINIER Helene. Projet de recherche de la filière information documentation : Veille stratégique pour les PME.

4. La diffusion de l'information.

La diffusion constitue la finalité d'une démarche de renseignement. L'objectif de cette étape est de donner "la bonne information, à la bonne personne et au bon moment pour prendre la bonne décision".

La forme donnée à l'information a son importance. Dans le cas Offensi'Veille, nous nous adressons à des chefs d'entreprise qui n'ont pas le temps de lire « des grands discours ». Il faut donc privilégier les informations brèves, « le schéma au long discours »¹⁹. Il est également important de ne pas négliger le format de transmission (mail, newsletter, article, note de synthèse) car il apporte l'adhésion ou non du lecteur, du décideur. Lors de la présentation de l'action, nous verrons quelles options ont été prises.

Suite à la diffusion des informations, l'entreprise peut être amenée à se poser de nouvelles questions, ce qui aboutit tout naturellement à un nouveau cycle de renseignement. « Toute consommation d'information permet à l'entreprise de nourrir sa réflexion »²⁰. C'est pourquoi nous pouvons réellement parler de "cycle de renseignement", avec un enrichissement successif.

2.1.2. L'intelligence économique : un enjeu stratégique.

Pour cerner la notion d'Intelligence Economique, nous allons nous baser sur la définition proposée par le rapport de la Commission Martre²¹ (février 1994).

« Dans le monde d'aujourd'hui la compétitivité des entreprises repose largement sur leur capacité à accéder aux informations qui leurs sont nécessaires et à traiter celles-ci de façon efficace en interne. Il leur faut en effet anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs.

¹⁹ LESCA H. Veille Stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.

²⁰ HASSID L., JACQUES-GUSTAVE P., MOINET N. Les PME face au défi de l'Intelligence Economique : le renseignement sans complexe.

²¹ Rapport, publié en 1994, émanant du Commissariat général du Plan "Intelligence économique et stratégie des entreprises". C'est suite à sa publication qu'a émergé, en France, le terme d'Intelligence Economique.

C'est l'ensemble de cette activité des entreprises que l'on peut désigner par le terme d'intelligence économique. »

Ainsi, l'Intelligence Economique, que nous nommerons IE, se traduit par :

- La surveillance systématique des secteurs technologiques (veille technologique),
- La surveillance systématique du marché et de la concurrence (veille concurrentielle),
- La collecte et l'exploitation de l'information informelle (ce qui est une spécificité et l'une des forces de l'IE).

L'objectif de l'IE est de privilégier, au sein de l'organisation, un côté offensif, c'est-à-dire que l'entreprise se lance résolument dans l'innovation. Il ressort, des nombreux consacrés à ce domaine, qu'elle ne serait pas un métier ou une fonction parallèle, mais un mode de management à part entière. Elle doit être portée et déclinée par tous au travers d'une culture commune essentiellement fondée sur des réseaux, des méthodes et des outils.

Tout ceci est possible à condition que le dirigeant ait compris l'enjeu majeur de cette démarche.

Nous verrons, dans le prochain chapitre, que l'implémentation de ce processus est aisée dans les grandes structures, et qu'il en va autrement dans les PME. En effet, la mise en place de la veille « en terre PME » peut s'avérer longue et fastidieuse.

Selon François Jakobiak, l'Intelligence Economique repose sur deux phases, la surveillance et l'exploitation²².

La première est la base de toute veille, et de toute démarche d'intelligence économique. Elle comprend trois opérations distinctes :

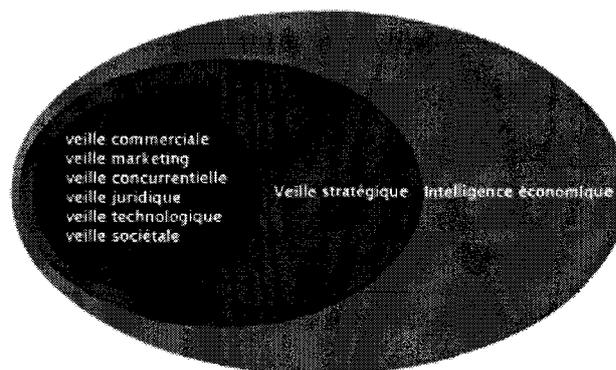
- La recherche,
- La collecte,
- La diffusion.

²² JAKOBIAK F. L'intelligence économique.

La phase suivante comporte, elle aussi, trois opérations :

- Le traitement,
- L'analyse – validation,
- L'utilisation.

Nous pouvons apparenter ces étapes au cycle de renseignement présenté, plus haut. En effet, l'intelligence économique englobe la veille. La veille est un cycle continu de renseignement et d'analyse qui grâce à l'intelligence s'enrichit de nouveaux besoins. Ces deux termes bien que différents sont complémentaires. Ils ont tous deux le même objectif, à savoir : permettre aux entreprises de réagir aux évolutions de leur environnement grâce à l'anticipation, et ceci dans une démarche organisée de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information. Nous pouvons voir l'intelligence économique comme la coordination des différents types de veilles activés lors d'une démarche de maîtrise de l'environnement.



La veille est au centre de l'intelligence économique²³

2.1.3. Les différents outils de renseignement.

Dans le contexte actuel d'explosion de l'information dans et hors des entreprises, il ne suffit pas d'utiliser un simple moteur de recherche sur le Web pour acquérir une meilleure compréhension de son environnement. Les recherches en statistique et linguistique ont permis de créer des applications qui facilitent la collecte, le classement et l'analyse de grand corpus. Ce marché est en pleine expansion. Cette famille d'outils se compose tant de méta moteurs, d'agents de surveillance de sites que de modules de restitutions de l'information recueillie. Ces applications doivent théoriquement rendre la matière rapidement interprétable.

Ces outils qui surveillent le Web sont, bien entendu, complémentaires aux recherches et alertes classiques des fournisseurs de banques de données commerciales et autres éditeurs de contenus.

²³ Mediaveille. *Doubleveille* : Capitalisation de veille internet [en ligne].

Face à ce foisonnement de solutions logicielles, il faut rester réaliste. En effet, elles représentent un investissement non négligeable (entre 2500 € et 8000 €). Dans le cas des petites structures ce coût peut s'avérer prohibitif. De plus, comme le précise Jean Millerat, elles ne donneront que peu de résultat « mis entre des mains de veilleurs inexpérimentés »²⁴.

Pour apporter un éclairage plus critique, il n'est pas rare que ces grosses solutions ne soient que peu ou pas utilisées après leur installation dans une structure. En effet, ces logiciels proposent en général une structure rigide s'adaptant mal aux contextes atypiques. La flexibilité, lorsqu'elle existe, se paye au prix d'un paramétrage important qui peut freiner les usagers et les administrateurs du système. De plus, les applications combinant la capture, l'analyse et la diffusion sont rares et l'interopérabilité entre les solutions est limitée.

Dans ce contexte d'évolution des TIC²⁵, l'ARIST a mis en place, depuis 2002, des outils d'automatisation : de capture, d'analyse, et de diffusion. Ces outils se veulent modulables et interopérables. Certaines solutions, vous seront présentées dans le prochain chapitre.

Dans cette prochaine partie, nous allons voyager « en terre PME »²⁶. Il est important de comprendre dans quelle mesure ce contexte est foncièrement différent de celui des grandes structures.

2.2. Un public particulier : les PME - PMI

2.2.1. Présentation générale des PME – PMI

Le besoin de dissocier les PME des grandes entreprises a toujours été nécessaire. La plupart des pays se sont attachés à distinguer les entreprises selon leur taille, mesurée soit en terme d'effectifs, soit de chiffre d'affaire. A ce jour, il n'existe pas de définition unanime de la PME, ce qui rend difficiles les comparaisons entre pays.

²⁴ MILLERAT J. Veilleurs à vos réseaux. Sam-mag [en ligne]. 2000.

²⁵ Technologie de l'Information et de la Communication

²⁶ TORRES O. LES PME.

C'est dans ce contexte, que la Commission Européenne a décidé d'harmoniser la définition de PME. Pour se faire, elle a distingué trois types de petites et moyennes entreprises :

1. Les moyennes entreprises,
2. Les petites entreprises,
3. Les micro-entreprises.

Voici les caractéristiques de chacune :

- Une moyenne entreprise est définie comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.
- Une petite entreprise est définie comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 50 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros.
- Une micro-entreprise est définie comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

La logique économique a toujours favorisé « la grande taille »²⁷. En cela que ce type d'entreprise bénéficie de trois avantages :

1. Des économies d'échelle : d'avoir une certaine capacité de production à moindre coût.
2. Une économie de champ : par là nous entendons posséder une certaine notoriété sur le marché, mais également avoir une véritable diversification de sa production.
3. Des effets d'expérience : qui se traduisent par une efficacité productive croissante.

²⁷ Wikipédia. Wikipédia : l'encyclopédie libre [en ligne]. Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Accueil>. (août 2007).

Nous pouvons alors nous demander pourquoi les PME existent. Ces dernières présentent certains avantages dus notamment à leur taille et à leur spécificité.

C'est particulièrement les PME qui peuvent prétendre à certaines activités d'hyperspécialisation du fait des technologies utilisées ou de la taille du marché (appelée niches stratégiques). De plus, elles offrent souvent une flexibilité et une réactivité importante de leur système de production que peut difficilement avoir une grande entreprise. Cela représente un atout considérable face à l'évolution du marché.

Pour les grandes entreprises, les PME présentent dans une région, ou un territoire représente des sous traitants potentiels. C'est pourquoi, il n'est pas rare que des grands groupes décident de leur implantation en fonction de la densité du tissu de PME existant.

Du point de vue socio-économique, les PME jouent un rôle primordial dans la création d'emploi. En France, 99% des entreprises françaises sont des PME soit : 7% PE et 92% des TPE²⁸. En proportion, elles représentent plus des deux tiers de l'emploi sur tout le pays.

En matière d'innovation technologique, la PME figure parmi les acteurs les plus dynamique. Les petites structures sont souvent à l'origine de projets innovants, voir de nouvelles technologies. Certaines entreprises d'extrême orient qui ont compris ce phénomène, surveillent les PME françaises et n'hésitent pas à piller cette manne d'innovation.

Généralement, les termes réactivité, flexibilité, adaptabilité, et souplesse sont associés aux Petites et Moyennes Entreprises.

2.2.2. Diversités et spécificités des PME – PMI

Comme l'explique Olivier Torres, la PME repose sur un mécanisme de proximité « que ce soit dans son mode hiérarchique, la spécification des tâches, la gestion de l'information, les modes de coordination, la stratégie, le capital ou le marché »²⁹.

²⁸ Wikipédia. *Wikipédia : l'encyclopédie libre* [en ligne]. Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Accueil>. (août 2007).

²⁹ TORRES O. LES PME.

Commençons, tout d'abord par la proximité hiérarchique. La structure des PME s'oppose nettement aux pratiques des grandes entreprises, où le PDG est placé au dessus, « aux dernière étage de l'immeuble ». Les échelons hiérarchiques et sociaux sont souvent moins importants dans une PME.

Puis vient la succession des fonctions de l'entreprise, le dirigeant de la PME est souvent une personne très polyvalente. « Il n'est pas rare de voir un patron dans la même journée prospecter de nouveaux clients, répondre aux sollicitations d'un nouveau fournisseur, réparer une machine en panne et s'entretenir avec son banquier en fin d'après midi avant de rejoindre en début de soirée un club de dirigeants »³⁰. Cette polyvalence se répercute également sur le processus décisionnel, entraînant une forte imbrication des décisions stratégiques, administratives et opérationnelles.

Concernant la stratégie, la plupart des PME travaillent avec une vision à court terme. Ceci explique notamment l'absence de formalisation de la stratégie et les difficultés à définir des objectifs. Il faut comprendre que le processus décisionnel d'un dirigeant de PME est plus basé sur son instinct, que sur une information tangible. Cela s'explique par une volonté de maintenir souplesse et autonomie qui constituent les armes de la petite structure. Le long terme fait rarement partie de ses priorités.

Cependant, l'absence de planification ne signifie pas que l'entreprise n'a pas de stratégie. Son caractère changeant, basé sur un opportunisme nécessaire la rend difficilement formalisable. Dans le troisième chapitre, nous verrons que cela a des influences sur la démarche de veille notamment lors du recueil des besoins.

La PME a donc une stratégie entrepreneuriale reposant essentiellement sur la vision du dirigeant, Olivier Torrès parle « d'intuition stratégique »³¹.

³⁰ TORRES O. LES PME.

³¹ TORRES O. LES PME.

Du point de vue du capital, nous savons que généralement les fonds des PME proviennent des fonds personnels de ses dirigeants. L'absence de distinction entre les deux patrimoines, souvent liée à la structure juridique des PME, a deux impacts majeurs sur les processus décisionnels :

- l'implication exclusive du dirigeant dans les décisions stratégiques,
- La réticence de certaines PME à investir dans des actifs incorporels (tel qu'un logiciel de veille).

