Est-il possible d'identifier les Facteurs Critiques de Succès à l'intégration d'une démarche de veille et d'intelligence économique dans les PME et TPE ?

Djibril Diakhate

▶ **To cite this version:**

Djibril Diakhate. Est-il possible d'identifier les Facteurs Critiques de Succès à l'intégration d'une démarche de veille et d'intelligence économique dans les PME et TPE ?. domain_shs.info.comm. 2006. mem_00000426

HAL Id: mem_00000426

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000426

Submitted on 7 Feb 2007

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.

Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication et médiation des connaissances
"Mémoires des organisations et Systèmes d'information"

UNIVERSITE PAUL CEZANNE
D'AIX-MARSEILLE III

FACULTE DES SCIENCES ET TECHNIQUES DE ST-JEROME

Laboratoire de Valorisation de l'Information et
De la Communication
LVIC – GERSIC
EA 3240

Mémoire de Master 2ème année, spécialité Recherche
Portant sur :

Est-il possible d'identifier les Facteurs Critiques de Succès (FCS) à l'intégration d'une démarche de veille et d'intelligence économique dans les PME et TPE ?

Présenté et soutenu par

Djibril DIAKHATE

Pour l'obtention du diplôme

M2R : STIC MEDIATION
DES CONNAISSANCES : MEMOIRES DES ORGANISATIONS
ET SYSTEMES D'INFORMATION

Co-habilité

Université de Provence (AM 1) Université de la Méditerranée (AM2) Université Paul Cézanne (AM3)

Sous la direction de

Mme. Dominique LIAUTARD
Maître de conférence à l'EJCM,
Université de la
Méditerranée

Année universitaire 2005 - 2006

Est-il possible d'identifier les Facteurs Critiques de Succès (FCS) à l'intégration d'une démarche de veille et d'intelligence économique dans les PME et TPE ?

REMERCIEMENTS

Ce présent mémoire ne pourrait arriver à terme sans le soutien et la complicité de ces personnes que je ne peux manquer de remercier.
Les remerciements s'adressent notamment à :

- Madame Dominique Liautard, d'avoir accepté d'encadrer ce travail. Avec ses précieux conseils et orientations, j'ai pu arriver à finaliser les travaux malgré le retard accusé dans la définition du sujet.
- Madame Parina Hassanaly, responsable du LVIC ainsi que l'ensemble du corps professoral et du personnel administratif.
- A Christian Rey, Directeur de Marseille Innovation de m'avoir accepté en tant que stagiaire dans son entreprise.
- Ces mêmes remerciements vont aussi à l'encontre de gens exceptionnels avec qui j'ai beaucoup appris lors de mes trois mois de stage à Marseille Innovation. Je veux citer notamment Catherine Delasorne et Valérie Obergfell du Club IE et Lotfi Hamdi des Relations Internationales.
- Tous les amis et proches qui ont fait siens mes inquiétudes et désespoirs qui se sont de temps à autres invités dans l'accomplissement de ce travail.
- Je ne peux enfin fermer cette page de remerciements sans pour autant renouveler l'attachement que je voue à mes parents qui ne se lassent de me soutenir, de me faire parvenir leurs conseils et prières dans tous mes projets. Encore une fois mention spéciale à eux !

Qu'ils soient cités ou omis, que ces hommes et femmes, qui ont mis un peu de leur générosité dans ce mémoire, voient en ces mots le témoignage de mon immense et très sincère reconnaissance.

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS **1**

INTRODUCTION **3**

I. PROBLEMATIQUE **6**

I.1. JUSTIFICATIONS DU SUJET 6
I.2. INTERET DU SUJET 7
I.3. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE 8
II.4. PROPOSITION DE PLAN 9

PARTIE I : CADRE CONTEXTUEL DU MEMOIRE **11**

I. LES PME ET TPE FRANÇAISES **11**

I.1. DEFINITION ET CARACTERISATION 11
I.2. PRESENTATION DE MARSEILLE-INNOVATION ET DE SES PEPINIERES 11
I.3. LE CLUB INTELLIGENCE ECONOMIQUE DE MARSEILLE-INNOVATION 13

PARTIE II : CONTEXTE THEORIQUE DE LA RECHERCHE **16**

I. VEILLE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE : ETAT DE LA QUESTION **16**

I.1. LA VEILLE STRATEGIQUE ET SES ACCEPTIONS 16
I.1.1. VEILLE SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE *17*
I.1.2. VEILLE CONCURRENTIELLE *17*
I.1.3. VEILLE COMMERCIALE ET MARKETING *18*
I.1.4. AUTRES TYPES DE VEILLE *18*

II. DE LE VEILLE STRATEGIQUE A L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE **19**

II.1. INTELLIGENCE ECONOMIQUE : UN CONCEPT MAL COMPRIS 19
II.2. RELATIONS ENTRE LA VEILLE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE 20

III. ENJEUX DE LA VEILLE ET DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE **22**

III.1. L'INFORMATION : UN ENJEU COMPETITIF 23
III.2. INFORMATION AU SERVICE DE LA STRATEGIE ECONOMIQUE 24
III.3. VEILLE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE : UNE REPONSE A LA POLLUTION INFORMATIONNELLE 25

IV. LA VEILLE ET L'IE DANS LES PME ET TPE **26**

IV. 1. LA PRATIQUE INFORMATIONNELLE DES PME ET TPE. 27
IV.2. LES PME, UN NOUVEL ESPACE POUR LA VEILLE STRATEGIQUE 28
IV.3. LES FORMES D'ORGANISATION ET DE MISE EN ŒUVRE D'UNE DEMARCHE DE VEILLE 30
IV.4.1. LE SYSTEME D'INFORMATION STRATEGIQUE DANS L'ENTREPRISE *30*
IV.4.2. L'EXTERNALISATION DES DEMARCHES DE VEILLE STRATEGIQUE *33*
IV.4.2.1. LA SOUS-TRAITANCE D'UN PROCESSUS VEILLE 34
IV.4.2.2. LA VEILLE EN COOPERATION 34

V. LES FONDEMENTS THEORIQUES ET HISTORIQUES DES FCS **37**

V.1. L'APPROCHE « SIC » DES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES 37

V.2. L'APPROCHE « VEILLE » DES FCS ____ 38

PARTIE III : ETUDE DES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES A LA DEMARCHE DE VEILLE ET D'IE DANS LES PME ET TPE 41

I. LA METHODOLOGIE SUIVIE..... 41

I.1. CHOIX ET PRESENTATION DES ENTREPRISES ____ 41
I.2. PRESENTATION DES OUTILS DE L'ETUDE ____ 42
I.2.1. LE QUESTIONNAIRE PRE-DIAGNOSTIC IE 42
I.2.2. LES RETOURS D'EXPERIENCES..... 44
I.3. DIFFICULTES RENCONTREES ____ 44

II. ANALYSE ET EXPLOITATION DES CORPUS D'ETUDE 46

II.1. EXPLOITATION DE L'ETUDE POST-DIAGNOSTIC INTELLIGENCE ECONOMIQUE ____ 46
II.2. SYNTHESE DES RESULTATS ____ 71
II.2.1. ETAT DES PRATIQUES INFORMATIONNELLES DES PME ET TPE 71
II.2.1.1. LA MAITRISE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE 71
II.2.1.2. L'EXPLOITATION DES SOURCES INFORMATIONNELLES 71
II.2.1.3. LES OUTILS ET METHODES TRAITEMENT DE L'INFORMATION.... 72
II.2.1.4. L'EXISTANT EN MATIERE DE DIFFUSION ET DE PARTAGE D'INFORMATION..... 72
II.2.1.5. LA PROTECTION DU PATRIMOINE INFORMATIONNEL..... 73
II.2.2. BESOINS ET TENDANCES DES DEMARCHES « VEILLE » DANS LES PME ET TPE ETUDIEES 73
II.2.2.1. LA DEMARCHE DE VEILLE CONCURRENTIELLE..... 74
II.2.2.2. LA DEMARCHE DE VEILLE TECHNOLOGIQUE 75
II.2.2.3. LA DEMARCHE DE VEILLE COMMERCIALE 75

III. RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES..... 77

III.1. L'AVANT-PROJET DE VEILLE ET D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ____ 77
III.2. LA PHASE OPERATIONNELLE DU PROJET DE VEILLE STRATEGIQUE ___ 81
III.3. LA PHASE AVALE DU PROJET ____ 87

CONCLUSION GENERALE 90

BIBLIOGRAPHIE 94

INDEX 99

SIGLES ET ACRONYMES 101

GLOSSAIRE DES TERMES TECHNIQUES UTILISES..... 103

ANNEXES..... 105

AVANT-PROPOS

Un mémoire de M2R sur la veille stratégique et l'intelligence économique n'est pas une nouveauté dans le monde de la recherche. En effet depuis l'émergence de ce domaine, et son appropriation par les pouvoirs publics, plusieurs de ses questions ont été visitées dans des ouvrages, mémoires, thèses et articles de communication dans différents pays du monde.

Cependant, il est aisé de constater dans ces riches travaux que les visions sont parfois éparses et contradictoires. Chercheurs, praticiens et politiques ne se lassent de se quereller sur la sémantique à utiliser ou sur les points de démarquage ou de connivence entre les différents concepts de la veille stratégique. Malgré ces divergences la recherche progresse et depuis quelques temps l'une des préoccupations majeures des chercheurs est de penser sur les conditions d'une appropriation de la stratégie de management de l'information par les petites et moyennes structures. L'Intelligence économique ayant fait ses preuves dans les grandes compagnies malgré un démarrage timide notamment en France, réclamait un nouveau terrain d'application. Naturellement les petites et moyennes structures vont se trouver au cœur des nouvelles problématiques car, dans la plupart des pays du monde, elles se révèlent comme un maillon fort dans les perspectives de développement économique. Avec la fragilité et l'insuffisance des moyens comme caractéristiques principales, elles vont se trouver rapidement disqualifiées de la course à l'information stratégique par certains chercheurs. Leur argument principal de ces derniers reste le coût de l'information qui serait inaccessible au budget d'une petite entreprise. Avec l'aide d'ouvrages, d'articles, de communications cette idée est battue en brèche et sur le terrain des pratiques de veille et d'intelligence économique expérimentées en PME et TPE viennent renforcer cette démentie. Par diverses méthodes d'organisation – les SPL, les Business Links (Grande Bretagne), les Clubs, la veille en réseau, la sous-traitance etc. - elles commencent à piocher dans le sentier de la veille stratégique. Cette nouvelle tendance n'est pas prête de s'arrêter avec l'apparition de nouveaux enjeux dans ces PME. En effet, exposées à la concurrence internationale et pressées par une envie de savoir sur leur concurrents, leur clients, la technologie, le marché, elles vont découvrir qu'avec une telle configuration de la compétitivité mondiale, survivre c'est pouvoir agir à temps. Et pour agir à temps, il faut prendre de bonnes décisions et que la meilleure des décisions est celle la mieux documentée, la plus informée. Et il est de toute évidence que l'information qualifiée n'est pas une donnée brute directement opérationnelle. Elle est plutôt un produit découlant d'un assez long processus d'élaboration partant de l'explicitation des besoins, à la production de sens en passant par les phases de collecte, d'analyse et

d'évaluation et de protection. Ces différentes étapes qui constituent les tâches principales d'un cycle de l'information constituent l'activité principale d'une démarche de veille. Et cette dernière, malheureusement, ne jouit pas tout le temps d'une parfaite mise en œuvre en PME et TPE.

Notre préoccupation dans ce mémoire consiste donc à réfléchir et à chercher sur les conditions de réussite d'une telle démarche afin que ces petites entreprises puissent sentir autant que les grandes, concernées par le management stratégique de l'information.

INTRODUCTION

L'information, la connaissance et l'innovation avec leur nouveau statut de moteur de la stratégie, de la performance et de la compétitivité, semblent de nos jours s'ancrer définitivement dans ce qu'il est convenu d'appeler la « société de l'information » ou « société de la connaissance ». Aujourd'hui la quête de l'information – la bonne information – est devenue une activité normale et naturelle non pas seulement pour les individus mais aussi pour toutes les entreprises, organisations et administrations. A l'état personnel, l'individu peut se lancer légitimement dans une tentative de surmonter les obstacles liés à la surinformation qui accompagnent l'avènement de cette société nouvelle. Car l'élément identitaire de la société de l'information est que l'information est désormais présente dans toutes les activités humaines. Ces dernières, tout au long de leur processus de conception, de planification et de production nécessitent de données fiables, un savoir-faire actuel et actualisable. Les produits et services finis, qui, au début ont amassé pas mal d'informations, vont à leur tour renouveler les connaissances et ainsi contribuer à l'alimentation en données nouvelles de la société informationnelle. Ainsi un cycle est entamé dont l'une des conséquences est l'explosion de l'information. Ce phénomène doit beaucoup aux changements des modalités de production et d'échange d'information. Aujourd'hui l'individu peut s'ériger en même temps, concepteur, éditeur et diffuseur d'information grâce aux prouesses d'Internet et des nouvelles technologies de l'information. Cette facilité dans la production de l'information cache parfois un énorme problème lié à la validité et à la fiabilité des données en circulation qui met au grand jour le désir malsain de certains à tromper, désorienter et égarer pour des raisons sociales, politiques, économiques etc. La prudence est donc de mise pour ceux qui veulent maîtriser les flux informationnels pour les besoins de performance et de productivité. C'est le cas des entreprises qui sont coincées, d'un coté, par un marché national et international très compétitifs où règne une course effrénée au profit, aux bonnes affaires qui exigent de leur part une écoute attentive de leur environnement afin d'en détecter les signaux qui mènent aux opportunités ou permettent d'anticiper les risques, de l'autre coté par une recrudescence de l'information aux allures changeantes où s'entrelacent bonnes et mauvaises informations. La tâche devient encore davantage complexe quand on sait que de l'un dépend l'autre : le gain de parts de marché, l'innovation technologique, le statut d'entreprise compétitive, performante et savante …sont au prix d'une politique volontariste et active d'acquisition, de traitement, de circulation de réappropriation et de protection de l'information. Les systèmes de veille et d'intelligence économique que s'offrent certaines entreprises en ont déjà apporté des réponses

pertinentes. Aujourd'hui, une autre catégorie d'entreprises, en l'occurrence les PME et TPE, touchées par la même envie de se frayer un passage dans le marché à la concurrence impitoyable et de s'approprier les opportunités offertes par les technologies innovantes de traitements de l'information de moins en moins chères, commence à investir les sentiers de la veille et de l'intelligence économique. Dans ces entreprises qui ont la réputation de manquer de moyens, et d'évoluer parfois dans des environnements où elles risquent d'être écrasées par les plus grandes, des pratiques de veille et d'Intelligence économique sont assez fréquentes. Cependant à la différence des grands groupes, certaines études montrent qu'elles sont parfois moins formalisées et très diversifiées. Les PME et TPE, dans les cas où elles perçoivent la nécessité de se mettre en veille, s'offrent des modes d'organisation autour de l'information qui s'adaptent le plus à leur situation de fragilité : sous-traitance de tout ou partie des processus, veille en réseau, démarche plus ou moins informelle à l'interne etc.

Cependant l'étude que nous nous sommes proposés dans ce mémoire, c'est d'évaluer les différentes démarches de veille et d'intelligence économique en vigueur dans ces PME et TPE et d'en ressortir les facteurs de succès ou d'échec. Notre stratégie consiste à ne jamais prendre ces PME et TPE comme des entreprises en petits. En d'autres termes, il ne s'agit nullement de transposer les démarches de veille qui ont eu déjà à faire leur preuve dans les grands groupes dans les petites entreprise. Un système de veille en PME n'est pas une démarche miniaturisée d'une grande entreprise. Dans notre conception des choses, la taille importe moins. L'essentiel, c'est le mode d'organisation de l'entreprise, le degré de sensibilisation, les moyens alloués et la culture informationnelle. L'étude des Facteurs Critiques de Succès (FCS) prendra en compte tous ses paramètres en plus de ceux que les observations de terrains auront révélés.

L'étude conceptuelle sur la veille et les FCS nous permettra, auparavant, d'avoir une première idée des différentes acceptions et démarches de veille existantes. Nous y essayerons d'appréhender la diversité des approches des Facteurs Critiques de Succès. Cette situation nous impose naturellement à exposer notre vision des FCS ; ce que nous n'allons pas manquer de faire dans la problématique et tout au long de la démarche argumentative. Dans cette dernière, il nous a semblé nécessaire de faire une étude applicative à partir des PME et TPE qui intègrent une démarche de veille et d'intelligence économique. Pour ce faire, Marseille Innovation nous a accueilli au sein de son Club d'intelligence économique.

La démarche suivie pour l'étude des FCS se forgera de la manière suivante :

1. Recenser les étude-diagnostics de la démarche d'intelligence économique du Club IE auprès des entreprises,

2. Evaluer les Retours d'expériences IE que certaines entreprises ont fait parvenir au Club
3. Les analyser, les évaluer en confrontant ces deux corpus
4. En ressortir les points forts et les points faibles (FCS)
5. Enfin les consolider en fonction des diverses expériences et expertises de spécialistes relatées à travers les ouvrages.

Cette application des FCS à la méthodologie de veille des entreprises de Marseille Innovation nous permettra de répondre et d'argumenter notre problématique.

Cependant, il nous a semblé utile de rappeler que dans cette problématique, il ne s'agit pas de répondre simplement par l'affirmative ou par la négative. Il est plutôt question, à l'aide d'une démarche de diagnostic approfondie des démarches de veille qui ont été déjà établies dans ces entreprises, de montrer qu'il est ou pas possible d'identifier les FCS. Et dans le cas où c'est tout à fait possible, nous ne nous manquerons pas, dans la dernière partie de ce mémoire, d'en identifier quelques-uns.

I. PROBLEMATIQUE

I.1. JUSTIFICATIONS DU SUJET

Dans ma formation d'origine en sciences de l'information, j'ai eu à découvrir plusieurs aspects et enjeux des sciences de l'information et de la communication. Ce qui m'a le plus accroché dans cette discipline, c'est le management de l'information en entreprise, en d'autres termes l'apport de l'information dans le processus de production, de compétitivité et de prise de décision.

Pour mieux cerner cet aspect stratégique de l'information, j'ai été amené à instruire un mémoire sur la veille dans les PME de pêche au Sénégal. L'objectif de cette étude était :

- De faire un état des lieux des pratiques informationnelles dans ces entreprises.
- D'identifier leurs besoins en information dans la production, la commercialisation…
- De recenser les sources potentielles (externes et internes) et pertinentes d'information de ces PME en fonction de leurs activités.
- D'étudier les pratiques de veille ou d'activités assimilées des structures publiques ou privées d'information ou de consulting.
- Enfin de proposer une esquisse de dispositif de veille qui essaie de faire la jonction entre les besoins d'information exprimés par les entreprises et les sources existantes, nationales ou internationales pour aider ces PME à mieux faire face aux évolutions intempestives du marché de la pêche.

Cependant l'élaboration de ce travail a révélé des manquements dans la prise en charge de l'information stratégique dans les entreprises. La veille, dans les rares cas où elle est appliquée était à l'état embryonnaire. La faute était en général imputable, entre autres, au manque de sensibilisation des dirigeants. Et il est évident que pour une sensibilisation convaincante des décideurs d'entreprise à l'importance de l'information stratégique, il faudra quelque chose de concret mais pas seulement du discours. Ma contribution dans la résolution de ces manquements est d'essayer d'identifier les conditions sans lesquelles une démarche de veille et d'intelligence économique ne peut être profitable à l'entreprise. Le choix porté sur les Facteurs Critiques de Succès (FCS) s'inscrit dans un souci d'étudier non pas partiellement les écueils ou les points forts d'un bon système mais d'examiner, en son intégralité toute démarche de veille, qu'elle soit interne ou externalisée afin d'en ressortir les verrous ou les leviers. Ce mémoire s'inscrit dans cette dynamique de performance.

I.2. INTERET DU SUJET

Dans cette dernière décennie, on a assisté à une explosion de la littérature dans le secteur de la gestion de l'information stratégique. Les publications sur le thème rendent compte des théories, expériences et expertises aussi différentes que nombreuses concernant différents types d'entreprises ou d'organisations. Les PME et TPE, longtemps oubliées – la veille à ses débuts étant l'apanage des grosses entreprises aux moyens financiers exorbitants – constituent le nouveau terrain d'application de la démarche d'intelligence économique. La mondialisation de l'économie, la vulgarisation des NTIC qui se sont accompagnées respectivement d'une concurrence internationale plus rude et d'une surabondance de l'information, exigent de ces entreprises une vigilance accrue face à des questions liées à leur environnement (technologique, scientifique, réglementaire, concurrentiel…). La démarche à adopter pour ce renouvellement des attitudes face à l'information ne manque pas d'être étudiée. Mais comparée à la grande entreprise, la PME ou la TPE n'est pas assez bien servie en terme de stratégie de veille, de dispositifs sur mesure de gestion et d'évaluation de l'information stratégique. Malgré cette contrainte, elles tentent tant bien que mal à se frayer un chemin dans ce cadre. Malheureusement elles butent souvent selon certains auteurs sur des difficultés qui peuvent être liées :

- l'insuffisance de leurs moyens humains, financiers…qui leur contraignent à externaliser la démarche : sous-traitance, veille en réseau…
- un mauvais diagnostic des besoins en information. Il est nécessaire de rappeler ici qu'une étude des besoins ne se limite pas seulement à la nature de l'information demandée. Elle inclut aussi le choix des supports de communication, les produits d'information etc.
- Une négligence dans traitement de l'information dans le cas où l'entreprise déciderait d'accueillir en interne le dispositif de veille. Les études d'ACRIE (Réseau National d'Intelligence économique) ont montré que dans bon nombre de systèmes d'information stratégique, plus de la moitié du temps est consacrée à la collecte de l'information au détriment de son traitement, et de son exploitation.
- Et enfin à la diffusion de l'information ou à la communication des résultats de veille auprès des décideurs identifiés auparavant et dont le succès dans leurs actions dépendent de la détention de cette information au bon moment.

Tous ces constats nous soutiennent dans l'idée que : vouloir maîtriser l'information scientifique technologique, stratégique est une volonté noble pour toute entreprise quelle que

soit sa taille. Mais la mettre en pratique avec toute l'efficacité nécessaire, la pérenniser afin d'en tirer le maximum de profit n'est pas aussi facile. Et cette difficulté s'accroît quand il s'agit d'une PME ou TPE aux handicaps humains économiques et financiers agaçants.

C'est la raison pour laquelle nous nous interrogeons sur les conditions de succès d'une démarche de veille et d'IE dans ces entreprises. Autrement dit :

1. Est – il possible d'identifier les Facteurs Critiques de Succès à l'intégration ou à l'externalisation d'une démarche de veille et d'IE dans les PME et TPE ?
2. Existe – il des paramètres sur lesquels une démarche de veille stratégique et d'intelligence économique peut se baser pour être efficace dans ces types d'entreprises ?

Les réponses que nous comptons apporter à ces interrogations constituent notre participation à la résolution des problèmes liés à l'appropriation efficaces des ressources informationnelles dans les PME et TPE.

Auparavant il est nécessaire de faire part de conception des FCS dans ce travail de recherche. Par Facteurs Critiques de Succès, nous entendons, contrairement à certaines apparences tous les éléments qui interviennent positivement ou négativement à la réussite d'une démarche de veille. Il s'agit les leviers, les points avantageux sur lesquels se base l'organisation, et les verrous, les points faibles qui nuisent à l'amorçage de la stratégie de veille. Ainsi l'adjectif critique prend tout son sens dans ce concept. Nous l'avons préféré à « clés » (facteurs clés) contrairement à certains auteurs. Car même si dans la définition l'écart n'est pas très important, dans la désignation, « Facteurs Critiques » semble être plus neutres parce que pouvant traiter aussi bien des éléments positifs que négatifs.