Il faut également parler de la clientèle des PME, qui trop souvent encore constitue un espace marchand restreint. Généralement, elles vendent à échelles locales ou régionales. Bien sûr, certaines PME se mondialisent et exportent leur production ou leur service. Cette démarche peut être présentée comme séquentielle, car généralement c'est un cheminement lent et progressif pour les sociétés.

Leur espace marchand présente un avantage : une relation économique directe et personnalisée. La dimension relationnelle reste prédominante et la PME a besoin de tisser des liens avec ces fournisseurs, ces clients et son environnement en général.

Enfin, les PME jouent un rôle primordial pour le dynamisme socio économique d'une région, comme nous l'avons évoqué précédemment. Les PME conservent un ancrage territorial fort, contrairement aux grandes entreprises qui délocalisent et ferment brutalement des sites, au mépris des conséquences sur l'économie locale. Nous verrons que c'est sûrement l'une des raisons qui a poussé les pouvoirs publics à leur accorder de plus en plus d'importance dans leur politique de développement du territoire.

2.2.3. Etat des lieux de l'information dans les PME – PMI

Les systèmes d'informations (nommés SI) internes des PME sont généralement simples et faiblement structurés. Cela s'explique par une préférence pour les médias informels, c'est-à-dire la communication orale. Sur le terrain, cela se traduit, par une la proximité physique avec ses clients et ses fournisseurs. En faite, la PME privilégie la dimension relationnelle à la dimension organisationnelle.

Nous verrons, dans le troisième chapitre, que la dimension organisationnelle peut néanmoins s'avérer capitale pour l'information informelle.

Ce sous développement des SI est souvent la conséquence du faible intérêt porté par les dirigeants à la valeur ajoutée de l'information. Nous pouvons nous demander quelles informations sont utilisées et comment ? L'information prioritaire, dans ce type d'organisme, reste l'information orale. Cette dernière est peu formalisable, à fortiori lorsque l'on ne possède pas les compétences appropriées.

Ce type de fonctionnement permettrait, selon Olivier Torrès, la mise en place de SI informels, souples et directs, en adéquation avec la démarche de proximité de la PME.

Les pratiques informationnelles des PME peuvent se résumer de la façon suivante:

- Leur culture informationnelle est passive et non intégrée au processus de décision.
- Leurs pratiques sont centrées sur le court terme.
- Elles ont une approche financière minimaliste en terme d'investissement.

Ces "pratiques contestables" peuvent également s'expliquer par une certaine difficulté des PME à s'approprier les TIC et, surtout, par un manque de temps des dirigeants.

Une autre particularité des PME, en matière d'information, est qu'elles ont tendance à prendre appui sur les ressources de leur environnement local pour résoudre de nombreux problèmes. Elles ont tendance à se refermer sur elles-mêmes, sur ce qu'elles connaissent et maîtrisent. Il faut donc les aider à s'ouvrir au monde, pour en puiser les ressources et connaissances disponibles.

2.3. Les enjeux de la veille pour les PME

L'objectif de cette partie n'est pas de vendre l'IE aux PME, mais plutôt de comprendre dans quelle mesure les PME ont besoin de la veille pour assurer leur pérennité.

2.3.1. L'évolution des marchés entraîne une évolution des PME.

Depuis le début des années 70, le monde économique a connu de profondes mutations qui ont transformé les données de la concurrence et les exigences en matière de compétitivité. La mondialisation des marchés, les découvertes scientifiques, les innovations technologiques, et l'évolution des attentes des acteurs économiques (consommateurs, fournisseurs, etc.) demandent de la part des entreprises une certaine adaptation. Cela se traduit par « la flexibilité, la qualité, la culture d'entreprise, l'intelligence économique, la globalisation et la délocalisation »³².

De même, la pression concurrentielle grandit avec la globalisation imposant aux entreprises d'inscrire leur stratégie dans cette perspective. La mondialisation efface progressivement, mais réellement, la dimension nationale comme cadre de référence. Il n'y a plus de frontière entre le national et l'international, l'entreprise doit donc revoir sa « grille d'analyse »³³ en favorisant l'articulation du « local avec le global »³⁴.

Cette modification du monde économique se traduit par le passage difficile d'une économie locale relativement stable à une économie globale où les changements sont fréquents. La PME doit donc conserver sa réactivité, en apprenant à élargir son horizon.

Il est important de comprendre que la mondialisation repose sur une logique inverse à la spécificité des PME : la proximité. Ainsi, la préférence de l'information informelle devient un handicap dans le cadre de la globalisation. Pour faire face, la PME doit créer « un système d'information beaucoup plus sophistiqué »³⁵, reposant sur la collecte et la diffusion de l'information.

Le système de décision de la PME doit également évoluer vers « une approche beaucoup plus planifiée et sur le long terme »³⁶.

³² BUSSENAULT Ch. PRETET M. Economie et gestion de l'entreprise.

³³ TORRES O. LES PME.

³⁴ TORRES O. LES PME.

³⁵ TORRES O. LES PME.

³⁶ TORRES O. LES PME.

Pour illustrer les modifications que ces évolutions entraînent dans les PME, je souhaite prendre l'exemple de l'une des entreprises de l'action Offensi'Veille. Cette PME, spécialisée dans la sécurité incendie, a pris conscience rapidement qu'il lui fallait une gestion de l'information en temps réel. En effet, son activité étant de plus en plus soumise à la législation et à la certification, il est vital pour elle de surveiller son environnement juridique pour rester compétitive. Cette structure est donc passée « d'un mode de gestion de l'information informel à un modèle formel planifié »³⁷.

Pour l'aider dans ce "passage" et par manque de temps, elle a fait appel à un organisme relais, l'ARIST. Nous aborderons, dans la dernière partie de ce chapitre, le rôle et l'importance de ce type d'organismes pour les PME.

Suite à ce constat, nous pouvons véritablement parler d'un phénomène de dénaturation de la PME. Elle se trouve contrainte, pour assurer sa compétitivité, de se calquer progressivement sur le système managérial des grandes entreprises.

2.3.2. La veille comme support d'évolution

Dans cet environnement incertain, la PME ressent de plus en plus la nécessité de se tenir informée. Elle doit rester en éveil, à l'écoute des changements, pour y faire face voire les anticiper. Cette surveillance a pour objectif principal de l'aider à aborder plus sereinement toutes ces évolutions tout en conservant l'une de ces spécificités : son adaptabilité.

En effet, la compétitivité d'une organisation dépend de plus en plus de sa vitesse de réaction et de sa capacité d'adaptation face à son environnement. Il faut connaître l'essentiel pour prendre des décisions rapidement. Tout cela est rendu possible par la surveillance systématique et nationalisée (voir international) de l'environnement.

La surveillance constitue un premier pas nécessaire pour l'entreprise. Dans notre cas, l'information qui nous intéresse est l'information professionnelle : les technologies, les acteurs (concurrents), et les tendances générales du marché.

³⁷ TORRES O. LES PME.

L'utilité de la veille est cruciale pour la pérennité de l'entreprise. Elle permet notamment le repérage précoce des risques et des opportunités (produits de substitution, de technologies nouvelles, etc.).

Face à l'IE, de nombreuses entreprises se posent la question du coût : combien va coûter une veille à la société ? Il est intéressant de s'interroger différemment : Quel est l'impact financier de la « non veille stratégique »³⁸. L'objectif de la veille est d'améliorer continuellement la compétitivité de l'entreprise en lui permettant :

- D'anticiper sur les marchés à venir,
- D'appréhender les stratégies des concurrents,
- De diffuser l'information en interne.

On comprend là que si la veille entraîne des coûts, la non veille peut entraîner la mort, les dirigeants choisiront certainement le moindre mal.

Pour conclure, nous pouvons noter que les entreprises ayant des besoins en surveillance et diffusion continue d'information, se révèlent être des PME ayant :

- Une forte pression concurrentielle ou au contraire une méconnaissance de leurs concurrents,
- Une volonté de développement de leur marché (y compris internationale),
- Déjà subi la perte d'information clés avec, par exemple, le départ d'une personne à la retraite,
- Une croissance importante ces dernières années,
- Des pratiques de recherche en interne mais individualistes,
- Etc.

C'est généralement, ce type de PME qui comprennent rapidement la criticité de l'information. Pour y répondre, elles ont deux possibilités : se renseigner et agir seule ou faire appel à des organismes relais d'accompagnement.

³⁸ LESCA H. Veille Stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.

2.3.3. Mettre en pratique, par quel biais ?

Notons que la plupart des PME ne s'engagent pas seules dans ces nouvelles démarches informationnelles. Généralement, elles font appels à tous les acteurs du territoire sur lequel elles sont implantées. C'est pourquoi, les entreprises et les pouvoirs publics des régions sont amenés à développer « des relations d'interdépendances »³⁹.

Les organismes relais ont pour objectif principal de « ne pas laisser leur territoire s'isoler »⁴⁰ du reste du monde. Il joue très logiquement le rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et l'innovation, la recherche ou encore l'administration. Les organismes relais se doivent de construire un "pont" entre le local et le global, pour faciliter l'accès aux restes du monde.

Dans notre cas, l'ARIST a été créée pour assumer cette fonction entre les entreprises de son territoire et l'information. Son objectif est d'accroître le degré d'accessibilité aux ressources et aux compétences réparties à travers le monde.

Il n'est plus nécessaire de préciser que les PME, contrairement aux grandes entreprises, ne possèdent pas en leur sein de compétence en information. Comme nous l'avons déjà évoqué, c'est généralement le dirigeant qui assure ces tâches de recherche, de collecte, et d'analyse de l'information bien qu'il n'aie pas forcément le temps et les moyens techniques. Ainsi par l'intermédiaire de ces organismes, les petites structures ont dorénavant, accès à ces compétences et ces savoirs faire. Si nous prenons l'exemple de l'ARIST, ils ont également accès à des ressources techniques (outils d'automatisation) en matière de veille qu'ils ne pourraient pas forcément s'offrir, pour des raisons de coûts.

³⁹ LESCA H. Veille Stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.

⁴⁰ LESCA H. Veille Stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.

De plus, ces dernières années, nous avons vu naître, dans les régions, les pôles de compétitivité, qui rentrent dans cette logique d'amélioration constante de la compétitivité des entreprises de certains secteurs d'activités. Ils jouent le rôle de "passerelle" entre les entreprises, les milieux de la recherche et l'information. Leur objectif principal est d'accompagner et de guider les PME dans leur démarche d'innovation et de développement. Les pôles reposent sur une logique de partage et d'échange de l'information. Ils représentent un véritable atout pour une PME qui n'a pas les moyens de mettre en place une démarche de veille.

Il y a trois étapes fondamentales à la sensibilisation des PME :

- Leur faire comprendre l'intelligence économique grâce aux pouvoirs publics ou aux organismes relais,
- Les aider à implanter et à utiliser l'IE avec une surveillance et une exploitation de l'information,
- Les guider vers la compétitivité et l'innovation.

Nous pouvons conclure que face aux changements du monde économique, les PME doivent comprendre que leur logique de fonctionnement, indépendante de l'environnement qui les entoure, n'est plus pertinente. Désormais, il est nécessaire de concevoir leur avenir au sein d'un système d'interdépendances plus ou moins fortes. La base de ce système peut se construire avec l'intervention d'organismes relais.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2 : LES NOTIONS CLES

La méthodologie existe mais toute la difficulté consiste à organiser implanter le système et à doter les hommes et l'organisation d'une culture de l'Intelligence Economique. Par cela, nous entendons un savoir faire approprié mais également des réflexes de renseignement dans une dynamique d'apprentissage quotidien.

De plus, le relationnelle joue un rôle important pour la PME, c'est pourquoi il est plus que nécessaire de le comprendre et de l'intégrer dans sa démarche lorsque l'on communique avec elle.

L'objectif est de lui montrer que l'intelligence économique « n'est pas une fin en soi » mais que cette dernière constitue un ensemble de moyens à utiliser, au mieux, dans le but :

D'améliorer sa compétitivité et de mettre en place une politique d'innovation permanente : innovation produit mais aussi de procédé ou encore organisationnelle.

CHAPITRE 3 :

UNE METHODE DE TRAVAIL AU SERVICE DE LA
SENSIBILISATION,
LE CAS OFFENSI'VEILLE.

3. UNE METHODE DE TRAVAIL AU SERVICE DE LA SENSIBILISATION, LE CAS OFFENSI'VEILLE

Comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre, les méthodologies de veille et l'IE ne sont pas totalement adaptées à la sensibilisation des PME - PMI. En effet, ces méthodes couvrent la mise en place de processus de veille, voir de cellule, mais aucune n'a pour objectif de montrer l'intérêt de la veille aux entreprises. Pourtant, avant d'investir, une entreprise (notamment lorsque la structure financière est légère) veut des preuves de rentabilité. C'est dans ce contexte que l'ARIST a développé une méthode de travail à destination des PME et adaptables à tous les secteurs d'activité.

3.1. L'action Offensi'Veille : une prestation de sensibilisation

3.1.1. Le contexte de l'action

Lancée en avril 2007, cette prestation associe deux acteurs économiques, la CCI d'Armentières Hazebrouck et l'Agence Régionale d'Information Stratégique et Technique du Nord Pas de Calais.

La CCI d'Armentières Hazebrouck souhaitait développer l'innovation et l'intelligence économique au sein des entreprises de sa région. Elle prévoyait donc d'engager une démarche expérimentale auprès de petits groupes d'entreprises, pour leur apporter une information régulièrement réactualisée sur des thèmes d'intérêt commun ou individuels.

L'ARIST, quant à elle, apporte depuis son origine des prestations d'appui à la veille aux entreprises de la région et en parallèle développe une pratique des outils robotisés d'analyse de l'information, Cette démarche supporte les entreprises pour l'interprétation des données, l'organisation automatisée de la connaissance de veille, de mise en évidence d'éléments cachés tels que les réseaux de collaboration ou les signaux faibles.

Cette collaboration a permis la naissance de l'opération Offensi'Veille. Cette action permet d'apprendre aux PME à baser leurs décisions stratégiques sur les éléments clés fournis par le processus de veille.

3.1.2. Ses objectifs et ses enjeux

Cette opération, financée par la DRIRE⁴¹, a pour objectif :

- de mettre en exergue l'intérêt d'une entreprise à mieux connaître son environnement.
- de promouvoir les techniques et outils de maîtrise de l'information pour la stratégie des entreprises.

En effet, le monde de l'information est à la fois marqué par la rareté et par l'abondance. Rareté car les renseignements permettant au décideur de prendre un avantage sont difficiles à trouver. Abondance car le même décideur peut vite être « noyé dans un océan d'information »⁴². Il est donc de plus en plus nécessaire d'accompagner les entreprises dans leurs démarches de renseignements mais également de soutenir et d'aider celles qui ne peuvent plus faire face.

Les consultants CCIAH et ARIST souhaitaient expérimenter cette prestation sur un minimum de dix entreprises. Suite au retour des dossiers de candidature, le comité de pilotage de l'action (composé des techniciens de la CCIAH et de l'ARIST) a sélectionné dix sociétés, toutes dans le domaine industriel.

Ce choix reposait sur plusieurs critères :

- La motivation de l'entreprise et sa sensibilité à l'information,
- L'existence dans l'entreprise de dynamiques porteuses de développement susceptibles d'être appuyées par l'information,
- L'absence d'obstacles majeurs entre les sociétés vis-à-vis d'une collaboration dans le cadre de ce projet,
- Le choix des thématiques évitant une trop grande dispersion entre les différents cas envisagés,
- L'existence d'un minimum de ressources d'informations externes de qualité dans les domaines de travail retenus.

⁴¹ Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement

⁴² MARCON Ch., MOINET N. L'intelligence Economique.

Pour présenter l'implication de l'entreprise dans le processus, plusieurs choses étaient demandées dans le dossier d'inscription. Par exemple, les sociétés sélectionnées étaient tenues :

- d'examiner systématiquement les informations reçues et d'indiquer l'exploitation qu'elles en font,
- de participer aux réunions d'évaluation de mi parcours,
- de recevoir les consultants CCI AH et ARIST pour l'élaboration des documents, l'interprétation et l'exploitation des données, à des fins offensives.

L'enjeu de cette action est réellement d'accompagner l'entreprise dans sa démarche informationnelle, pour mettre en évidence, avec elle, le rôle majeur que joue l'information dans son développement.

Au mois d'octobre 2007, si nous obtenons des résultats répondant aux objectifs initiaux, la CCI AH souhaiterait étendre cette opération sur toute la région Nord Pas de Calais.

3.1.3. Les outils

Dans cette partie, il est important de préciser que la majorité des informations recueillies sur Internet sont de natures textuelles. L'information en ligne est tellement vaste qu'il est de plus en plus difficile de la maîtriser. Dans ce contexte, il est impossible de lire, d'organiser et de classer l'intégralité des éléments qui pourraient être intéressants. Il a donc été nécessaire de développer un mode de traitement de l'information adapté. Le traitement automatique du langage (Text Mining) rentre dans cette logique en permettant d'analyser le contenu des textes par une approche linguistique et statistique. Cette méthode automatique permet de dégager le sens général d'un ensemble de documents et d'établir des liens entre les différents thèmes abordés. En fait, il s'agit de l'analyse simultanée d'un gros volume de documents afin d'en dégager les concepts généraux et les connections qui existent entre eux.

Dans cette démarche de Text Mining, l'ARIST utilise un système de veille modulaire, qui consiste à coupler plusieurs logiciels complémentaires en maintenant continuellement l'interopérabilité.

Cf. : Annexe Méthodologie de travail (p. 61)

L'ARIST utilise ce type de système pour plusieurs raisons :

- Offrir la possibilité d'analyser de l'information textuelle en anglais et en français,
- Etre financièrement accessible pour les PME-PMI,
- Etre simple d'utilisation,
- Etre suffisamment flexible pour s'adapter aux différents secteurs d'activité.

➤ Le premier logiciel intervenant est le logiciel Easy Bee Plus :

Cf. : Annexe Logiciels Easy Bee Plus – News Ext (p. 62)

C'est un logiciel édité par la société Altercept. Créée en 2003, ce logiciel rapporte automatiquement et régulièrement, à partir du Web, des contenus épurés, c'est à dire dépourvus de pollutions sémantiques telles que les publicités et les menus de navigation.

Grâce à une fonction de saisie des mots de passe et de remplissage des formulaires, Easy Bee Plus permet d'exploiter également des sources d'information Web à accès protégés.

Composé de deux types de robots :

- Le collecteur : qui va récupérer uniquement les nouvelles URL sur une page web, grâce à une comparaison des url présentes sur la page et celles existantes dans la base de données (déjà collectées).
- L'extracteur : intervenant après le collecteur, il effectue les mêmes gestes que l'internaute. L'extracteur clique sur l'url capturée par le collecteur pour accéder à l'article complet. Il capture l'article et le stocke sous format XML dans un répertoire nommé avec la date de la capture. Ce répertoire est créé et sauvegardé automatiquement à chaque capture sur le disque dur par Easy Bee Plus. Notons que les robots peuvent être paramétrés pour que quotidiennement à une heure déterminée, ils se connectent pour la collecte et l'extraction des articles. Une fois la capture terminée, les articles sont sauvegardés sous une base SQL.

En général pour une source d'information, plusieurs collecteurs sont créés en fonction du nombre d'url à capturer, tandis qu'un seul extracteur sera développé. En effet sur une même source d'information, nous pouvons être intéressés par plusieurs rubriques, mais la présentation à l'écran de l'article ne changera pas quelle que soit la rubrique d'où provient l'article.

Pour faire communiquer et fonctionner les deux robots ensemble, nous utilisons News Ext, un logiciel inclus dans Easy Bee Plus.

➤ Le deuxième logiciel est Tropes Zoom :

Cf. : Annexe Logiciels Tropes – Zoom (p.63)

Ce logiciel d'analyse sémantique, édité par la société Acetic (fondée en 1994) est considéré comme pionnier dans ce domaine. Il a pour objectif de traiter un très grand nombre de documents en accélérant la vitesse de lecture et en classant les informations. Il réalise de façon automatique une analyse sémantique et statistique des textes. Placé en aval des robots, il extrait les informations pertinentes d'un corpus de texte en répondant aux questions QQQQCPC (Qui, Quoi, Où, Quand, Pourquoi et Comment) : qui dit quoi, à propos de qui, comment et dans quel but, qui sont les principaux acteurs ?...

C'est un outil utilisé par de nombreuses structures dans le but de déceler les signaux faibles non visibles par une simple lecture de l'information. Il se veut un outil d'aide à l'analyse et à la décision. Cette application est constituée de deux entités : d'une part Zoom le moteur d'indexation et le moteur de recherche, qui peut supporter différents formats de documents (TXT, XML, EXCEL, PDF...), et d'autre part Tropes l'outil d'analyse linguistique. Ce dernier analyse le contenu des fichiers dans lesquels se trouvent les articles capturés par les robots.

Une fois l'analyse terminée, les résultats sont visibles sous forme de graphiques, dans lesquels l'utilisateur peut naviguer. Ainsi, il est possible de déterminer la répartition d'une thématique dans le texte ou de connaître le contexte d'un mot.

➤ Le troisième est la plate forme PDI (Plateforme de Diffusion de l'Information) :

Cf. : Annexe Plateforme PDI (p. 64)

Cette plateforme, éditée par la société Accom, est placée en aval de Tropes Zoom. Reprenant les analyses de Tropes, elle permet de générer automatiquement un mail d'envoi des articles, suite à la sélection manuelle des articles pertinents. Le mail est ensuite envoyé en quatre exemplaires :

- Au dirigeant de la PME,
- A la société Accom pour archives,
- A un consultant de la CCI AH,
- A un consultant de l'ARIST.

Dans la partie précédente, nous verrons que cette plateforme va subir de nombreuses évolutions.

Par ce fonctionnement modulaire, l'ARIST se différencie des solutions logicielles présentes sur le marché. En effet, ses outils flexibles, évoluent en fonction des besoins et des attentes des clients mais également de l'environnement économique-culturel. L'agence respecte une véritable procédure d'adaptation de ces outils :

Elle identifie les nouveaux besoins des clients, puis traduit ces demandes en améliorations possibles sur les différents outils. Elle effectue ensuite le développement puis teste les nouvelles possibilités des logiciels sur certaines entreprises (généralement celles à l'origine du développement). Le "feed back" est très important dans la procédure d'amélioration des outils, elle permet une qualité et une adaptation optimale.

De la même manière que les outils techniques, la méthodologie de l'ARIST est régie par ce processus d'amélioration continue.

3.2. Une approche systémique de la veille

Etant dans un contexte de sensibilisation, il est donc nécessaire de procéder de façon progressive et évolutive, la méthodologie ARIST repose sur cette logique. Composée de quatre étapes de travail successives et complémentaires, elle offre une plus grande adaptabilité face aux différents clients de la prestation. De plus, cette méthodologie repose sur un véritable travail collaboratif. L'agence met la PME au centre de ce processus de veille pour une meilleure sensibilisation et prise de conscience de cette dernière sur l'importance de connaître son environnement pour évoluer.

3.2.1. Le recueil et l'évaluation des besoins de l'entreprise

« La littérature d'intelligence économique, notamment au travers de ce qui est souvent appelé le « cycle de renseignement », reconnaît largement l'existence d'une phase consacrée à la compréhension du besoin. »⁴³

Pour bien orienter la recherche d'informations donc la démarche de veille, il est nécessaire de connaître exactement les besoins informationnels de l'entreprise. L'ARIST va donc à la rencontre du directeur de la PME. Ce rendez-vous a pour objectif de s'imprégner de l'environnement de l'entreprise, de ces objectifs mais également de son vocabulaire technique. Il joue un rôle essentiel dans tout le cycle de veille proposé par l'ARIST. En effet, comme nous le verrons dans les prochaines parties, les informations recueillies, durant cet échange, vont intervenir dans chaque étape du cycle.

Par besoins informationnels, nous entendons une traduction des besoins exprimés par l'entreprise en axes de renseignement. Par exemple, un de nos clients, spécialisé en revêtement téflon, souhaiterait à l'avenir proposer un revêtement présentant les mêmes propriétés pour un prix moindre. Pour l'entreprise, l'expression de ces besoins en informations stratégiques, n'est pas forcément une étape simple et claire.

En effet, comme nous l'avons déjà évoqué, les PME ont, par leur vision à court terme, des difficultés à exprimer des axes de développements précis.

⁴³ SALLES M. Stratégie des PME et Intelligence Economique : une méthode d'analyse du besoin.

De plus, elles n'ont souvent pas conscience des informations dont elles auraient besoin pour assurer une prise de décision efficace. C'est pourquoi, nous jouons le rôle de traducteur de ces besoins. Cela signifie que nous orientons l'entretien de manière à ce que l'entreprise nous fasse part des stratégies qu'elles souhaitent mettre en œuvre.

Pour recueillir ces informations, une grille d'entretien a été conçue par les analystes de l'ARIST. Cette grille permet de guider l'entretien au travers de questions ciblées et simples, le dirigeant va énoncé l'orientation qu'il souhait prendre à court et à long terme.

Divisée en six thématiques, la grille permet d'obtenir des informations générales (nom de l'entreprise, raison social, activité, adresse web,...) mais également des informations ciblées telles que son activité détaillée, ces principaux concurrents et fournisseurs, ses sources d'informations actuelles, etc.

Cf. : Annexe Dossier entreprise (p. 65)

Au début de la prestation, l'entreprise a également rempli un document dit « dossier de candidature » (évoqué plus haut). Ce document contient des informations pertinentes pour l'étude, même si ce dernier se veut plus administratif.