I.3. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE

Les objectifs que nous sommes fixés dans cette étude sont simples. Il s'agit de montrer à la petite entreprise que le succès dans le management de l'information stratégique n'est pas une exclusivité de la grande entreprise. Mais pour ce faire il faudra :

- Etudier les différentes pratiques en matière de veille et d'IE dans les petites moyennes et micro-entreprises.
- Analyser leurs expériences en les confrontant avec d'autres,
- Enfin en ressortir une sorte tableau de bord sous forme de recommandations des actions à encourager dans une démarche de veille et d'IE dans les PME et TPE.

II.4. PROPOSITION DE PLAN

Pour répondre à ces interrogations et venir à bout de ses objectifs, le plan que nous nous sommes proposés se subdivise en trois grandes parties :

- Une partie contextuelle qui est consacrée à la catégorisation des PME et TPE en France, l'étude de leurs spécificités ainsi qu'à la présentation de Marseille Innovation, ses pépinières et de son Club Intelligence économique.
- Une partie théorique assez fournie qui fait l'étude conceptuelle de la veille et de l'intelligence économique, plus spécialement dans les PME et TPE. Les Facteurs Critiques de Succès qui sont au cœur de ce mémoire ne sont pas eux aussi laissés en rade.
- Enfin une dernière partie, la plus importante qui représente la partie pratique de cette étude et qui se consacre à l'application des FCS à la veille dans les PME et TPE. Elle fait part de la méthodologie suivie, de l'analyse des démarches et des recommandations et perspectives.

PARTIE I : CADRE CONTEXTUEL DU MEMOIRE

PARTIE I : CADRE CONTEXTUEL DU MEMOIRE

I. LES PME ET TPE FRANÇAISES

I.1. DEFINITION ET CARACTERISATION

Depuis que les PME et TPE sont devenues, dans bon nombre de pays, des piliers non négligeables dans l'économie, il ne s'est jamais posé autant de questions sur leur définition. En Europe, il n'existe pas une caractérisation unique des ces types d'entreprises. Dans certains pays telle que la France, les références relèvent plus du conventionnel et de l'officiel. Ces conventions malgré leur diversité sont, tout de même, faites le plus souvent sur la base de la taille (nombre de salariés, et chiffre d'affaires…) et de l'indépendance de la PME. En effet, ce dernier critère stipule que l'entreprise, si petite soit-elle, ne doit aucunement appartenir à un groupe. Ce qui est difficile à mettre en œuvre par les statisticiens qui se tiennent en général au critère taille. En France, le seuil variable de 250 à 500 salariés est souvent utilisé pour définir les PME et de 20 salariés pour les Très Petites Entreprises. Ce qui est loin des références des dispositifs d'aide aux PME qui ont fixé une fourchette de 50 à 2500 salariés au-delà de laquelle les entreprises ne sont plus éligibles[1]. Cette variété dans la différenciation des entreprises a encouragé la Commission Européenne à émettre depuis 2003, « *une recommandation sur la taille des entreprises afin que l'on puisse disposer d'une base de discussion commune* »[2]. A cette fin la commission a désigné :

- La PME comme étant une entreprise qui emploie au maximum 250 salariés et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 millions d'euros ;
- La petite entreprise ne doit pas excéder 50 employés et son chiffre d'affaires les 10 millions d'euros,
- Enfin la micro-entreprise ou la TPE peut embaucher jusqu'à 10 personnes et son chiffre d'affaires ne dépasser 2 millions d'euros.

I.2. PRESENTATION DE MARSEILLE-INNOVATION ET DE SES PEPINIERES

Marseille Innovation est une structure associative de développement économique composée d'industriels, de banquiers, de sociétés de capital risque et de start-up de technologie. Issue de la Direction Industrielle de l'Institut Méditerranéen de Technologie

[1] INSEE. – Nomenclatures, définitions et méthodes. – Paris : INSEE . – In : http://www.insee.fr/fr/nom_def_met/definitions/html/petite-moyenne-entreprise.htm. - consulté le 27 avril 2006.
[2] Duizabo, Sébastian ; Roux, Dominique. – Gestion et management des entreprises. – Paris : Hachette supérieur, 2005, p.21 – 22.

(IMT), elle développe, depuis une vingtaine d'années ses actions dans toute la région Provence-Alpes-Cote d'Azur (PACA).

Spécialisée dans l'aide à la création d'entreprises technologiques et au développement de start-up innovantes, Marseille Innovation se structure autour de trois grandes axes :

- L'accompagnement : il offre un accompagnement systématique et individuel aux entreprises en phase de démarrage dans les domaines des Technologies de l'information et de la communication, des sciences de l'ingénieur, de l'audiovisuel et du multimédia. Les services d'accompagnement portent sur les problématiques de base de l'activité de l'entreprise : juridique, financier, marketing, stratégique, intelligence économique…
- Les services : il s'agit d'un package de services de base qui facilitent la vie au quotidien des entreprises. Marseille Innovation accueille et héberge des PME, PMI et TPE en leur offrant des services communs : bureaux et secrétariat, traitement du courrier, Documentation, salles de réunion, l'accès à un réseau informatique entre autres
- Et enfin, des actions d'animation qui mettent les entreprises dans des réseaux actifs (Clubs de technologies, rencontres d'affaires, criées de financement…)

Dans une période de dix ans, Marseille Innovation a accompagné plus de 250 entreprises innovantes avec un taux de survie à 5 ans supérieur à 75%.

Marseille Innovation développe aussi des actions à l'international, à l'attention de ses entreprises dans le cadre de leur accompagnement à travers :

1. Des actions de coopération visant à développer un réseau de partenaires propice au développement de l'innovation dans les marchés étrangers. Riche de son expérience en terme de coopération, l'association entretient des relations de partenariat très développées avec ses homologues des différents pays du pourtour méditerranéen (réseau Euro méditerranéen de l'innovation, Medinnov[3]). Ses actions varient de la promotion de l'innovation à l'international, aux échanges d'informations en passant par le transfert de compétences et de bonnes pratiques.
2. Et des prestations pour les entreprises via des organisations d'événements tels que les rencontres d'affaires TIC et Multimédia en Tunisie et au Maroc, la participation à des

[3] Medinnov regroupe les différents acteurs de l'innovation en méditerranée notamment les incubateurs, les pépinières d'entreprises, les parcs scientifiques et technopôle pour la promotion de l'innovation dans le pourtour méditerranéen. Voir http://www.medinnov.com/

salons professionnels ou encore via des prestations d'accompagnement à l'export : recherche de partenaires potentiels et de fournisseurs, conseil pour l'ouverture d'un bureau à l'étranger, rapprochement avec les réseaux nationaux et internationaux…

En fonction de ses spécialités, Marseille innovation gère un réseau 3 pépinières d'entreprises :

1. La pépinière Technopole Marseille-Provence à Château Gombert.

Elle héberge les entreprises qui s'activent dans les sciences de l'ingénieur et les technologies de l'information et de la communication

2. la pépinière du Pôle Médias Belle de Mai.

Cette pépinière accueille les entreprises spécialisées dans le domaine des industries de contenu et de création numérique. Elle représente le volet audiovisuel et multimédia de Marseille Innovation.

3. la pépinière du Roy d'Espagne

Elle est spécialisée dans le secteur du logiciel libre. Créée en partenariat avec Capgémini, elle a pour vocation d'accueillir les entreprises en open source en phase de création.

I.3. LE CLUB INTELLIGENCE ECONOMIQUE DE MARSEILLE-INNOVATION

Afin de répondre à la demande grandissante de ses entreprises en matière d'informations spécialisées, Marseille Innovation a développé une activité de veille et d'intelligence économique. Le Club Local d'Intelligence Economique mis en place en juillet 2004 en partenariat avec les Clubs des dirigeants et le GERSIC (Groupe d'Etudes et de Recherches en Sciences de l'Information et de la Communication, Université d'Aix-Marseille III) réalise des actions de sensibilisation à la maîtrise et à la protection de l'information et des actions d'expérimentation auprès des entreprises du périmètre du Club. L'objectif de ces actions est double :

- D'abord, installer une culture intelligence économique avec la capacité entre acteurs locaux de partager les connaissances, de favoriser les synergies, de travailler en réseaux, de mutualiser les ressources (compétences professionnelles, ressources informationnelles...),
- Ensuite, informer et former les entreprises du périmètre de Marseille Innovation aux outils et méthodes de veille et d'intelligence économique.

Le Club IE propose aux entreprises accompagnées une diversité de services. Il collecte les informations économiques, concurrentielles, technologiques, réglementaires, commerciales…afin de les diffuser auprès des entreprises via des alertes périodiques, des synthèses de presse, des dossiers documentaires entre autres. Le Club met aussi à la disposition des PME TPE diverses ressources informationnelles supplémentaires: des publications (newsletters thématiques, journaux, revues…), des bases de données d'entreprises, des logiciels de veille brevets.

A travers de petits-déjeuners rencontres, des points d'actualités, les actions d'éducation à la maîtrise et à la protection de l'information se mettent en pratique. Le déploiement d'outils et de méthodes répondant aux spécificités des entreprises, renseigne sur les actions d'expérimentation en entreprise de même que les étude-diagnostics et les préconisations qui les précèdent.

Le Club IE de Marseille Innovation propose aussi aux entreprises qui le souhaitent un accompagnement dans leur projet de veilles personnalisées avec des conseils en méthodologies et d'outils de gestion de l'information. Des offres de veilles thématiques sur les produits, les marchés nationaux et internationaux, sur la recherche de financement ou d'investisseurs, font parties, elles aussi, de la panoplie de services que le Club IE met à la disposition des entreprises accompagnées.

PARTIE II : CONTEXTE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

PARTIE II : CONTEXTE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

I. VEILLE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE : ETAT DE LA QUESTION

La veille technologique et l'intelligence économique, malgré leur jeunesse, suscitent de nos jours, un intérêt grandissant aussi bien sur le terrain académique que dans les entreprises. La recrudescence, pour ne pas dire la surabondance des publications et autres travaux universitaires portant sur le sujet suffit largement pour justifier cette tendance. Au début considérées comme une aubaine pour les grandes organisations pouvant se doter des moyens d'investir dans une politique de gestion de l'information stratégique, la veille et l'Intelligence économique n'ont de cesse d'élargir leur champs d'application touchant ainsi une large partie des secteurs de l'économie moderne et indépendamment de la taille et des moyens de l'entreprise ou de l'organisation. Pour se rendre compte de cette évolution, nous nous proposons, dans cette partie théorique, de faire le tour de la question en essayant de parler tour à tour des origines et enjeux de ces deux disciplines, de leur évolution dans la société de l'information, de la diversité qu'elles suscitent dans l'application qu'il soit dans une très petite, moyenne ou grande organisation. Et enfin nous terminerons, entre autres, par les fondements théoriques des Facteurs Critiques de Succès en s'attardant sur leur traitement dans les SIC.

Tout au long de la construction de cette partie, nous convoquerons les thèses et opinions d'auteurs et autres chercheurs afin de donner une certaine crédibilité à notre argumentation.