Cf. : Annexe Dossier de candidature (p. 60)

Classiquement, l'entretien avec le dirigeant de l'entreprise répond à trois objectifs :

- Présenter la prestation,
- Appréhender l'activité de l'entreprise (secteur d'activité, produits, concurrents, vocabulaires, etc.),
- Prendre connaissance des besoins et attentes de l'entreprise en matière d'information stratégique.

Suite à cet échange, nous pouvons procéder à la traduction de la ou les problématique(s) de l'entreprise en besoins informationnels. Prenons le cas, d'un client Offensi'Veille spécialisé dans la vente de stickers (nouveau phénomène de mode en décoration d'intérieur). Cette entreprise avait déjà beaucoup d'informations sur le marché français et sur les attentes des consommateurs, suite à des études marketing ciblées. Elle a donc vite réalisé qu'elle avait une faiblesse : ces produits n'étaient pas repositionnables, alors que nombre de ces concurrents proposaient déjà ce type de produit.

Ayant une bonne présence sur le marché, elle a donc décidé de "prendre son temps" pour trouver une colle repositionnable de qualité : une colle dont les propriétés ne s'altèrent pas. L'ARIST a donc eu en charge de lui transmettre des informations pertinentes sur les innovations dans le domaine des adhésifs. Bien entendu, ce ne fut pas notre unique axe de recherche, d'autres problématiques sont ressorties, tel que sa volonté à long terme de se lancer sur le marché britannique.

Comme nous l'avons vu précédemment dans le cycle de renseignement, une fois les besoins identifiés, nous passons à l'étape de recherche d'information qui nécessite l'élaboration d'un plan de recherche. Ce plan permet d'assurer une collecte automatisée efficace et pertinente de l'information.

L'objectif est d'obtenir des informations de qualités à transmettre à l'entreprise. Or, pour atteindre cet objectif, il nous est nécessaire d'avoir des sources d'informations pertinentes et fiables. Cela demande d'une part de bien définir les axes de recherches et d'autre part d'avoir une méthodologie claire. Si nous reprenons l'exemple de notre entreprise de décoration, les axes de recherches ont été ciblés sur :

- Des sources anglosaxones,
- Des sources de chimie si possible traitant d'adhésif,
- Des sources nouvelles et en pleine expansion : les forums de discussions et les blogs traitant de décoration d'intérieur.

La définition des axes, nous permet d'entamer l'étape de collecte d'information.

3.2.2. La collecte de l'information.

Une fois les axes de recherches ciblés, il faut s'efforcer de dresser l'inventaire des sources utilisables et des moyens à mettre en œuvre pour obtenir l'information utile.

Ainsi, la première étape indispensable à la collecte a été la recherche de sources d'actualités sur Internet. Cette étape est appelée : sourcing.

Chaque entreprise de l'action Offensi'Veille a donc fait l'objet d'un sourcing, en rapport avec les axes de recherches préétablis. Ce travail avait pour objectif de recenser un maximum de sources pouvant contenir des informations actualisées sur les thématiques des entreprises.

Cette "traque" s'est déroulée de deux manières :

- Par une navigation de liens en liens depuis les sources d'informations que nous avait remis l'entreprise, lors de l'entretien.
- Par une recherche avec mots clés dans un moteur ou annuaire de recherche. Les mots clés correspondant généralement aux vocabulaires techniques de l'entreprise mais également aux axes de recherches établis. Prenons encore le cas de notre entreprise de décoration, le mot "sticker" ou encore "adhésif de décoration" sont des termes qui se sont avérées indispensables. Nous pouvons tout de même noter que "sticker" a dut être utilisé avec précaution, notamment lors de recherche de sources anglophones (sticker signifiant également autocollant en anglais).

Dans la partie suivante, nous verrons que les mots clés utilisés, lors du sourcing, ont généralement été réutilisés dans la conception du dictionnaire métier.

Pour la sélection des sources d'informations, nous avons respecté certains critères techniques et éthiques :

- Il fallait un site web contenant des articles régulièrement mis à jour et où un lien hypertexte permettait d'accéder à l'article complet sur une autre page Web.

- La mise à jour régulière, la fiabilité de la source, la présence du nom de l'auteur et la date de l'article ont également été des critères indispensables pour garantir la pertinence de l'information.

Comme nous l'avons précisé lors de la présentation de l'action, les secteurs d'activités des PME sont divers. C'est pourquoi, les sources d'informations utilisées couvrent un bon nombre de domaines techniques. En effet, nous avons souhaités élargir nos champs de recherche, en conservant des sources que nous jugions pertinentes, et ce dans des domaines non traités, pour le moment.

De plus, un recensement sous Excel de l'ensemble des sources pouvant être utilisées dans le cadre de l'action a été réalisé. Ce qui permet dorénavant de visualiser rapidement les sources pertinentes par entreprise, et ainsi de savoir sur lesquelles il serait judicieux de conduire une analyse.

Cf. : Annexe Listing sous Excel (p. 66)

Le sourcing est une étape primordiale dans la démarche Offensi'Veille car elle permet d'établir la base des informations qui vont être réutilisées. Il représente donc un travail important consommateur de temps et de moyens humains :

Trois stagiaires ont réalisés un sourcing pour chaque entreprise, donc un total de 325 heures de travail réparties sur 6 mois, soit une moyenne de 46 heures de sourcing par société.

Notons que le sourcing est un travail continu et devant être en permanence « réévalué en fonction de la situation et de son évolution »⁴⁴.

Dans le cadre d'Offensi'veille, cette étape répond à une logique de collecte automatisée d'informations nouvelles et de catégorisation instantanée des données collectées. Pour cela, l'ARIST possède deux logiciels complémentaires Easy Bee Plus et NewsExt.

⁴⁴ DELBECQUE E. L'intelligence économique : une nouvelle culture pour un nouveau monde.

Ces logiciels de collecte de données sur Internet nécessitent un paramétrage précis. Lors de cette étape, l'action humaine est indispensable. En effet, il faut indiquer aux logiciels les parties de la page qu'il doit capturer. Pour cela, nous faisons appel au langage informatique XPath. Ce langage d'interrogation des documents XML se base sur une représentation arborescente du document XML en sélectionnant certaines parties de celui-ci : des sous arbres, des noeuds, des attributs, etc. Une expression XPath est composée de trois parties :

1. Un axe (child, parent, ancestor, ...),
2. Un filtre (qui se situe après le symbole '::'),
3. Un prédicat (décrit entre crochets).

Il permet de sélectionner : le titre, le nom de l'auteur, la date, le résumé, et l'article en se concentrant sur l'information textuelle. Information qui, par la suite, va servir à remplir la base SQL du logiciel et à générer automatiquement le contenu du mail pour l'étape de diffusion.

L'automatisation de la capture est donc possible car elle se base sur le code de la page Web et non sur son contenu. Nous demandons aux logiciels de capturer les informations textuelles contenus entre telles ou telles balises.

Dans l'exemple suivant, nous demandons que toutes les données contenues dans la balise <TD>, ayant un attribut colspan égale à 2 et dont la balise précédente est une <DIV>, soit capturées.

```
//TD[contains(@COLSPAN,'2') and (child::DIV)]
```

Le paramétrage des robots demande à l'utilisateur une connaissance suffisante du langage HTML. Le fait que ce soit l'humain qui génère le code XPath permet de limiter les erreurs et les captures inutiles. En effet, nous savons que le code HTML d'une page Web est souvent modifié et que celui-ci n'est quelques fois pas structuré. C'est pourquoi, si le logiciel générerait automatiquement ces codes d'interrogation, cela entraînerait des dysfonctionnements lors des captures. L'intervention humaine permet une validation complète de la source d'information, mais également une certaine flexibilité face aux codes HTML d'une page et à ces changements.

Comme nous l'avons précisé dans la partie traitant des différents outils du renseignement, les grosses solutions d'automatisation présentent souvent l'inconvénient du manque d'adaptabilité face à l'environnement. En effet, soit le paramétrage est déjà fait et le robot capture ce qu'il peut, soit le paramétrage est beaucoup trop lourd et trop général pour s'adapter à chaque source d'informations.

Par exemple, dans le cas du projet OffensiVeille, le sourcing a été élargi à des sources d'informations, de plus en plus en vogue sur Internet, les NewsGroup et les blogs. Riche en informations, ces derniers nécessitent cependant un développement technique du logiciel pour permettre leur traitement. De plus, dans le cas des NewsGroup, il est demandé une validation humaine plus importante. En effet, nous ne pouvons pas transmettre au client, des informations brutes échangées sur un forum de discussion, sans vérifier la fiabilité et la pertinence.

Cette étape de collecte reste une des étapes primordiales du cycle de veille, car c'est suite à ce travail, que l'analyse et la sélection de l'information vont être le plus pertinent possible pour répondre à la problématique de l'entreprise. Dans le cas d'Offensi'Veille, le sourcing et la création de robots ont nécessité des moyens humains, techniques et temporels importants.

3.2.3. L'analyse et la sélection de l'information

L'analyse de l'information est un moyen de donner « un sens aux données recueillis »⁴⁵. Dans le cadre de l'action Offensi'Veille, cette analyse se fait automatiquement grâce à deux logiciels Tropes et Zoom.

Ces logiciels d'analyse sémantique et statistique reposent sur l'utilisation d'un dictionnaire général de classes sémantiques. Cependant, dans le cadre d'une étude, l'analyste peut être amené à créer manuellement son propre dictionnaire métier appelé "scénario". Bien sûr, les dictionnaires préconstruits de Tropes peuvent être utilisés comme base pour bâtir un scénario.

⁴⁵ DELBECQUE E. L'intelligence économique : une nouvelle culture pour un nouveau monde.

Le scénario est un ensemble de mots clés hiérarchisés correspondant à l'environnement de l'entreprise et à ces besoins informationnels. Plus le scénario est fin et caractéristique à la problématique, plus les documents trouvés seront précis, et moins la sélection manuelle demandera de temps.

Le dictionnaire se présente sous la forme d'un arbre qui peut aller jusqu'à neuf niveaux de profondeurs. De plus, il ne doit pas contenir de mots trop généraux tels que "boulon" ou "sceau" pour éviter le bruit lors de l'analyse. Comme nous l'avons déjà évoqué, c'est lors du sourcing que l'analyste aura repéré les mots clés les plus pertinents pour l'étude et ceux qui provoquent trop de bruit. Précisons également que le recueil des besoins de l'entreprise aura permis de connaître le vocabulaire technique du secteur et d'appréhender les termes qui permettent d'obtenir de "bons résultats" lors de l'analyse. La conception du scénario ne peut donc se faire qu'après avoir pris connaissance de l'environnement de l'entreprise.

Le principe de l'analyse automatique est que le logiciel indexe un corpus d'articles (articles préalablement capturés par les robots) sur une période donnée avec le scénario de l'entreprise. Ainsi, il va faire ressortir tous les articles contenant les mots clés qui nous intéressent (donc présents dans le scénario).

Cf. : Annexe Scénario Offensi'Veille (p. 67)

Les outils permettent de faire une lecture rapide et complète des informations collectées. Mais pour répondre à l'objectif d'efficacité et de pertinence, il est nécessaire que les termes sélectionnés soient les plus fins et adéquats possibles. Certains termes peuvent être à l'origine d'ambiguïtés, ou encore de bruit important. L'intervention de l'humain, lors de la conception du scénario et de la sélection des informations (après l'analyse automatique), permet de d'atténuer voir d'éliminer les limites de l'outil face à la langue.

Face à ces constat, nous pouvons conclure que tant au niveau de la conception du robot, que celui de l'analyse et la sélection de l'information, le rôle de l'humain est primordial.

Toujours dans un souci de pertinence, il peut être judicieux d'associer l'entreprise, lors de la conception du scénario. Les objectifs de cette collaboration sont multiples :

- Renforcer l'intégration de l'entreprise dans le processus et lui faire prendre conscience de ces besoins et de ces attentes en terme d'informations ;
- Assurer l'adéquation entre le scénario et la ou les problématique(s) de l'entreprise.

Généralement, la première étape (l'entretien) rentre dans cette logique d'identification des termes clés. Comme nous l'avons déjà précisé, c'est lors de cet échange que les termes pertinents de l'activité de l'entreprise sont identifiés. Lors du sourcing, ces derniers sont ''testés''. Dans le cas où toutes ces étapes n'auraient pas suffi à guider l'analyste, l'intervention de l'entreprise peut être primordiale.

3.2.4. La diffusion de l'information

« La diffusion de l'information est l'opération qui consiste à mettre les informations élaborées, [...] à la disposition des utilisateurs finals [...] souvent des responsables [...]. »⁴⁶

La veille ne consiste pas seulement à capturer de l'information, il faut diffuser cette information, soit sous forme brute, soit sous forme synthétique. Dans notre cas, la diffusion est une étape clé pour la réussite du projet. En effet, c'est suite à cet envoi que tout le travail de médiation (que nous abordons dans le prochain chapitre) pourra être mis en place.

Il est important de comprendre que l'ARIST n'a pas simplement comme objectif de sensibiliser à la veille qui se limiterait à la « traque d'information », comme elle est encore trop souvent comprise. L'agence veut sensibiliser les PME - PMI à la veille au sens large, c'est-à-dire à l'importance de l'information dans la vie de l'entreprise. Il faut donc avertir les clients sur la criticité de l'information, et sur le fait qu'une bonne démarche de veille passe par une maîtrise de l'information en interne.

⁴⁶LESCA H. Veille Stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.

L'ARIST possède un outil de diffusion de l'information, développé en interne. Cette Plateforme de Diffusion de l'Information (P.D.I) joue deux rôles : elle permet de sélectionner l'information et de la diffuser à l'entreprise sous forme d'email.

La procédure consiste à abonner l'entreprise aux envois, en saisissant ces coordonnées dans l'outil ; puis de sélectionner dans le scénario les termes qui semblent parlants et pertinents. Les articles contenant des informations jugées stratégiques vont donc être présentés automatiquement dans l'email.

Ce dernier contient :

- Le titre de l'article,
- Le chapeau de l'article,
- Quelques phrases du début de l'article,
- La date et le nom de l'auteur,
- Les mots clés qu'il contient,
- Le lien vers l'article complet.

Les mots clés sont extraits du scénario, d'où l'importance du classement des termes et de leurs nominations claires et parlantes pour l'entreprise. Lors de la conception du scénario, cet aspect est donc à prendre en compte. L'objectif est de limiter la lecture aux quelques mots clés présents dans l'article pour appréhender son contenu et juger de sa pertinence face à la problématique.

Dans le cadre de l'action, nos interlocuteurs sont des chefs d'entreprise qui souhaitent avoir une information synthétique et efficace. C'est pourquoi, le format « email » a été choisi. Le but étant d'offrir une visualisation rapide et percutante au destinataire. En un "coup d'œil", il peut visualiser l'intérêt de chaque article proposé. Comme nous l'avons déjà évoqué, la mise en forme est un élément qu'il ne faut pas négliger, dans le sens où elle apportera ou non l'adhésion du décideur.

Cf. : Annexe Email Offensi'Veille (p. 68)

L'autre objectif de la transmission par email est d'offrir une certaine autonomie de lecture et de traitement de l'information à l'entreprise. Au sein de l'agence, la sensibilisation ne s'arrête pas après la diffusion : des rendez vous bilan sont programmés avec l'entreprise. Ces entretiens "feed back" sont indispensables pour assurer une qualité permanente de la prestation. Nous verrons, dans le prochain chapitre, le rôle primordial qu'ils jouent dans la démarche de sensibilisation et d'accompagnement.

A terme l'ARIST souhaiterait "automatiser" cette démarche. Pour cela, elle a souhaité faire évoluer la plate forme PDI. Le projet consiste à mettre à la disposition des entreprises un type d'ASP (Application Service Provider). C'est-à-dire fournir, au travers un point unique d'accès (une interface Web hébergée sur un serveur dédié), des modules, des sources d'informations et des services dont elles auraient besoins, suite à la prestation de veille. Cette application permettrait à l'ARIST de suivre de façon plus automatique l'usage que font les clients de l'information transmise. Pour l'instant, l'agence fonctionne avec la plateforme PDI V1, mais elle envisage de mettre en fonction la version 3, dite « d'accompagnement et de suivis des entreprises », dans le courant de l'année 2009 (sachant que la V2 n'est qu'une version de test).

3.3. L'ARIST : un médiateur entre l'entreprise et l'information stratégique

Comme nous l'avons vu dans l'introduction, les années 90 ont vu s'intensifier les démarches de sensibilisation, d'initiation, de formation des entreprises. Ces démarches se sont toujours plus consacrées aux sources d'informations, aux outils plutôt que de proposer un suivi personnalisé. Ainsi, nous pouvons dire que l'intelligence économique est longtemps restée, en particulier en ce qui concerne les PME, dans une « logique d'offre »⁴⁷, qui va amener les entreprises vers l'IE plutôt que l'inverse. L'ARIST a choisi la logique inverse, c'est-à-dire implanter l'intelligence économique, la veille au sein de l'entreprise. Et il y a des éléments essentiels à la réussite d'une procédure de sensibilisation : la médiation, la communication et l'information.

⁴⁷ SALLES M. Stratégie des PME et Intelligence Economique : une méthode d'analyse du besoin.

3.3.1. L'importance de l'accompagnement

La démarche de médiation a lieu, essentiellement une fois l'information transmise. Pour réellement faire prendre conscience à l'entreprise du rôle prédominant de l'information dans sa gestion et son développement, il faut lui montrer comment utiliser cette information.

Le constat est simple : si l'entreprise est capable d'utiliser les informations de veille stratégique pour créer du sens et introduire des prises de décisions, la veille sera alors désirée, soutenue et utilisée au sein de la structure. En revanche, si l'entreprise n'est pas capable de « créer du sens à partir de signaux faibles, faute d'une méthode appropriée, alors la veille ne sera ni soutenue, ni même acceptée »⁴⁸.

Toute la méthodologie de l'ARIST repose sur ce constat, l'entreprise ne sait pas transformer l'information brute en information stratégique, l'agence doit donc l'accompagner dans cette démarche.

Cette étape de transformation est d'autant plus importante dans le cas des PME - PMI car elles n'ont pas forcément les moyens humains et le temps d'assurer cette traduction. Nous avons d'ailleurs abordé ce problème dans une partie précédente en mettant en avant le rôle que pouvaient jouer les organismes relais en rendant accessible ce type de compétences par leur accompagnement. C'est uniquement de cette manière que l'entreprise pourra comprendre l'importance de l'information dans sa vie. Elle se rendra ainsi compte que contrôler son environnement offre de nombreuses possibilités de développement.

En pratique, la médiation se traduit par des rendez-vous bilans avec l'entreprise, suite à l'envoi des informations. Ces rencontres sont la phase finale du processus de veille. Leurs objectifs sont multiples.

⁴⁸ LESCA H. Veille Stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.

Ils permettent tout d'abord de faire le point avec l'entreprise sur les informations recueillies et de recadrer les recherches si cela est nécessaire. Ensuite, ils offrent à l'entreprise la possibilité de demander des compléments d'informations qui pourront être donnés durant le rendez-vous ou qui nécessiteront des recherches complémentaires. Enfin, ils se veulent un moyen d'aider l'entreprise à emmagasiner l'information et à l'intégrer dans son processus de décision. L'agence lui apporte un regard différent sur son environnement, il faut donc lui expliquer ce nouveau point de vue.

Grâce à cette démarche de proximité, l'entreprise est amenée progressivement à comprendre la problématique de la veille. Cela décomplexe les acteurs et génère de nouveaux besoins informationnels, autrement dit elle découvre que « l'intelligence économique c'est possible »⁴⁹.

3.3.2. Une veille collaborative : ARIST et PME

Durant tout ce chapitre, nous avons mis en avant l'importance de la communication et de l'échange avec l'entreprise. Il ne faut pas oublier que la veille est avant tout une activité d'écoute.

Les différentes formes d'accompagnement et de communication sont présentes tout au long du cycle de veille : le recueil des besoins, la conception du scénario en collaboration avec l'entreprise, la diffusion par mail, le rendez vous bilan, etc....

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre précédent, le mécanisme des PME repose sur la proximité, c'est pourquoi l'ARIST essaie de conserver cette logique dans sa méthodologie de travail. L'entreprise veut du contact humain, de la communication orale, c'est ainsi qu'elle travaille. L'agence doit se calquer sur ce mode de fonctionnement pour proposer une prestation adéquate et faire adhérer l'entreprise au projet.

Il y a donc « un dialogue permanent entre d'une part, le veilleur, rompu aux techniques de recherches et en immersion complète dans l'Internet et ses usages, et, d'autres part, l'expert - métier c'est-à-dire l'homme de l'art du domaine »⁵⁰.

⁴⁹ BULINGUE F. Résumé de la thèse de doctorat : Pour une culture dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique.

⁵⁰ MILLERAT J. Veilleurs à vos réseaux. Sam-mag [en ligne]. 2000.

Le dialogue permet de placer l'entreprise au centre du processus, et l'incite à s'investir dans la démarche. Elle prend ainsi conscience du travail nécessaire mais également de la méthodologie à adopter, elle peut donc appréhender le cycle de renseignement. Cela rejoint l'étape précédemment citée, la médiation.

L'ARIST doit obtenir une certaine confiance de l'entreprise pour acquérir et appréhender sa stratégie, mais elle doit également mettre en place des habitudes de travail qui entreront dans cette logique de proximité et de confiance. Ces modes de fonctionnement, une fois la prestation finie, seront conservés au sein de l'entreprise souvent sous une forme simpliste et informelle. Par la suite, le dirigeant de la PME aura peut être le réflexe de contacter un organisme relais pour l'aider dans ces nouvelles démarches informationnelles. L'objectif de l'ARIST est donc de faire adopter progressivement à l'entreprise de nouvelles habitudes de travail et de réflexion qui l'aideront à se tenir en éveil face au nouvel environnement qui l'entoure.

3.3.3. La veille et plus encore

Nous parlions dans le chapitre précédent, de la proximité qu'entretient la PME avec ses clients, ses fournisseurs et autres acteurs, qui influent sur elle. Cette proximité présente un avantage non négligeable qui lui permet d'être sensible à la moindre évolution du marché. Lors de contacts avec ces différents acteurs, la PME recueille de l'information orale dite informelle. Nous pouvons dire qu'elle est en veille permanente mais sans le savoir.

Ainsi, les PME possèdent déjà des informations en interne sans en avoir conscience. Soit les personnes qui les détiennent ne sont pas identifiées soit ces informations ne sont pas communiquées. Dans ce type de cas, nous pouvons parler « d'informations fantômes »⁵¹.

Pour pallier à ce type de dysfonctionnements, il est important de capitaliser ces informations pour en assurer une diffusion efficace en interne. C'est-à-dire que les informations fragmentaires et éparses, vont être agrégées et créer ainsi de la valeur ajoutée. Cela permet de leur faire jouer un rôle important dans le processus de décision.

⁵¹ LESCA H. Veille Stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.

Cette capitalisation peut se présenter sous différentes formes : notes de synthèse, rapport d'étonnement, ou des réunions d'information. Dans les grandes entreprises, cela peut prendre la forme d'un portail, d'un intranet avec, derrière, un système de knowledge management.

Plus une entreprise utilise habilement ses méthodes, plus elle obtient des informations pertinentes nouvelles au moindre coût. C'est en prenant conscience de cet atout que la PME peut se garantir une véritable souplesse de réaction et d'exécutions en cas de changement, ce que les grandes entreprises ne peuvent se permettre.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3 : UNE METHODE DE TRAVAIL AU SERVICE DE LA SENSIBILISATION, LE CAS OFFENSI'VEILLE.

Ce chapitre est basé sur une confrontation de la théorie et de la pratique en matière de sensibilisation des entreprises. L'objectif était aussi de montrer que la veille n'est pas une tâche isolée d'une personne unique, mais que c'est réellement « un processus transversal »⁵², ou le travail collaboratif est essentiel.

⁵² LESCA H. Veille Stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.

CONCLUSION

Près de 15 ans après la publication du Rapport Martre, l'intelligence économique n'est pas encore pleinement reconnue et développée, plus particulièrement dans les PME – PMI. Or l'information s'impose progressivement comme un instrument de compétitivité. Pour acquérir cet avantage, les PME se doivent de remettre en question leur mode de fonctionnement, et surtout de mettre en œuvre les moyens pour gérer leurs informations.

Pour celles-ci, cela peut sembler complexe voir insurmontable, car loin des préoccupations quotidiennes. C'est pourquoi, il est nécessaire de démontrer les avantages et les résultats générés par toute action de veille. C'est uniquement au travers d'arguments concrets que les dirigeants de PME comprendront l'importance de « remettre en cause leur mode de fonctionnement »⁵³.

Il faut comprendre que les PME sont un réservoir important de projets latents. Quelques facteurs en empêchent néanmoins la réalisation: La bonne information pour faire le bon choix, les aides et le soutien institutionnel et les ressources humaines suffisantes. L'une des premières étapes est donc de réaliser un travail important de sensibilisation et d'accompagnement à l'information stratégique.

Selon Laurent Hassid⁵⁴, les entreprises ont des attentes vis-à-vis de l'Etat en matière d'IE. Les dirigeants sont nombreux à demander un Etat anticipateur, accompagnateur et pourvoyeur d'information et d'expertise. L'enrichissement du tissu industriel et économique national ne sera possible qu'avec un traitement intelligent de l'information conjugué à la volonté politique.

⁵³ HASSID L., JACQUES-GUSTAVE P., MOINET N. Les PME face au défi de l'Intelligence Economique : le renseignement sans complexe.

⁵⁴ HASSID L., JACQUES-GUSTAVE P., MOINET N. Les PME face au défi de l'Intelligence Economique : le renseignement sans complexe.