I.1. LA VEILLE STRATEGIQUE ET SES ACCEPTIONS

La veille stratégique, selon Humbert Lesca, « *est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socio-économique dans le but de se créer des opportunités et de réduire ses risques liés à l'incertitude* »[4]. Nous ne nous emploierons nullement, dans cette partie à donner une définition standard de la veille stratégique car il y'a autant de définitions que d'auteurs. Pour s'élever au-dessus de ces incompréhensions entre théoriciens, nous nous contenterons de cette définition jugée la moins polémique et édictée par l'AFNOR. Selon l'Association Française de Normalisation, la veille est « *une activité continue et à grande partie itérative visant à une surveillance accrue de l'environnement*

[4] Lesca, Humbert. – veille stratégique : la méthode lescanning. – Paris : EMS, 2004. – 190p.

technologique, commerciale, etc. pour anticiper les évolutions »[5] Autrement dit, elle se rapporte à l'attitude de l'entreprise à appréhender son environnement afin de prévenir les menaces et d'anticiper les opportunités. Elle propose de maîtriser aussi bien à l'interne qu'à l'externe l'information se rapportant aux besoins de l'entreprise afin d'aider les dirigeants à la prise de décision. Toutefois, une démarche de veille, pour être efficace doit être parcellisée. De ce fait selon les besoins d'information de l'entreprise, la veille peut être orientée sur les champs scientifiques, technologiques, concurrentiels, commerciaux et marketing…

I.1.1. VEILLE SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE

Avec l'état de développement de la recherche scientifique et des innovations technologiques, de plus en plus rapides, une politique de recueil et de gestion des informations relatives aux nouvelles créations, constitue un atout non négligeable pour accroître la performance des entreprises. La veille technologique se propose ainsi de rechercher, de traiter et de diffuser, en vue de son exploitation des renseignements, et données relatifs aux avancées technologiques ou ayant trait aux acquis scientifiques et techniques, aux procédés de fabrication des produits[6].

La veille brevet peut être affiliée à la veille technologique. Elle s'occupe de la surveillance des innovations technologiques des concurrents à partir des dépôts des brevets.

I.1.2. VEILLE CONCURRENTIELLE

L'approche concurrentielle de la veille se rapporte à la recherche, au traitement et à la diffusion de l'information relative à la concurrence. La technique consiste à surveiller les concurrents directs et indirects, actuels et potentiels. Il s'agit de « *pister les démarches actives, les actions de développement, déploiement vers d'autres secteurs, et domaines d'activités, fausses pistes et leurres destinées à égarer les curieux, intrusions diverses etc., et ceci de la part des concurrents* »[7]

De manière pratique, la veille concurrentielle a pour principales cibles la stratégie des concurrents, leurs tarifs, leurs nouveaux produits ou services, leur recrutement, leurs clients, leurs contrats, communiqués ou articles de presse. A ceux là s'ajoutent les accords et partenariats, les achats, alliances etc.

[5]AFNOR, Association Française de Normalisation. –Norme expérimentale XP X50 – 053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille. – Paris : Afnor, 1998

[6] Hermel, Laurent. – Maîtriser et pratiquer la veille stratégique. – Paris : AFNOR, 2001, p. 11.

[7] Rouach, Daniel. – La veille technologique et l'intelligence économique. – Paris : PUF, 1998

I.1.3. VEILLE COMMERCIALE ET MARKETING

La veille commerciale porte l'attention sur l'environnement commercial de l'entreprise. Il s'agit de la recherche, du traitement et de la diffusion de l'information afférente aux clients et fournisseurs, à leur circuit de distribution et à leurs prospectus. Une veille commerciale doit aussi se focaliser sur la surveillance des appels d'offres publics et privés, sur la santé financière de ses clients et fournisseurs. Son importance réside dans le fait qu'elle permette aux entreprises d'identifier de nouveaux produits, d'optimiser les achats ou encore de retrouver rapidement une source d'approvisionnement en cas de défaut d'un fournisseur.[8]

Du fait de la proximité de leurs cibles, la veille commerciale est parfois affiliée à la veille marketing. Cette dernière, en plus de surveiller le marché de l'entreprise, permet d'informer les dirigeants et agents marketing sur le comportement des consommateurs, les axes de communication des concurrents ou sur l'efficacité ou non d'une campagne de communication. Pour ce faire les méthodes utilisées varient selon la spécialité de l'entreprise et se partagent entre les études de marché, les sondages et les « *chasseurs de tendance* »[9].

I.1.4. AUTRES TYPES DE VEILLE

Hormis ces formes majeures, la veille stratégique peut se prévaloir d'autres formes plus ou moins intéressantes (selon le domaine d'activité de l'entreprise) telle que la surveillance de l'environnement juridique (normes, réglementations…), sociétal (aspects sociaux et culturels), financier (les financements, le cours des produits…) etc. Le terme générique de « *veille environnementale* »[10] ou selon d'autres auteurs de « *veille globale* » est souvent employé pour désigner cette pratique qui consiste à surveiller les secteurs secondaires de l'entreprise. Il ne faut pas cependant faire la confusion avec « la veille environnementale ou écologique », qui comme son nom l'indique, assure le suivi de la production végétale, ainsi que celui des feux de brousse et de la gestion des ressources pastorales et agricoles[11].

Il nous a semblé nécessaire d'étudier cette partie sur la veille et ses différentes variances pour essayer de couper court aux querelles définitionnelles et de ne retenir que ce qui est proche de la compréhension que nous nous faisons des concepts que nous aurons à utiliser dans cette étude.

[8] http://www.doubleveille.com
[9] Technique très répandue dans l'industrie de mode
[10] Hermel, Laurent. – Maîtriser et pratiquer la veille stratégique. – Paris : AFNOR, 2001, p. 14.
[11] Centre de suivi écologique du Sénégal. – In : http://www.cse.sn/veille_env.htm

II. DE LE VEILLE STRATEGIQUE A L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

II.1. INTELLIGENCE ECONOMIQUE : UN CONCEPT MAL COMPRIS

Comme la veille, l'intelligence économique ne connaît pas non plus une stabilité définitionnelle. Elle est victime d'un « chaos sémantique » symbolisé par un bouillonnement de traduction selon les auteurs. Cependant la définition qui revient le plus souvent et sur laquelle semblent s'accorder chercheurs et praticiens est celui édictée par le Groupe de Henri Martre. Cette définition proposée à la suite de l'étude qu'il avait dirigée sur « l'intelligence économique et stratégie des entreprises » pour l'Etat français, en 1994, fait référence chez les spécialistes de la veille en France. En effet Martre évoque l'intelligence économique comme « *l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion (en vue de son exploitation) de l'information utile aux acteurs économiques* »[12]. Dans une optique de lever toute équivoque entre la démarche d'intelligence économique et l'espionnage industriel, le rapport précise que ses actions doivent être menées dans le respect des règles légales et déontologiques, dans les meilleures conditions de qualité de délai et de coût.[13] Toutefois, force est de constater que l'intelligence économique souffre d'une incompréhension de la part du grand public. Son origine, et ses références conceptuelles sont en grande partie les causes de cette situation. Odile Ambry convaincue par cette hypothèse s'offusque de l'utilisation de certains termes guerriers à ses yeux insuffisants pour rendre compte de l'activité d'IE. Elle déplore que l'intelligence économique soit souvent assimilée à un nouvel art de la guerre. « *Que de termes guerriers employés pour décrire un concept très en vogue : war rooms, sécurité économique, marchés stratégiques… Pourtant, ces mots sont insuffisants pour décrypter deux tendances qui entretiennent la confusion : le partage et la compétition* »[14]. L'origine du concept n'est pas non plus étrangère à cette confusion. L'intelligence économique peine à séduire du fait qu'elle fait penser à l'espionnage. Le terme « intelligence » qui, en anglais signifie « espionnage » a du mal à s'adapter à la société française même si dans la pratique elle est à des années lumière de toutes activités illégales. Aussi, la reconversion de certains agents de renseignement dans cette nouvelle activité et « *le*

[12]Martre, Henri. – intelligence économique et stratégie des entreprises. – Paris : la documentation Française, 1994. –212p

[13]Diakhaté, Djibril. – Mise en place d'un dispositif de veille informationnelle pour les PME-PMI de pêche et de conserverie de produits halieutique au Sénégal. - Mémoire de DSSIC, EBAD, UCAD, Dakar, 2005, p. 31.

[14]Ambry, Odile. – Société de l'information : comprendre la dynamique des enjeux, no 7, juin 2004, p. 1. Accessible In : http://www.societede linformation.net.

recyclage du KGB en structure opérationnelle dédiée à l'industrie »[15] ne militent –ils pas en faveur des détracteurs de l'intelligence économique.

II.2. RELATIONS ENTRE LA VEILLE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Au regard des définitions que donnent les auteurs des deux concepts, il est très difficile de tracer une ligne de démarcation entre la veille stratégique et d'intelligence économique. Cette difficulté s'explique parfois par la divergence des auteurs et praticiens sur le choix de telle ou telle appellation pour désigner telle ou telle activité. Il n'est pas rare de voir des activités de veille stratégique dénommées intelligence économique ou vice versa. Ainsi malgré le fait qu'elles soient toutes, des démarches de management de l'information stratégique, donc bénéfiques à l'entreprise, on ne peut nier leur problème à se frayer un passage dans certains milieux. Situation liée tantôt au concept jugé trop passif en ce qui concerne le terme « veille », tantôt à la sémantique pour l' « intelligence économique. » En effet l'intelligence économique a du mal à conquérir certains managers parce qu'étant toujours assimilée à tort à l'espionnage industriel. D'où l'appel du Réseau ACRIE : « *le terme "intelligence économique" doit être expliqué et ne plus être assimilé à des notions d'illégalité. Il ne saurait être remplacé par le terme "veille*"[16].

A la lumière de l'analyse qui suit nous pourrons identifier une activité de veille d'intelligence économique.

La veille stratégique est une activité de recherche tout azimut de l'information qui peut intéresser l'entreprise afin d'en définir les actions de développement à prendre. Naturellement c'est une démarche globale qui intègre d'autres types de veilles sectorielles choisies en fonction des préoccupations de l'entreprise. Cette immense activité de recherche d'information mobilise des moyens humains, matériels, financiers et technologiques très importants. Ce qui fait qu'elle est, en général, l'apanage des grands groupes internationaux qui veulent devenir des sociétés savantes. Cependant la surveillance en continue de l'information, fait que l'entreprise est réceptive et très dépendante de son environnement. Aussi, avec l'importance des masses d'informations collectées, la majeure partie du temps de travail sera-t-elle consacrée au traitement de l'information ; ce qui rend inopérationnel le processus de décision et montre du même coup, l'efficacité des veilles sectorielles ou spécialisées. Selon bon nombre de théoriciens, l'intelligence économique fait partie de ces

[15] Savané, Ibrahim Sy. – Intelligence économique : le complexe militaro-informationnel. – In : société de l'information, no.7, juin 2004, p.5.
[16] Acrie. – Ne pas confondre veille et intelligence économique. – In : http://www.acrie.fr/php/allerloin.definition.php. - consulté le 04 avril 2006.

dernières. Elle est une démarche sectorielle orientée vers le développement économique de l'entreprise.

Carlo Révelli[17] dans ce débat, montre, à partir de la définition du Commissariat du Plan, que l'intelligence économique ne se limite pas seulement à la recherche, à la collecte au traitement et à la diffusion de l'information ; elle suppose un ensemble d'actions d'influence soit au niveau de l'entreprise, de son environnement immédiat, soit au sein même de l'appareil étatique, aux administrateurs des collectivités locales, aux acteurs publics et privés. Selon Révelli, cette démarche explique la mise en exergue du concept « *exploitation de l'information* » dans la définition du Commissariat du Plan. En d'autres termes, l'intelligence économique est le prolongement de l'activité de veille, la phase active et opérationnelle. Sur ce même registre Odile Ambry dira que « *la veille informationnelle est bien à la base de l'intelligence économique* »[18]

François Jakobiak, lui aussi dans une tentative de différenciation soutient que l'intelligence économique, à l'opposé des autres types de veille est bien « *une organisation au niveau national et non plus uniquement au niveau de l'entreprise* »[19]
Cette conception semble être comprise par l'Etat français en commandant en 1994[20], un rapport sur l'intelligence économique qui a eu le mérite de sensibiliser les entrepreneurs français sur l'intérêt d'avoir une politique de maîtrise de l'information économique ; et un deuxième rapport en 2003 sur « *l'intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* »[21] dirigé par Bernard Carayon[22], député et maire de Tarn.

Ainsi vu, les équivoques, les incompréhensions ne manquent pas quand il s'agit d'évoquer la veille et l'intelligence économique. Cependant, au-delà de toutes ces difficultés, nous retenons pour ce qui concerne ce mémoire que l'intelligence économique n'est pas de l'espionnage industrielle, ni une pratique illégale. C'est une démarche qui se fait en respect des principes éthiques et déontologiques comme ne cessent de le rappeler certains chercheurs.

[17] Revelli, Carlo. – Intelligence stratégique sur Internet : Comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web. – 2e. ed. – Paris : Dunod, 2004, p.
[18] Ambry, Odile. – les réseaux de l'intelligence économique : entre espionnage et partage. – In : Société de l'information, no.7, juin 2004, p3.
[19] Jakobiak, François . – Intelligence économique avec l'apport des NTIC : comment bâtir son propre système d'intelligence économique.- 2ème édition. Paris : Editions d'Organisation, 2001, p.11
[20]Rapport de Henri Martre, Commissariat du Plan. – intelligence économique et stratégie des entreprises. – Paris : la documentation française, 1994. –212p.
[21] Regard sur l'intelligence économique, no. 1, janvier – février 2004. – 60p.
[22]Observatoire critique du Rapport Carayon. – In : Regards sur l'intelligence économique, no. 1, janvier - février, 2004, p.11-19.

En résumé, nous soutenons avec Sophie Larivet[23] que l'IE intègre la veille dans sa fonction de renseignement, le processus de surveillance de l'environnement pour recueillir l'information. Les autres fonctions de protection du risque informationnel, et d'influence lui donnent toute son originalité et fait par conséquent sa différence avec la veille.

III. ENJEUX DE LA VEILLE ET DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Contrairement à une idée reçue, la valeur stratégique de l'information n'est pas venue avec le vent de la mondialisation. Tous les anciens chefs de guerre, d'Alexandre le Grand à Napoléon Bonaparte ont usé de l'information pour affaiblir leurs ennemis[24]. Plus loin dans le temps, plus exactement vers 500 avant J-C, Sun-Tzu dans *"l'Art de la Guerre" posait le précepte suivant : " L'affaiblissement ou l'élimination d'un adversaire est possible grâce à un usage habile d'une rumeur ponctuelle ou répétitive savamment diffusée "* Puis l'information est devenue une arme pour les politiciens afin d'imposer leurs idées et leurs visées aux populations. Dans le monde contemporain cette utilisation stratégique de l'information désignée sous le concept "guerre de l'information" a surtout connu son apogée avec la confrontation EST-OUEST durant la guerre froide et dans les conflits mondiaux (première et deuxième guerre mondiale) « *On a donc assisté à une "montée aux extrêmes" qui a entraîné une démultiplication des techniques d'attaque par l'information à travers la propagande, la désinformation, l'intoxication, la manipulation et les opérations psychologiques. Ces techniques d'attaque ont pour finalité de provoquer un sentiment de doute et/ou de défiance des populations contre une cible prédéfini* »[25]. Aujourd'hui dans le contexte de durcissement de la compétition économique tant au niveau des acteurs mondiaux, nationaux que régionaux, les entreprises sont confrontées à de nouvelles techniques de " combat " dans lesquelles la maîtrise, le contrôle et la diffusion de l'information (réelle ou retouchée) sont utilisés, non plus uniquement comme un vecteur de connaissance et d'anticipation, mais comme une arme offensive. Dans certains Etats modernes, le renseignement n'est plus seulement assujetti aux besoins militaires ou sécuritaires mais aussi à la recherche de nouveaux marchés, de nouveaux clients et à la création de la valeur ajoutée. Le système Echelon construit pendant la guerre froide pour intercepter les communications stratégiques soviétiques et qui aujourd'hui fait plus office de moyen de renseignement

[23] Larivet, Sophie. – les manifestations de l'intelligence économique dans les PME. – In : Intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestations. – Paris Harmattan, p. 129 – 132.
[24] http://www.infoguerre.com/article.php?sid=58
[25] Les origines de la guerre de l'information. – In : http://www.infoguerre.com/article.php?sid=58. – consulté le 29 mars 2006.

économique que militaire, en dit autant. *« Echelon est principalement dirigé contre des cibles non militaires : gouvernements, organisations et entreprises dans virtuellement tous les pays.* (...) *Bien que beaucoup d'informations* [recueillies par le système] *concernent de potentiels terroristes, il s'y produit beaucoup d'intelligence économique, notamment une surveillance intensive de tous les pays participant aux négociations du GATT »*[26] a fait remarquer en 1998 M. Steve Wright, chercheur à la Fondation Omega, une organisation britannique. L'information devient donc la principale matière première de l'économie et constitue également un instrument de compétition. Sa manipulation ou simplement son utilisation à des fins malveillantes contre les acteurs économiques d'un Etat, entreprises, régions, ou individus, est aujourd'hui facilitée du fait, notamment de l'émergence des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC.) D'où l'enjeu de mettre sur pied une bonne politique de surveillance de l'environnement économique des entreprises. Ainsi sont nées les pratiques qui se proposent de rechercher la bonne information, de vérifier les bonnes sources, de la diffuser afin de créer de la valeur ajoutée au sein des entreprises. Il s'agit de la veille stratégique et de l'intelligence économique. Elles sont devenues au fil des temps une arme stratégique, un outil de compétitivité et une réponse adéquate à la pollution informationnelle.

III.1. L'INFORMATION : UN ENJEU COMPETITIF

Durant la période de confrontation EST-OUEST, entre le monde capitaliste avec à leur tête les Etats-Unis et les pays de l'Europe occidentale, et le monde communiste, autrefois symbolisé par l'ex URSS, la chasse à l'information était, avant tout, guidée par des besoins militaires. Le milieu économique et financier était le parent pauvre de cette lutte stratégique entre les puissances. Cette situation qui se justifiait alors au regard de tensions exacerbées entre les deux blocs n'avait plus sa raison d'être après la chute du communisme. La configuration mondiale s'étant littéralement métamorphosée, la nouvelle compétition entre pays ou entreprises s'est désormais transférée dans le terrain économique et financier. Dans certains pays plus avertis à ce nouvel enjeu, des moyens vont être déployés dans le but de mieux canaliser les flux d'informations stratégiques pour les besoins de la croissance et de la compétitivité.

[26] Rivière, Philippe. – le système Echelon. – In : Manière de voir, le monde diplomatique, juillet 1999, p. 40-42.

III.2. INFORMATION AU SERVICE DE LA STRATEGIE ECONOMIQUE

Le communisme a entraîné dans son extinction une nouvelle évaluation des enjeux stratégiques du monde moderne. Le renseignement militaire, même s'il subsistera toujours pour des raisons sécuritaires, a vu son importance s'amoindrir au profit du renseignement économique. Ibrahim Sy Savané en déduira que « *Le potentiel surdimensionné de savoir-faire et de ressources humaines accumulés à l'ombre de la guerre froide ne pouvait trouver meilleure reconversion que dans le monde des affaires...Tout converge donc dorénavant vers l'Économie et la géopolitique s'est muée en géo-économie* »[27]. L'information devient alors une arme redoutable pour l'entreprise, l'Etat ou quelques autres organisations pour gagner des parts de marché, leurrer, influencer ou encore faire des pressions. Les Etats ne cachent plus leur volonté de maîtriser l'information stratégique car étant persuadés de son importance dans le monde impitoyable de la concurrence internationale et de plein développement technologique. A cet effet, selon Philippe Caduc[28], directeur de l'Agence Française pour le Développement de l'Information Technologique, les Etats-Unis auraient développé l'appareil le plus puissant en matière d'intelligence économique avec la reconversion d'une partie de leur service de renseignement. La nouvelle mission de ce nouveau dispositif est « *le contrôle mondial des flux d'informations.* ». Le pentagone, de son coté, a donné son accord pour l'institution du projet « NIMD » (Novell Intelligence Massive Data) ou en français « Arda » "Activité de recherche-développement avancée", un programme financé par la CIA et qui, à terme, permettra, en collaboration avec les start-up de la Sillicon Valley « *de détecter une information critique, recelant un potentiel de "surprise stratégique", dans les masses de données non structurées qui circulent sans cesse sur les réseaux* »[29]. En France aussi, après la prise de conscience manifestée par les deux rapports publics (rapport de Martre et de Carayon) sur l'intelligence économique, l'Etat ne donne pas l'impression d'en avoir assez fait. Loin de là. L'école de guerre économique qui forme les cadres de l'administration aux techniques et stratégies d'intelligence économique a été créée en 1997. Et en janvier 2004, Alain Juillet, l'ancien patron de la DGSE a été nommé le Monsieur Intelligence économique auprès du Premier Ministre. Cependant, comparé aux Etats-Unis, le chemin à courir par la France reste encore long.

[27] Savané, Ibrahim Sy. – Intelligence économique : le complexe militaro-informationnel. – In : société de l'information, no.7, juin 2004, p.5.
[28] Cité par Richard, Anne. – Guerre de l'information : la France cherche ses alliés. – In : société de l'information, no. 7, juin 2004, p.4.
[29] http://www.futura-sciences.com/news-tia-surveillance-internet-progresse_2783.php consulté le 04 avril 2006.

III.3. VEILLE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE : UNE REPONSE A LA POLLUTION INFORMATIONNELLE

Comme le constate Jean Michel, il est devenu une banalité de nos jours de dire que nous sommes entrés de plein pied dans la « *Société de l'information*.». Comme il y a eu la société industrielle avec comme caractéristique le développement des techniques de production et l'apparition des nouveaux besoins de consommation entre autres, la « *Société de l'information* » a droit aussi à son lot d'identifiants. « *Les nouvelles technologies de l'information et de la communication dont Internet constitue le référent identitaire, sont présentes dans tous les domaines d'activité des hommes, enseignement, documentation, édition, commerce, finance, médecine, loisirs, recherche scientifique, etc.. La généralisation des échanges électroniques d'informations et de documents, le caractère universel de cette nouvelle communication globale, planétaire, la rapidité et le caractère spectaculaire des mutations induites font de cette "révolution" un moment clé de l'histoire de l'humanité* »[30]. L'information qui est au cœur de cette nouvelle société atteint des proportions démesurées du fait de sa facilité de production, d'échange et de circulation. Tout le monde est devenu à la fois auteur, éditeur et diffuseur. Ce contexte de surabondance de l'information et d'accélération technologique conduit vers un trop plein d'informations qui risque de polluer les esprits. C'est « l'infopollution.». Joël de Rosnay, faisant l'historique de ce trop plein informationnel, identifie trois grandes évolutions avec chacune un période qui lui est propre : l'évolution biologique, l'évolution technologique et l'évolution numérique. L'évolution biologique peut prendre des millions d'années et a comme théâtre le monde réel. A un certain moment dans sa vie l'homme devient capable d'user de son imagination pour penser lui-même son évolution. De là on change de décor ; du réel on passe à l'imaginaire. Par sa créativité on voit naître des idées, des inventions (le tournevis, la roue, l'avion…) à l'espace de quelques siècles. C'est l'évolution technologique. La troisième phase, la plus fulgurante est son entrée dans monde numérique lié aux bits d'information, à l'ordinateur, aux réseaux et à la télécommunication. Après le réel et l'imaginaire vient alors l'ère du virtuel où « *on peut non seulement inventer les choses, mais les fabriquer et les échanger avec d'autres à distance par les télécommunications. Un engrenage peut s'engrener avec un autre engrenage à des kilomètres de là. Là encore : accélération par l'immatérialité de ces échanges.* [Ainsi] *entre le monde biologique et sa biosphère, le monde technologique et la technosphère, le monde numérique et le cyberespace, il se crée à chaque fois une accélération. Celle-ci génère cette*