Comme nous l'avons souvent précisé, les pouvoirs publics, face à ce constat, ont commencé à mener de « grands chantiers ». Nous voyons se développer des synergies publiques - privées, dont l'objectif est de définir des priorités collectives qui sont conformes à la réalité des entreprises. Les organismes publics et consulaires commencent progressivement à s'imposer comme des « nœuds d'informations incontournables pour les PME »⁵⁵. Cependant, ils oublient trop souvent le rôle déterminant de l'accompagnement, de la médiation, qui est demandé par les entreprises. C'est par cette approche, que les PME comprendront l'enjeu qui se trouve derrière l'IE.

Aujourd'hui, la volonté publique, de soutenir les petites et moyennes entreprises, se poursuit, en mettant l'accent sur les pôles de compétitivité. Ces derniers peuvent assurer cette mission de veille et de surveillance dans un domaine ciblé.

Ces six mois de stage m'ont permis de réellement comprendre le rôle prédominant joué par l'information dans les entreprises. Cette mission de sensibilisation m'a renforcé dans mon idée : que trop généralement les petites structures tant associatives qu'entrepreneuriales sont lésées. Pourtant, ces dernières constituent c'est indéniable, des acteurs économiques primordiaux.

Il semblerait que l'Etat commence à en prendre conscience, l'ARIST figure parmi les réponses proposées. Ne serait-il pas judicieux d'étendre la démarche de médiation proposée par l'Agence, pour renforcer l'homogénéité des prestations à l'échelle nationale ?

⁵⁵ HASSID L., JACQUES-GUSTAVE P., MOINET N. Les PME face au défi de l'Intelligence Economique : le renseignement sans complexe.

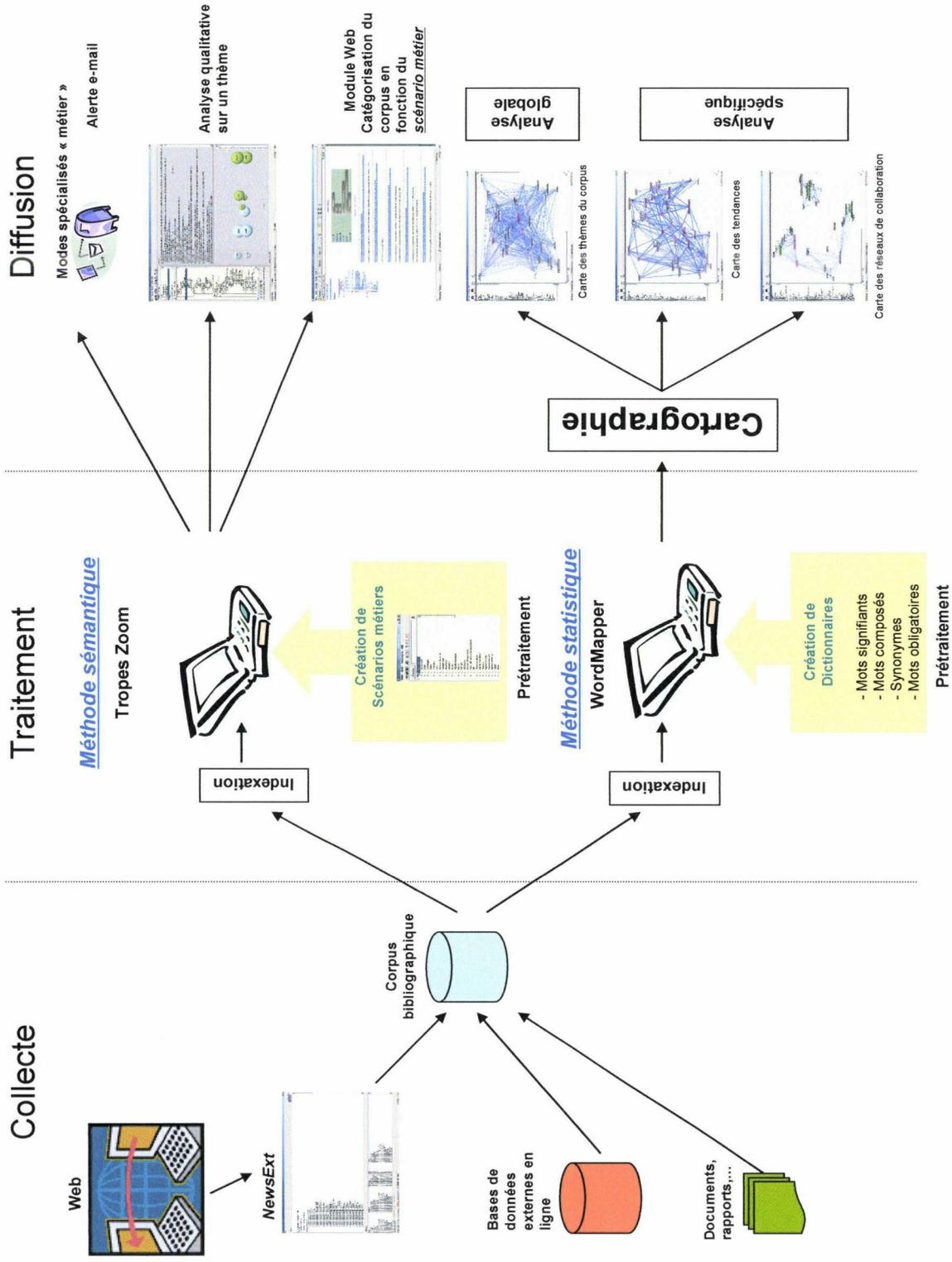
1995

ANNEXES

ANNEXES

Annexe 1 : Méthodologie de travail.....	p. 60
Annexe 2 : Logiciels Easy Bee Plus - News Ext	p. 61
Annexe 3 : Logiciels Tropes - Zoom	p. 62
Annexe 4 : Plateforme PDI	p. 63
Annexe 5 : Dossier de candidature	p. 64
Annexe 6 : Dossier entreprise	p. 65
Annexe 7 : BDD sous Excel	p. 66
Annexe 8 : Scénario Offensi'Veille.....	p. 67
Annexe 9 : Email Offensi'Veille	p. 68

ANNEXE 1 : METHODOLOGIE DE TRAVAIL



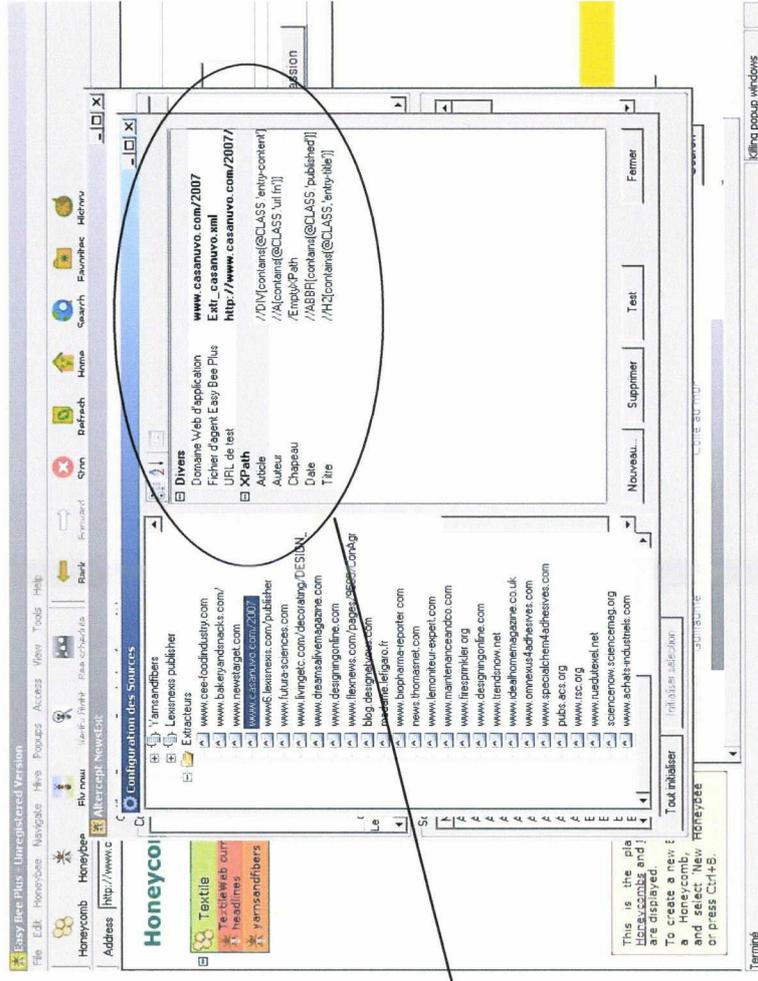
ANNEXE 2 : EASY BEE PLUS - NEW EXT



EASY BEE PLUS

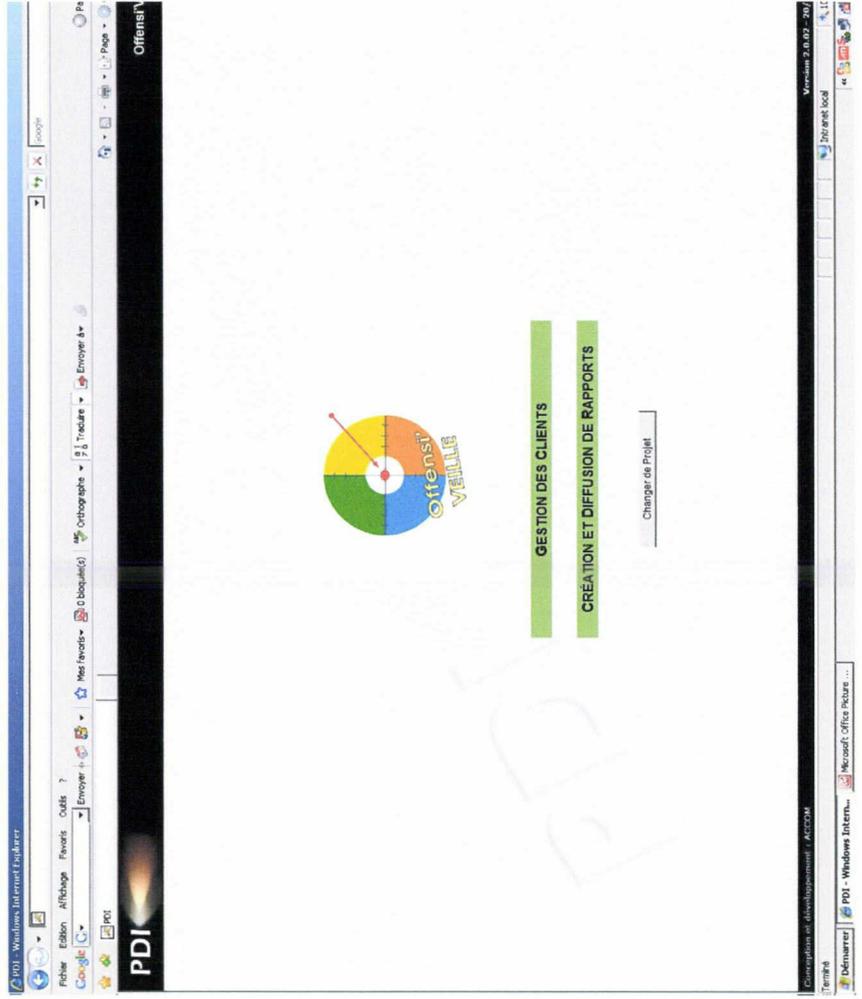
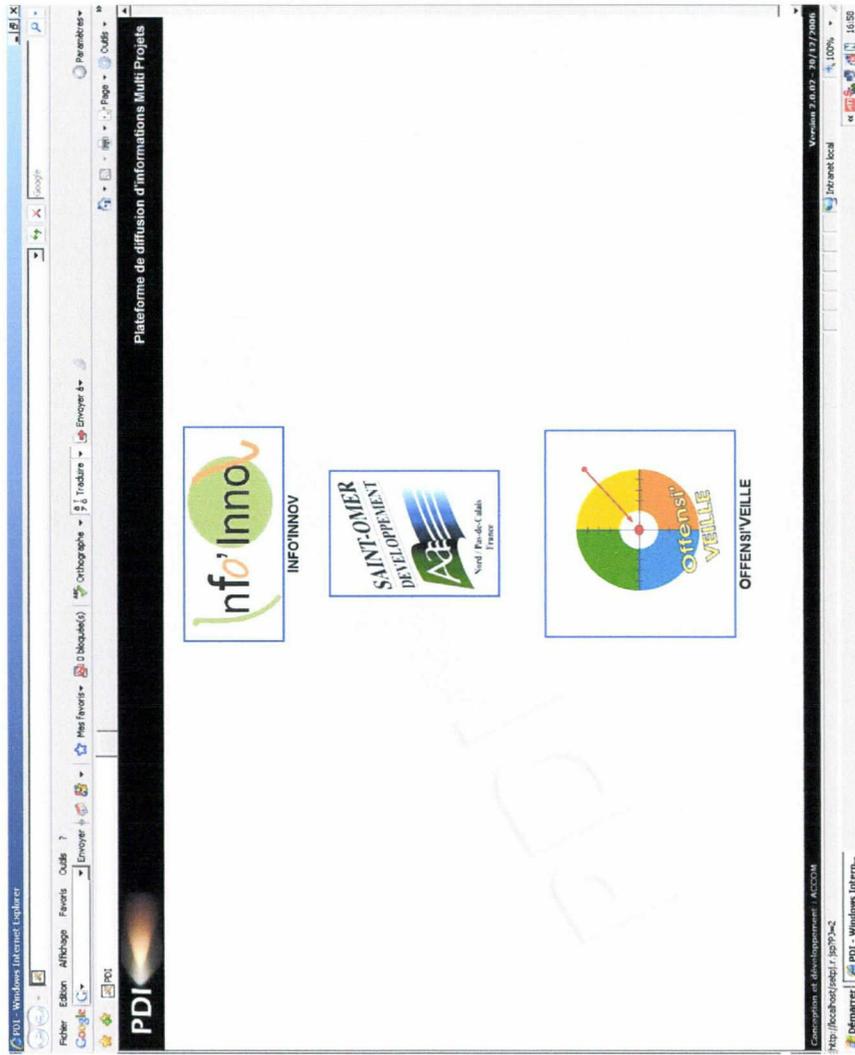
Formule Xpath permettant de ne sélectionner que le titre de l'article. Ce dernier est surligné en vert.

NEW EXT



Le paramétrage des robots. Nous précisons au robot qu'il doit capturer et où.

ANNEXE 4 : PLATEFORME PDI



ANNEXE 5 : DOSSIER DE CANDIDATURE



Faire de l'information sur les marchés et les technologies un moteur du développement des PME-PMI

Toutes les informations recueillies dans le cadre de ce questionnaire seront strictement confidentielles, celles qui sont en sura données à votre candidature.



Opération réalisée en partenariat avec :

La Société :

Raison sociale.....
 Adresse.....
 Code Postal..... Ville.....
 Téléphone..... Télécopie.....
 Activité(s).....
 Code APE Commerce Industrie Services
 CA 2005..... Effectif actuel (permanents et intérim).....
 URL site web..... Depuis le.....

Le Dirigeant :

Nom..... Prénom.....
 Adresse e-mail.....

La Société..... souhaite participer à l'Opération « Offensi'VEILLE » organisée par la CCI Armentières Hazebrouck et l'ARIST - Nord Pas-de-Calais, qui débutera début avril 2007 pour se terminer courant octobre 2007.

Avez-vous bénéficié d'une ou plusieurs aide(s) au cours des 3 dernières années ? A quelle(s) date(s) ?

Dans quel(s) domaine(s) ? Auprès de quel(s) financeur(s) ?

Quelle part de votre CA consacrez-vous en R&D ?

Avec quel(s) personnel(s) ?

Quelle part de votre CA est-elle générée par l'export ?

Dossier de candidature à l'opération « Offensi'VEILLE »

Vers quel(s) pays ou zone(s) ?

Avec quel(s) personnel(s) ?

Quels sont vos principaux clients ?

Quels sont vos principaux concurrents ?

Quels sont vos principaux fournisseurs ?

Quelle(s) thème(s) envisagez-vous de retenir pour participer à cette action ?

En quoi ce thème revêt-il une importance stratégique pour votre développement ?

Quels en sont les mots clés ?

Nota :

Un comité composé des techniciens de la CCI/IAH et de l'ARIST qui réaliseront et suivront l'action assurera la sélection des Sociétés sur base notamment de critères tels que :
 - motivation de la Société, sensibilité à l'information,
 - existence dans la Société de dynamiques porteuses de développement susceptibles d'être appuyées par l'information,
 - homogénéité des groupes, absence d'obstacles majeurs entre les Sociétés vis-à-vis d'une collaboration dans le cadre de l'action,
 - choix des thématiques évitant une trop grande dispersion entre les 9 cas envisagés,
 - existence d'un minimum de ressources d'information externe de qualité dans les domaines de travail retenus.
 Aussi, la Société peut annexer tout document qu'elle jugera utile à l'examen de sa candidature (plaquette d'entreprise, fiche technique produit, brevets déposés...).

Fait à Le

Cachet Signature

Dossier de candidature à l'opération « Offensi'VEILLE »

ANNEXE 6 : DOSSIER ENTREPRISE (GUIDE D'ENTRETIEN)



Opération réalisée en partenariat avec :

Toutes les informations recueillies dans le cadre de ce questionnaire resteront strictement confidentielles

Société :

Raison sociale

Ville

Code APE :

Contact

URL site web

Appartenance à un groupe

Effectif

Télécopie

Téléphone

Commerce

Mobile

e-mail

Industrie

Service

Activité détaillée :

(ou activités réelles de l'entreprise s'il y en a plusieurs ...)

Plan de développement :

(croissance externe, nouveaux marchés nationaux ou internationaux, nouveaux produits, croissance externe ...)

Principaux Clients :

(du plus gros au plus petit – tenter de hiérarchiser et d'indiquer les proportions ...)

Principaux Fournisseurs :

(du plus gros au plus petit – tenter de hiérarchiser et d'indiquer les proportions ...)

Principaux Concurrents :

(du plus gros au plus petit – tenter de hiérarchiser et d'indiquer les proportions ...)

Sources d'informations actuelles de la société :

(quelles qu'en soient les formes : salons, commerciaux, revues, internet ...)

Thèmes identifiés dans le cadre de l'action :

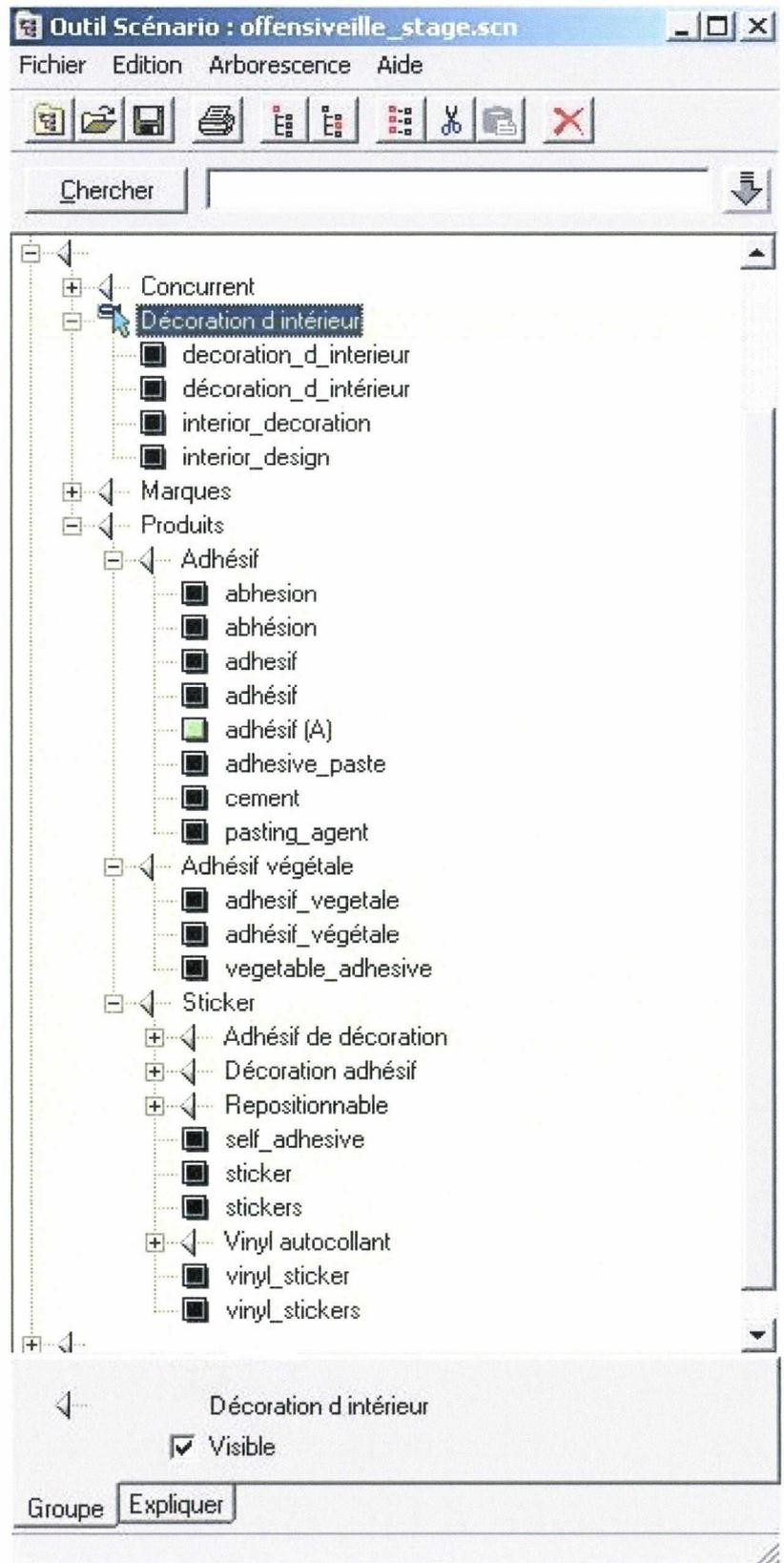
(indiquer le pourquoi de ces choix ...)

ANNEXE 7 : COPIE D'ECRAN LISTING SOUS EXCEL

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Nom de la source	URL	Déjà capturé	Thématiques	Capterable	Type	Langue	Remarques	OffensifVeille
1	Baking and Snack International World New Archive	Non	Agroalimentaire > Boulangerie Agroalimentaire > Pâtisserie	Oui	News	Anglais	Le lien vers l'article se fait sur le titre Capturer les articles jusqu'en bas de la page	Caillet
2	FLEXNEWS - Food Industry News	Oui	Agroalimentaire	Oui	News	Anglais	Le lien vers l'article se fait sur le titre. Rubrique Food Industry News Capturer début juin et le mois de mai ? Ou capturer depuis janvier 2007 ?	Caillet
3	Food Product Design - Home	Non	Agroalimentaire	Oui	News	Anglais	Lien sur le titre. Capturer les rubriques : "Bakery Product", "Confectionary Product", "Dessert Product".	Caillet
4	Food Engineering	Non	Agroalimentaire	Oui	Presse	Anglais	Plus tourné manufacturing et management	Caillet
5	Le Site portail de la filière boulangerie	Non	Agroalimentaire > Boulangerie Agroalimentaire > Pâtisserie	Oui	News	Français	Lien sur ">>>Suite". Capturer uniquement les articles proposés dans la rubrique "Actualité"	Caillet
6	Packaging Materiel, Food Processing	Non	Packaging Agroalimentaire	Oui	News	Anglais	Lien sur le titre. Capturer les rubriques : "Environnement", "Materials", "World News".	Caillet
7	Food Production Daily Food Processing & science, packaging - Food Industry - Eastern Europe	Non	Agroalimentaire	Oui	News	Anglais	Pos d'infos sur la pâtisserie	Caillet
8	Backery & Snacks	Oui	Agroalimentaire	Oui	News	Anglais	Lien sur le titre. Capturer les rubriques : "Processing", "Packaging", "Quality & Safety", "Supply chain".	Caillet
9	Euro-Innovation : la place de marché des technologies	Non	Innovation > Technique	Oui	Appel d'offres	Français	Des offres et des demandes de technologies issues de toute l'Europe	Caillet
10	CadencesPack, le magazine des machines de conditionnement et Dairry Foods	Non	Packaging Agroalimentaire > Produit laitier	Oui Payant	News	Français	Capturer rubrique : Le revue > Sommaire. Lien sur le titre	Caillet
11	Prepared Food Headline	Oui	Agroalimentaire	Oui	News	Anglais	Uniquement de l'information sur les produits laitiers	Caillet
12	Linéaires.com	Non	Commerce > Grande distribution	Oui	News	Français	Le lien vers l'article se fait sur le titre. Capturer la rubrique Breaking Food News.	Caillet
13	Swissinfo - Plateforme Suisse	Non	Généraliste	Oui	Presse	Français	Le lien vers l'article se fait sur le titre	Caillet
14	La dépêche / La Une	Non	Agroalimentaire > Boulangerie	Oui Payant	Presse	Français	Uniquement les actualités suisses. Plus tourné meunerie / agriculture	Caillet

ANNEXE 8 : SCENARIO OFFENSI'VEILLE

Nous constatons que l'indexation est effectuée avec un même scénario pour les 10 entreprises, et tous les articles sont mélangés. C'est à dire que l'analyse se pratique sur un corpus de textes important traitant de thématiques diverses (décoration, agroalimentaire, industriel, métallurgie, etc.) et avec un scénario composé des termes nécessaires à chaque entreprise.