[30] Michel, Jean. – Société de l'information et nouvelles solidarités professionnelles : l'impérative exigence de dépassement des frontières. – In : http://michel.jean.free.fr/publi/JM331.html; consulté le 04 avril 2006.

pollution informationnelle qui nous envahit et peut inhiber la créativité si l'on n'y remédie pas et si l'on ne trouve pas de moyens pertinents pour extraire du sens de tout ce gisement d'informations »[31]. D'où donc la problématique de l'accès à la bonne information qui se pose de plus en plus. Trop d'informations tue l'information et la surinformation n'est pas différente de la désinformation. Pour créer du sens, de la connaissance et de l'intelligence dans cette société nouvelle, il est indispensable pour les hommes de se former aux nouvelles techniques de recherche, de traitement et de validation des données informationnelles. Et aux entreprises, qu'elles soient petites ou grandes, riches ou pauvres, un changement des attitudes envers l'information s'impose inexorablement. Dans ce nouveau contexte mondial de rude concurrence, les ressources immatérielles telle que l'information, à l'image des ressources matérielles, qui, depuis longtemps continuent à jouir d'une gestion avantageuse dans les entreprises et organisations, représentent un vecteur de développement, de croissance et de compétitivité. L'information, les services, les connaissances, regorgent de valeurs stratégiques qui exigent des dirigeants une singulière attention et des moyens substantiels. Une meilleure prise en charge des flux informationnels est plus qu'urgente. La veille et l'intelligence économique, deux disciplines nouvelles se proposant une gestion efficiente et efficace de l'information afin de n'en retenir que ce qui est essentielle au développement de l'entreprise, de sa stratégie et de ses projets, se posent comme la clé de succès de la lutte pour l'accès à la bonne information, une information valide, actuelle et de haute valeur ajoutée.

En somme les enjeux du management de l'information stratégique ne sont plus à démontrer. Nous en avons choisi quelques-uns pour anticiper un peu sur l'argumentaire que nous aurons à faire sur les FCS. Car, il est certain qu'à partir des enjeux on peut mesurer l'intérêt de la veille et définir les besoins en information. Et du degré de satisfaction des besoins dépend de l'efficacité de la démarche, ce que nous tentons d'étudier dans ce mémoire. D'où donc l'importance que revêt cette petite revue de la littérature sur les enjeux de la veille avant d'attaquer les démarche dans les PME et TPE.

IV. LA VEILLE ET L'IE DANS LES PME ET TPE

L'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la mondialisation des marchés, la recherche effrénée de la compétitivité et de l'innovation ont favorisé une nouvelle organisation de l'information dans les entreprises. Les japonais disent

[31] De Rosnay, Joël. – les risques de l'infopollution.[Entretien avec Sacha Goldman]. – In : Transversales, Science Culture, Nouvelle série n°1, mai 2002. – accessible in : http://csiweb2.cite-sciences.fr/derosnay/articles/Transversales_infopollution.html. - consulté le 04 avril 2006.

que « *l'information est le sang de l'entreprise.*». Pour bien circuler, il lui faut des canaux qui fluidifient aussi bien ses flux internes qu'externes. Aussi a-t-on l'habitude d'entendre que généralement 70% des informations dont ont besoin les employées sont dans l'entreprise. Mais une mauvaise circulation, l'absence de communication entre les employés notamment rendent ces données inexploitables et obligent les décideurs à se satisfaire par des sources externes. Cependant on ne serait pas tenter d'affirmer que cette situation est généralisée. Elle est plutôt caractéristique des grandes entreprises aux organigrammes sinueux où peuvent se perdre des données informationnelles stratégiques. La situation dans les petites, moyennes et très petites structures est autre. Ces dernières du fait de leur taille et de leurs ressources humaines limitées ont plutôt tendance à se rabattre sur les prestataires externes pour leurs besoins en information.

IV. 1. LA PRATIQUE INFORMATIONNELLE DES PME ET TPE.

Afin de mieux comprendre la situation de l'information dans les petites, moyennes et micro entreprises, on peut prendre le contre pied de ce qui se fait dans les grandes entreprises. En effet très peu de PME et TPE réservent une ligne budgétaire au poste « information documentation. » Elles sont en général, « *gracieusement informées en permanence. Presse technique, fournisseurs, syndicats, clients, concurrents, salons et chambres de commerces, leur donnent une information actualisant leurs connaissances professionnelles ; ce n'est pas toujours du haut de gamme, mais c'est utile, compréhensible et gratuit.* »[32] Cette gratuité fait que l'information reçue reste générique et ne résout pas souvent les problèmes spécifiques de l'entreprise. En clair, l'information qui produit de l'intelligence, de la connaissance, qui pilote l'innovation en sécurisant l'action parce que basée sur des données fiables et actuelles, est au prix d'un cycle qui ne se limite pas seulement à la collecte. Son traitement qui permet de juger de sa validité, d'élaguer les redondances et certifier de sa pertinence par rapport à l'action définie préalablement, est tout aussi d'une importance capitale. L'insuffisance des moyens dans les PME et TPE conjuguée à cette situation de passivité et de dépendance à l'environnement, fait que, très peu de temps est consacré à la phase traitement de création de sens. A ces problèmes il faut ajouter que l'information brute, générale, à la portée de tous, a naturellement moins de valeur que « *l'information grise* », scientifique et technico-économique qui généralement se paie. La tendance chez certaines PME pour palier ces difficultés consiste à adopter des actions de veille ciblée en sous traitant à des organismes de

[32] AFNOR. – PME PMI : Frappez à la bonne porte. - Paris: AFNOR, 1987, p. 13.

consulting la surveillance, la collecte, le traitement et la diffusion du secteur qu'elles veulent développer. Aujourd'hui une conviction se généralise : L'information est « *la matière première de l'entreprise* », toute recherche, tout développement est conditionné par le savoir, « *or, de nombreuses entreprises ne possèdent pas ce savoir leur permettant de suivre ou de saisir les mutations actuelles. Leurs difficultés naissent alors de leur déficit informationnel* » (information trop étriquée, vague ou très spécialisée)

IV.2. LES PME, UN NOUVEL ESPACE POUR LA VEILLE STRATEGIQUE

Les PME et TPE sont en train de se défaire de leur étiquette des oubliées de l'ère de l'économie de l'information. Les publications qui traitent de la veille dans les PME deviennent de plus en plus nombreuses. Mais force est de constater que ces études vont dans un sens unique. Elles ont, dans leur quasi-totalité, dédiées aux PME et PMI. Le mystère des TPE n'est pas encore percé dans ce cadre.

En ce qui concerne les PME et PMI, le tour de la question est presque fait. Les recherches traitent de plusieurs thèmes. Maryse Salles s'est consacré, dans bon nombre de ses publications sur les méthodes d'analyse des besoins en intelligence économique pour ces entreprises. Elle se pose la question de savoir « *comment identifier les informations dont la PME a besoin afin d'élaborer sa stratégie ou, plus largement, préparer les décisions qu'elle doit prendre afin de se situer de manière efficace dans son environnement* »[33]. Quelques années auparavant, en 1997, Laurent Hassid découvrit le terrain des PME. Il a beaucoup contribué à les décomplexer par rapport aux grandes entreprises. Son ouvrage « *les PME face au défi de l'intelligence économique* »[34] milite pour une faisabilité de la veille dans ces structures. Hassid convaincu que l'IE est « *une démarche simple et accessible aux PME* » a voulu être plus pragmatique en offrant dans sa publication une réflexion sur les problèmes de concurrence et d'information, une méthodologie permettant de répondre à ce défi d'organisation ainsi que de nombreux cas d'entreprises étudiés en régions qui offrent en outre des repères efficaces. Aujourd'hui les études se corsent et se spécialisent davantage. Elles s'enrichissent de communications, d'articles scientifiques, de travaux de thèses ou de mémoires dans les universités et école de commerce. Par exemple Humbert Lesca[35], parfois en collaboration avec ses étudiants a exploré une large partie du terrain : les dispositifs de veille dans les PME et PMI des pays en voie de développement, la recherche de partenariats

[33] Salles, Maryse. – Stratégies des PME et intelligence économique. –Paris : Economica, 2004. – 170
[34] HASSID, Laurent. - Les PME face au défi de l'intelligence économique. – Paris : Dunod, 1997
[35] Veille stratégique anticipative et intelligence collective. – In : http://www.veille-strategique.org/. Les publications de l'équipe de Lesca. – consulté le 05 avril 2006.

avec les entreprises multinationales, l'organisation de la veille en coopération face à l'impossibilité d'un système d'intelligence économique interne etc. Cependant la traduction la plus exhaustive de l'intelligence économique dans les petites et moyennes entreprises est à mettre dans le compte de l'ouvrage collectif coordonné par Alice Guilhon sur les différentes conceptions de l'IE au sein de sein entreprise. « *L'intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestation* »[36] peut se targuer de montrer, sous différentes facettes, la compréhension, l'application, les résultats d'une démarche de veille et d'IE dans les petites organisations de secteurs différents. Alliant études conceptuelles et cas pratiques, les auteurs ont pu montrer que l'IE ne saurait être une recette miracle, prête à l'application. Chacun y va de sa manière, de ses moyens et de sa conception. Les démarches, dans les cas où elles sont formalisées, varient de la coopération, à la sous-traitance en passant par le système interne. Certaines études considèrent celui-ci moins performant que les démarches informelles. Pascal Vidal[37], à cet effet, citant Narayann, montre que plusieurs études soutiennent que les PME ne perçoivent pas la nécessité de mettre en place un tel processus de collecte d'information. Pour des raisons liées notamment à la faiblesse de leur système d'information de gestion, à la concentration de l'activité de l'information entre les mains d'une seule personne ou encore à la faiblesse des ressources allouées à l'acquisition, elles renoncent à la collecte systématique d'informations sur leurs concurrents et leurs clients. La tendance, selon lui, est d'exploiter au mieux le réseau relationnel de l'entreprise. « *La collecte se fait de façon informelle n'accordant qu'une importance relative à l'analyse de leurs concurrents et de leurs marchés* ».

Cette diversité de pratiques de veille et d'IE dans les PME vient conforter les conclusions de Jean-Louis Levet sur le sujet. Dans l'ouvrage qu'il a dirigé sur « *les pratiques de l'intelligence économique : huit cas d'entreprises* »[38], il ressort d'une étude comparative dans des entreprises de toute taille trois grandes caractéristiques de l'IE :

- Une multiplicité des pratiques adaptable au mode d'organisation de chaque entreprise
- Une mise en œuvre qui ne dépend pas absolument des moyens. Savoir adapter la démarche à ses moyens
- Un facteur déterminant de compétitivité et d'insertion de l'entreprise dans son environnement.

[36] Guilhon, Alice. – l'intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestation. – Paris : Harmattan, 2004. – 220p.
[37] Vidal, Pascal. – les PME face à l'information : attention !. – In : l'intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestation. – Paris : Harmattan, 2004, p.76 – 78.
[38] Levet, Jean-Louis. – les pratiques de l'intelligence économique : huit cas d'entreprises. – Paris : Economica, 2002. – 112.

Cet état des lieux de la veille dans les petites organisations montre l'intérêt que suscite le sujet et renouvelle du même coup les problématiques dans les facultés, écoles et laboratoires de recherche. Il en est ainsi pour le laboratoire de Valorisation de l'Information (LVIC) de l'université d'Aix Marseille 3, où des recherches sont en cours sur ces questions de veille et d'IE dans ces petites entreprises. Des travaux sont déjà réalisés ou en cours d'instruction sur le sujet (voir mémoire sur les TPE de Marseille-innovation)[39].