ANNEXE 9 : EMAIL OFFENSI'VEILLE

Offensi'VEILLE : Votre environnement bouge

Voici les news de ces derniers jours concernant votre secteur d'activité, bonne lecture !

Rapport du #DATERAPPORT#

#ARTICLES: TITRE, CHAPEAU, RESUME, AUTEUR, DATE, URL, MOTSCLES#

Si vous voulez plus de renseignements sur l'un des articles, vous pouvez contacter: #PRENOM# #NOM# ; Email: #EMAIL# ; Tel: #TELC#

Cette opération est réalisée en partenariat avec :

DRIRE
NORD PAS DE CALAIS

arist
Association Régionale des Industriels du Nord Pas de Calais

CCI
CCI Amnitières Hazebrouck

Confidentialité des données :
Conformément à l'article de la loi Informatique et Liberté du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification et de suppression des données vous concernant. Pour l'exercer, contacter la personne mentionnée ci-dessus

Désinscription :

Terminé

Les champs précédés du signe # sont générés automatiquement.



GLOSSAIRE

GLOSSAIRE

Agent intelligent : C'est un logiciel qui a pour but de faciliter la recherche et la gestion de l'information sur Internet. Objet utilisant les techniques de l'intelligence artificielle, il est capable d'affiner ses recherches par un processus d'apprentissage.

ASP (Application Service Provider) : En français fournisseur de service d'application. Ce sont des services informatiques proposés à des clients au travers d'un réseau. L'application logicielle est installée sur le système informatique du vendeur et est accessible par l'utilisateur à travers un navigateur Internet ou grâce à un logiciel client fourni par le vendeur.

Blog : C'est un site Web constitué de "billets" (appelé aussi note ou article) classés par ordre chronologique. Chaque billet est à l'image d'un journal de bord ou d'un journal intime. Le blogueur (celui qui tient le blog) y délivre un contenu textuel enrichi d'hyperliens et d'éléments multimédias, sur lequel chaque lecteur peut généralement apporter des commentaires.

Compétitivité : C'est la capacité d'une entreprise, d'un secteur économique, ou d'un territoire (pays, bassin économique...) à fournir et à vendre durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné, en situation de concurrence.

Concurrence : C'est une situation dans laquelle les acteurs économiques sont libres d'offrir des biens et des services sur le marché. Les offreurs se trouvent ainsi en concurrence pour être préférés par les consommateurs, et les consommateurs pour accéder aux offres limitées.

Connaissance : C'est une combinaison : d'informations (ou observations), de leur interprétation par les hommes qui puisent dans leur expérience personnelle et/ou collective, et de modèles, théories ou croyances qui donnent leur sens à ces informations (Jean-Yves Prax).

Environnement : Du point de vue de l'entreprise, c'est tout les acteurs qui l'entourent et qui peuvent avoir une influence (positive ou négative) sur sa pérennité.

HTML (Hypertext Markup Language) : C'est un langage informatique de balisage conçu pour écrire les pages Web, et notamment pour créer de l'hypertexte.

Information stratégique : ou information à caractère stratégique. C'est une information qui peut permettre à un responsable de prendre une décision d'importance stratégique pour l'entreprise. Le caractère stratégique d'une information dépend de la capacité d'un responsable à l'utiliser.

Information : C'est un élément de connaissances susceptibles d'être représenté à l'aide de convention pour être traité, conservé, communiqué.

Innovation : C'est l'un des principaux moyens d'acquérir un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché. Il existe principalement deux niveaux d'application de l'innovation dans l'entreprise :

- L'innovation permanente qui repose sur le long terme avec toute une politique de management de l'innovation. Cela se traduira par la mise en place d'un système de veille et de partage de l'information.
- L'innovation ponctuelle, il s'agit principalement de projet d'amélioration de produits, de création, d'une nouvelle technologie, etc.

Knowledge Management (K.M) : En français management des connaissances ou management par les connaissances. C'est les méthodes et outils logiciels permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances (informations formelles et informelles) de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser.

Méta moteurs : Ils permettent d'adresser simultanément une même requête à différents moteurs de recherche. Les méta-moteurs sélectionnent les réponses en fonction de leur pertinence. Les critères de pertinence diffèrent selon les méta-moteurs.

Mondialisation ou globalisation : C'est une tendance à l'ouverture de toutes les économies nationales sur un marché mondiale. Cela se traduit par une déréglementation, une externalisation et une délocalisation des entreprises.

Moteur de recherche : C'est un outil de recherche d'information sur Internet. Nous pouvons citer par exemples : google.fr, altavista.com,... Des sites peuvent également être équipés de moteur de recherche.

Newsgroup : en français forum de discussion. Ce sont des groupes de discussions organisées autour de sujets extrêmement variés, accessibles généralement sans abonnement.

Signaux faibles : C'est une information qui donne à penser qu'un évènement va être déclenché ou bien vient d'être amorcé. C'est en générale un signe de faible intensité, difficile à discerner. Il peut prendre des formes diverses et est généralement ambigu.

Sources formelles : Ce sont les sources d'information accessibles par tous, de type : base de données, Internet, etc.

Sources informelles : Ce sont les sources d'informations orales : observations visuelles, discussion avec un fournisseur, rumeurs, etc.

Sourcing : Ou sélection de sources. Cela consiste à rechercher et à recenser sur le web, des sources d'informations actualisées et pertinentes dans un domaine précis.

Système d'informations : C'est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, humaines, données, procédures, etc.) qui permet d'acquérir, de stocker, de communiquer des informations sous différents formes (textes, images, sons, etc.) dans des organisations.

Système managériale : Le système mise en place par le dirigeant pour la gestion de son entreprise.

XML (Extensible Markup Language) : en français « langage de balisage extensible ». C'est un langage informatique de balisage générique. Son objectif est de faciliter l'échange automatisé de contenus entre systèmes d'informations hétérogènes (interopérabilité). Les principes essentiels du XML sont :

- la structure d'un document XML est définissable et validable par un schéma,
- un document XML est entièrement transformable dans un autre document XML.

Cette syntaxe est reconnaissable par l'usage des chevrons (< >) et s'applique à de plus en plus de contenus.



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE

BUSSENAULT Ch. PRETET M. *Economie et gestion de l'entreprise*. 2^{ème} éditions. Librairie Vuibert. Paris : 1998, 224 p.

DELBECQUE E. *L'intelligence économique : une nouvelle culture pour un nouveau monde*. Presses universitaires de France. Paris : 2006, 200 p.

FOENIX-RIOU B. *Recherche et veille sur le Web visible et invisible*. Editions TEC&DOC. Technique & Documentation : 2001, 234 p.

HASSID L., JACQUES-GUSTAVE P., MOINET N. *Les PME face au défi de l'Intelligence Economique : le renseignement sans complexe*. Editions Dunod. Paris : 1997, 231 p.

JAKOBIAK F. *L'intelligence économique*. Editions d'Organisation. Paris : 2004, 336p.

LESCA H. *Veille Stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*. ADBS. Paris : 1997,27 p.

MARCON Ch., MOINET N. *L'intelligence Economique*. Edition Dunod. Paris : 2006, 124p.

SALLES M. *Stratégie des PME et Intelligence Economique : une méthode d'analyse du besoin*. 2^{ème} édition. Economica. Paris : 2006, 200p.

TORRES O. *LES PME*. Dominos : Flammarion : 1999, 128 p.

THESE

BULINGUE F. *Résumé de la thèse de doctorat : Pour une culture dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique*. Sciences de l'information et de la communication. Toulon : Université de Toulon-Var, 2002, 9p.

SITE INTERNET

ARIST NPDC. *ARIST Nord Pas de Calais* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.aristnpdc.org/>. (juillet 2007).

Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI). *Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.acfci.cci.fr/index.htm>. (août 2007).

CRCI Nord – Pas de Calais. Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Nord – Pas de Calais [en ligne]. Disponible sur : <http://www.nordpasdecals.cci.fr/fr/accueil.aspx>. (août 2007).

FROCHOT D. *Les -infostratèges.com* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.les-infostrateges.com/article/0606231/dossier-special-veille>. (août 2007).

HEG de Genève (Haute Ecole de Gestion). Haute Ecole de Gestion de Genève [en ligne]. Disponible sur : <http://www.hesge.ch>. (juin 2007).

LUTUN A-S. *Ce qu'est la veille* [en ligne]. Disponible sur : <https://ecsadmin.ecommercesolution.fr/ECSupload/24/mediamanager/veille%20en%20entreprise/La%20veille%20une%20affaire%20de%20tous%20dans%20entreprise.pdf>. (juin 2007).

Mediaveille. *Doubleveille : Capitalisation de veille internet* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.doubleveille.net/>. (août 2007).

Umazuma. *Innovation et Management* [en logne]. Disponible sur : <http://innovation.zumablog.com/index.php>. (août 2007).

Wikipédia. *Wikipédia : l'encyclopédie libre* [en ligne]. Disponible sur : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Accueil>. (août 2007).

ARTICLES

DESCHAMPS J., COURVOISIER F., SIMONOT F. *Intelligence économique et réseaux : compte rendu de la 2^{ème} journée franco-suisse en intelligence économique et veille stratégique*. RESSI (Revue Electronique Suisse de Science de l'Information) [en ligne]. 2005 Disponible sur : <http://campus.hesge.ch/ressi/>.

MILLERAT J. *Veilleurs à vos réseaux*. Sam-mag [en ligne]. 2000. Disponible sur : <http://www.sam-mag.com/default.aspx>.

SYNTHESE DE PROJET DE RECHERCHE

DEFERR Evelyne, MADINIER Helene. *Projet de recherche de la filière information documentation : Veille stratégique pour les PME*. HEG Neuchâtel, 2003. Disponible sur : http://www.hesge.ch/heg/prestations_recherche/projets_recherche/projet_rech_id_veille.asp.

DEFERR Evelyne, MADINIER Helene. *Projet de recherche de la filière information documentation, informatique de gestion et économie d'entreprise : Modélisation d'une démarche globale d'intelligence économique pour les PME*. HEG Neuchâtel, 2007. Disponible sur : http://www.hesge.ch/heg/prestations_recherche/projets_recherche/projet_rech_id_modelisation.asp.

SALLES M. *Les besoins des PME en information d'Intelligence Economique : présentation des résultats d'une enquête en Midi-Pyrénées*. Communication au colloque VSST'2001, Barcelone, Espagne, 15-19 Octobre 2001. Disponible sur : <http://ieut1.irit.fr/publications/publications.htm>.

SALLES M, ZID Talel. *Méthode de conception de produits de veille stratégique destinée à des PME*. Colloque veille stratégique scientifique et technologique (VSST'98), Toulouse, 1998. Disponible sur : <http://ieut1.irit.fr/publications/publications.htm>.

HUSSEIN S., SALLES M. *Une classification des besoins en Intelligence Economique exprimés par les dirigeants des PME*. Communication à la conférence IERA (Intelligence Economique : Recherches et Applications), Nancy, France, 14-15 avril 2003. Disponible sur : <http://ieut1.irit.fr/publications/publications.htm>.

RESUME :

Ce mémoire de stage traite de la problématique de la veille concernant les PME – PMI. Le premier chapitre de ce document permet de faire connaissance avec le réseau consulaire et plus particulièrement avec la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie et l'Agence Régionale d'Information Stratégique et Technique du Nord Pas de Calais. La présentation de leurs objectifs et leur démarche permet de comprendre la problématique du mémoire. Le deuxième chapitre est centré sur trois notions clés : la veille, l'Intelligence Economique et les PME. L'objectif est de faire un état des lieux de l'Intelligence Economique, et de présenter la particularité du public cible de l'ARIST. Un parallèle entre ces notions permettra d'établir les enjeux de la veille pour les PME face aux changements constants du marché économique. Le dernier chapitre présente une prestation de l'Agence. Celle-ci illustrera la méthodologie et les outils du cycle de renseignement, ainsi que l'importance de l'accompagnement dans ce type de démarche. Accompagnement qui est d'autant plus nécessaire que l'on s'adresse à des PME – PMI.

SUMMARY :

This diploma work deals with the strategic watch's problematic concerning Small and Medium Enterprise (SMES). In the first part you will discover consular network and especially its "Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie" and the "Agence Régionale d'Information Stratégique et Technologique" of the Nord Pas de Calais. Understanding objectives and mission of both these structures will allow you to perceive the main purpose of this document. This will be presented in the first part. The second parts focuses on three key aspects : Strategic watch (Intelligence), Business Intelligence and SMES. Objective is to give an overview regarding Business Intelligence, and to explain specificities of structures targeted by ARIST. A parallel between these aspects allow us to understand the main challenge faced by SMES in today's fast evolving context. The last parts consists in a presentation of ARIST's approach. The focus is made on methodology and tools of information's cycle. We will emphasize the importance of strongly supporting SMES in this type of approach.

MOTS CLES : Intelligence économique, veille, veille stratégique, petite et moyenne entreprise.