IV.3. LES FORMES D'ORGANISATION ET DE MISE EN ŒUVRE D'UNE DEMARCHE DE VEILLE

La prise de conscience de l'importance et de l'enjeu qu'il y a pour les entreprises de se renseigner sur leurs concurrents, sur la recherche scientifique et technologique, sur l'innovation, bref de se mettre en perpétuelle surveillance de son environnement, est une étape cruciale qui fait montre d'une certaine volonté de ne plus subir les flux d'information avec leurs lots de conséquences. L'entreprise se doit d'être actrice dans sa propre évolution et non, victime de son environnement informationnel. Le choix d'être actif doit être privilégié sur la réactivité encore moins sur la passivité. C'est d'autant plus important qu'aujourd'hui les signaux qui nous viennent du marché ne sont pas toujours des vrais. Ils sont vraisemblables mais truqués parfois dans l'optique de nuire. Se prémunir de ces méfaits inhérents au statut actuel de l'information - information, nouvelle matière première de la compétitivité et de la croissance donc objet de guerre économique -, revient à se doter d'une politique de gestion de l'information stratégique soutenue au plus haut niveau de la direction et traduite en pratique par la mise en place d'une organisation se chargeant de subvenir aux besoins informationnels de l'entreprises. Cependant selon sa taille et ses moyens, l'entreprise peut choisir de se doter d'un service de veille et d'intelligence économique interne ou de sous traiter tout ou une partie du processus.

IV.4.1. LE SYSTEME D'INFORMATION STRATEGIQUE DANS L'ENTREPRISE

Avant de parler des systèmes d'information stratégique nous pensons qu'il est nécessaire de rappeler notre compréhension du concept par rapport à certains auteurs. En effet Valérie Léveillé définit le système d'information interne comme le contraire du système d'information externe qui a pour mission de « *collecter les informations extérieures à*

[39] Hassen, Hamdi. - Processus et essai d'évaluation en veille et intelligence économique pour les TPE de Marseille Innovation. – Mémoire M2R STIC et Médiation des connaissances, LVIC, Université d'Aix-Marseille 3, septembre 2005. – 88p.

l'entreprise, sur son environnement concurrentiel, technologique, scientifique et législatif à des fins à la fois opérationnelles et décisionnelles. »[40]

Le système d'information interne dont il est le cas dans notre étude, n'est pas défini en fonction de la provenance de l'information mais plutôt du fait de son implantation à l'intérieur même de l'entreprise. Il tient sa fonction stratégique du fait qu'il s'inscrit dans une dynamique de maîtrise de toutes sortes d'informations internes ou externes, pourvu qu'elles puissent avoir un impact sur les décisions de l'entreprise. Aussi, sa mise en opposition avec les modèles de gestion de l'information dans certaines PME (le recours à des prestations extérieures notamment) aux moyens limités n'est-elle pas tout aussi suffisante pour comprendre notre vision de ce système à l'interne. En somme notre système d'information stratégique est plus proche de celui que définit l'Afnor dans sa Norme expérimentale XP X50 – 053. C'est à dire un « *système structuré qui permet de recueillir l'information sur l'environnement de l'entreprise susceptible d'impacter de façon favorable ou défavorable l'avenir et doit fournir l'information nécessaire pour bâtir la stratégie.* »[41] Sa mise en place, quelle que soit l'entreprise, obéit à un processus dont les détails sont ci-après.

[40] Leveillé, Valerie. - De l'organisation des données dans les systèmes d'information : Réalisation d'un outil de gestion de données hétérogènes et formelles appliqué à la veille technologique. – thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, CRRM, Université d'Aix Marseille 3, 2000, p. 31

[41] AFNOR, Association Française de Normalisation. –Norme expérimentale XP X50 – 053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille. – Paris : Afnor, 1998.

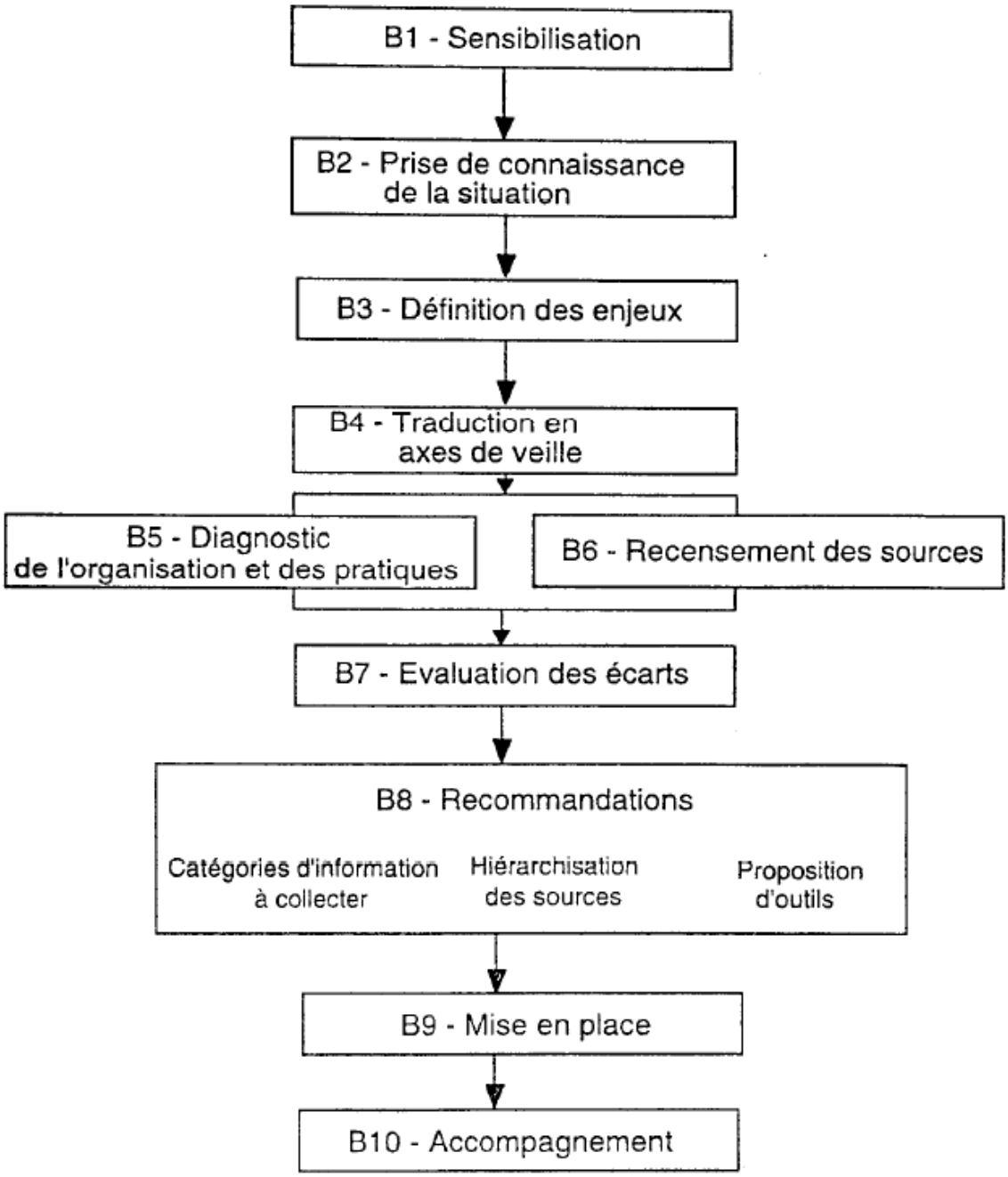

Schéma 1. Processus de mise en place d'un système de veille (source : Norme XP X50-50 de l'Afnor)

Cette démarche, à des exceptions prés est très proche de celles que proposent d'autres auteurs de la veille. Son mérite réside dans son souci du détail. Ce qui est loin d'être le cas dans les autres processus. Paul Dégoul, en effet, s'inscrivant dans ce même souci de rendre compte des différentes étapes nécessaires à la mise en place d'un système d'intelligence économique et stratégique, identifie succinctement « *quatre séquences en interactions continue formant quatre grands formats d'actions interdépendants mais correspondants à des finalités, des mises en œuvre et des résultats bien différenciés* » :

- La préparation : la définition du cadre d'action et clarification des priorités ;
- La planification ou la définition de ce qu'il désigne comme des « facteurs clés de surveillance »[42] et l'élaboration du cahier de charge ;
- La mise en œuvre qui correspond au cycle de production de la Veille avec une forte proportion du renseignement ;
- La phase évaluation-amélioration qui permet, à partir d'indicateurs de mesurer l'efficacité du dispositif mis en place[43]

Il nous semble important de rappeler que les systèmes d'informations stratégiques, services de veille ou dispositifs de veille pour certains, même s'ils sont plus visibles dans les grands groupes, sont aussi possibles dans les petites entreprises. Leur démarche de mise en place reste identique, qu'il s'agisse dans une PME, PMI ou d'une antenne d'une grande entreprise. Il est tout aussi nécessaire de montrer que le gros des PME et TPE « veilleuses » externalise leurs besoins en informations stratégiques.

IV.4.2. L'EXTERNALISATION DES DEMARCHES DE VEILLE STRATEGIQUE

L'externalisation d'une démarche de veille et d'intelligence stratégique est une pratique plus fréquente chez les petites moyennes et micro-entreprises. Elle dénote la plupart du temps d'un certain manque de moyens de l'entreprise. Un système d'information stratégique est une démarche sérieuse parfois budgétivore. Les moyens nécessaires sont à la mesure des axes à surveiller, des ressources humaines disponibles et des outils matériels et technologiques. Dans certains PME et TPE françaises, la priorité est ailleurs, ce qui montre une certaine ignorance de la valeur stratégique de l'information. Plusieurs barrières peuvent expliquer cette situation dans les PME et TPE

- Non-implication du chef d'entreprise
- Ignorance de la nécessité de la veille
- Manque de connaissance des structures d'aides existantes
- Manque de connaissances des outils de veille automatisée,
- Manque de moyens financiers et techniques
- Cherté des services des grands cabinets de veille
- Manque de personnels formés pas de moyens d'embaucher un spécialiste
- Absence d'une dynamique nationale

[42]Facteurs de clés de surveillance équivalent aux axes de veille ou aux axes prioritaires de développement.
[43]Degoul, Paul. – Mise en place collaborative du système d'IE et stratégique. – In : actes du colloque ISCO, p.119.

- Implication des administrations
- Non-coordination des différents projets d'aide
- Pas de cohésion nationale (il manque un mouvement national à l'initiative des PME)[44]

Cependant malgré ces contraintes, de plus en plus d'entreprises de petites tailles commencent à s'intéresser à la veille et à y investir. Conscientes de leur fragilité d'ordre économique, financier, humain et technologique, elles adoptent des formes d'organisations originales adaptées à leurs conditions. Il s'agit de la sous-traitance et la veille multi-partenaire (veille en coopération.)

IV.4.2.1. LA SOUS-TRAITANCE D'UN PROCESSUS VEILLE

C'est le fait de faire appel à des sociétés spécialisées en information stratégique pour traiter tout ou partie de la démarche de veille. La consultance peut concerner par exemple, la définition des secteurs de surveillance, le traitement des données informationnelles, la cueillette des informations ou la surveillance en elle-même. Le recours au savoir-faire externe est un moyen de surpasser certaines difficultés liées au manque de personnel qualifié et de se délester du poids de piloter un dispositif de veille interne. Les consultants du fait de leur expertise, de leur connaissance des sources et de la richesse de leur carnet d'adresse peuvent apporter un regard neuf sur les problématiques à étudier. Cependant pour toutes prestations dans ce cadre il existe des clauses à respecter entre l'entreprise et le prestataire concernant les exigences du client, les engagements du prestataire et les évaluations éventuelles de la collaboration (Norme XP X50-50 de l'Afnor.)

IV.4.2.2. LA VEILLE EN COOPERATION

Veille multipartenaire, veille en réseau, veille en coopération (Lesca et Chapus)[45], les vocables utilisés pour désigner l'apprentissage collectif des démarches de veille dans les petites et moyennes structures sont très différents. Cependant cette différence s'arrête dans les appellations qui sont des moyens pour les auteurs de marquer leur territoire. Dans la pratique elles se rapportent à la même signification et aux mêmes motivations : Partage de l'information entre entreprises de même secteur afin de soutenir le développement industriel

[44]Bourthoumieu, Laurent ; Malard, Jérôme ; Gros, Stéphane et al. – la veille : les principales barrières a la mise en place d'un système de veille en PME-PMI [résumé] – In : http://www.urfist.cict.fr/veille2.html. - consulté le 18 avril 2006.

[45] Chapus, Elisabeth ; Lesca, Humbert ; Raymond, Louis. –Apprentissage collectif d'un dispositif de veille en coopération pour les petites PMI au sein des régions : vers une modélisation. – Lyon : Centre d'études et de recherche Rhônes-Alpes-Canada-Quebec. -36p

d'une localité, la réduction des coûts d'accès à l'information, la coopération avec les experts et l'acquisition d'un savoir-faire dans le management de l'information stratégique. Ainsi vue, « *La veille en réseau est entendue au sens réseau d'entreprises et d'organismes divers (spécialistes de l'information, experts...) coopérant de manière distribuée, comme un ensemble d'acteurs semi-autonomes, adaptant leur comportement aux circonstances et planifiant leurs propres stratégies, dans un processus d'échange d'informations animé par des médiateurs actifs et des experts de différents domaines sensibles, qui communiquent à travers un dispositif technique (le réseau de veille.). L'objectif principal est de permettre la diffusion d'informations scientifiques, techniques, réglementaires, concurrentielles ou commerciales qui relèvent d'un tissu géo-économique particulier*. »[46] Son succès est conditionné à la confiance mutuelle des coopérants, à la sécurité de l'information, à l'existence d'une solide culture de partage de l'information et une définition précise des différentes fonctions du réseau (le pilotage stratégique du réseau**,** son animation, son évaluation et la formation des acteurs.)

Les PME et TPE peuvent aussi se regrouper en SPL (Système productif local) connu sous les noms : Districts industriels ou Clusters. Dans cette pluralité de concepts se cache une même réalité : une mutualisation des moyens pour soutenir la compétitivité. Plus exactement le SPL est « *une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologique, etc.*) »[47] Les entreprises coopérantes peuvent se regrouper autour d'un produit ou d'un service, notamment le partage d'information stratégique. Elles doivent être géographiquement proche et appartenir à un même secteur d'activité. Dans la région PACA, (Provence Alpes Cote d'Azur) par exemple, la DATAR (Délégation à l'aménagement du Territoire et à l'Action Régionale) a identifié plusieurs SPL notamment en Réparation navale, en Mode, en Parfum, en Horticulture, en Agroalimentaire et en Microélectronique.

Ce que nous retenons de cette étude pour ce mémoire c'est qu'elle nous renseigne sur les différentes démarches de veille existantes dans les entreprises, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises. Etant donnée qu'il s'agit d'évaluation des FCS d'une

[46] Cissé, Alassane ; Ndiaye, Souleymane, Martin, Rémy et al. - Le maillage des bibliothèques parlementaires francophones dans la société de l'information. Cotonou, 8 au 12 décembre 2003, p. 2.
[47] "Les systèmes productifs locaux" -. – Paris : Datar, La Documentation française, Paris 2002. – In : http://www.districts-industriels.com/definition.php. - consulté le 18 avril 2006.

démarche de veille et d'IE, on ne pouvait pas faire fi d'une étude sur la diversité des pratiques afin de mesurer leur différence, leur convergence et leur fiabilité. C'est à cette condition qu'on puisse espérer atténuer, pour ne dire éviter, l'effet de surprise dans les observations de terrain.

V. LES FONDEMENTS THEORIQUES ET HISTORIQUES DES FCS

V.1. L'APPROCHE « SIC » DES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES

Les Facteurs Critiques de Succès (FCS) (Critical Success Factors), principe développé par Daniel (1961) et Rockart (1979)[48], désignaient à l'origine, les secteurs d'activité où tout doit se passer parfaitement pour que l'entreprise continue à bien fonctionner. Cette approche générale au relent de gestion et de management cache un petit coté sciences de l'information. En effet, dans le début des années soixante, R. D. Daniel[49] part d'un constat sur les changements de l'organisation des entreprises, qui, depuis l'embelli économique et financière (forte croissance, diversification et internationalisation des marchés) qui suivit le chaos de la seconde guerre mondiale n'ont de cesse de se muter pour intégrer de nouveaux métiers, de nouvelles responsabilités et de nouvelles autorités décisionnelles entraînant du même coup, de nouveaux besoins d'informations aussi bien en interne qu'en externe. Pendant cette période de mutation, les systèmes d'information sont restés statiques. L'image qu'ils laissaient apparaître était inappropriée aux besoins de la nouvelle économie. Ils représentaient d'énormes bases de données drainant des informations quantitatives qui ne permettaient pas une vision qualitative sur l'environnement social, politique et compétitif ou sur les forces et les faiblesses de l'entreprise. Aussitôt le besoin d'information - de la bonne information - se fait sentir. Daniel réfléchit alors sur une nouvelle méthode de penser les systèmes d'information en proposant aux managers de choisir les secteurs clés sur lesquels le système devait se focaliser pour mieux répondre à leur demande. Il en identifia six facteurs majeurs. Ainsi, comme le soutient Verstraete, « *avec l'idée de ne retenir que cinq à six facteurs déterminant de la firme et permettant de fonder un avantage concurrentiel, la notion des FCS naissait* »[50]. Verstraete constate que cette notion inspire tout une panoplie de branches allant du contrôle, à la stratégie en passant naturellement par la définition des systèmes d'information. Cette dimension informationnelle est encore plus apparente avec Rockart qui s'inspirant de la méthode du MIT (Massachusetts, Institute of Technology) propose une démarche pour déterminer les informations dont ont réellement besoins les managers pour diriger. Ces derniers se plaignaient tout le temps de ne pas pouvoir traiter tout le volume d'informations, qui leur arrive des leur subordonnés, soutient-il. Généralement le fait qu'ils soient impliqués dans de nombreuses activités ne facilite pas le choix et le traitement des

[48]Rockart, J. F. – Chief executive define their own data needs. – In: Harvard Business Review, March-April 1979.
[49] Cité par Verstraete, Thierry. – Essai de conceptualisation de la notion des FCS et des facteurs stratégiques de risque. – In : http://www.strategie-aims.com/montreal/verstrae.pdf. - consulté le 17 mai 2006
[50]id. Verstraete p.3.

informations. La démarche de Rockart propose alors un diagnostic, un entretien avec les dirigeants afin de mieux cerner leur environnement proche, les différentes variables qu'ils jugent intéressantes de maîtriser pour leur action. Cette étape est très importante pour identifier les FCS sinon on risque de tomber dans l'illusion de prendre tout comme des FCS. Cependant, les FCS restent une notion relativisée à l'objet d'étude (FCS d'un projet). Ils sont sous différentes contingences : spatiales, temporelles, sectorielles et humaines. En termes clairs, ils varient selon le potentiel humain de l'entreprise, son secteur d'activité, ses ambitions géographiques (locales, régionales, nationales, internationales) ses contraintes de calendrier etc. La relativité de ce concept fait qu'il est aujourd'hui applicable à n'importe quel domaine, secteur ou projet pourvu qu'il permette de maîtriser les variables qui conduisent à leur succès.

V.2. L'APPROCHE « VEILLE » DES FCS

Il existe une diversité d'application des FCS dans la gestion de l'information stratégique. La malléabilité du concept, malgré quelques confusions qu'elle puisse engendrer, constitue la cause principale de ce phénomène. François Jakobiak, Henri DOU, et Rostaing utilisent la notion de FCS pour désigner les axes prioritaires de surveillance, « *les secteurs de l'entreprise où il faut être en permanence bien informé (scientifiquement, techniquement et technologiquement) pour ne pas mettre en jeu la pérennité de son métier.* »[51] Ils correspondent à la phase détermination des champs d'investigation prioritaires sur lesquels va se baser le cycle de l'information. L'idée que les FCS se relativisent à l'objet d'étude se renforce davantage avec les théories de H. Lesca et de Hassid. Ces derniers, voient à travers les FCS, non pas une étape de la démarche de veille mais un ensemble de variables permettant de mesurer ou de piloter un projet d'intelligence économique vers le succès. Laurent Hassid[52], dans sa publication sur l'intelligence économique dans les PME identifie par exemple huit facteurs dont dépend la réussite d'un projet IE en PME. Même s'il reste à l'état générique, cette vision a le mérite de montrer combien l'utilisation de la notion FCS est changeante. La même approche FCS-Projet réapparaît avec Humbert Lesca. L'application qu'il en fait, dans ses publications, est très variée. Tantôt la veille, elle-même est l'objet d'étude (exemple :

[51] Rostaing, Hervé. – veille technologique et bibliométrie : concepts, outils et application. – thése de doctorat en science de l'information et de la communication, Faculté des sciences, UNIVERSITE PAUL CEZANNE d'AIX-Marseille 3, 1993, p. 26.
[52] HASSID, Laurent. - Les PME face au défi de l'intelligence économique. – Paris : Dunod, 1997

maîtrise des FCS pour un animateur novice d'un dispositif de veille[53], FCS d'un dispositif de veille dans les PME tunisiennes[54]), tantôt l'entreprise prend la place de l'objet et la veille considérée comme un FCS (exemple : veille : FCS pour les PME brésiliennes[55]).

En somme retenons donc que plusieurs utilisations peuvent être réservées à ce concept, qu'il s'agisse dans la démarche managériale globale de l'entreprise ou bien dans un cadre plus restreint en l'occurrence le système de veille. Ce qui est d'ailleurs le cas dans ce mémoire. Il est besoin de signaler que les FCS ne sont étudiés ici comme la détermination des domaines vitaux de l'entreprise, ni seulement comme la définition des besoins vitaux d'informations mais ils sont plutôt élargis à l'ensemble des points clés ou écueils sur lesquels peut s'appuyer la réussite ou l'échec d'une démarche de veille et d'intelligence économique. Autrement dit tout le processus est étudié afin de déterminer ce qui peut constituer des points avantageux ou des obstacles à l'efficacité escomptée.

Ainsi pour dire qu'il est plus qu' important pour chaque étude concernant les FCS de montrer préalablement la vision que vous donnez au concept et ses modalités d'application. Ceci, me semble-t-il, doit être tout à fait naturel surtout lorsqu'il s'agit des notions à la signification un peu changeante.

[53]Lesca, Humbert ; Boulifa-Tamboura, Ines. – Connaissances actionnables à l'usage d'un chef de projet de veille novice dans ce domaine : vers un guide d'application pour la maîtrise des FCS. – In : VSST 2004, Toulouse. – accessible in : http://www.veille-stratégique.org

[54] Lesca, Humbert ; Chouck, Souad. – proposition des FCS à l'amorçage d'un dispositif de veille pour les PME et PMI tunisiennes. – In : VSST, 2004, Toulouse. – accessible in : http://www.veille-stratégique.org

[55] Lesca, H., Canon, Freitas. – la veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME-PMI brésiliennes voulant devenir des fournisseurs à des compagnies internationales. – In : 3eme colloque de l'IFBAE, 2005. – accessible in : http://www.veille-strategique.org

PARTIE III : ETUDE DES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES A LA DEMARCHE DE VEILLE ET D'IE DANS LES PME ET TPE

PARTIE III : ETUDE DES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES A LA DEMARCHE DE VEILLE ET D'IE DANS LES PME ET TPE

I. LA METHODOLOGIE SUIVIE.

L'application des FCS aux démarches de veille et d'intelligence économique des PME et TPE dont il est l'objet dans ce mémoire fait appel à une méthode à la fois quantitative et qualitative. Il s'agit d'analyser la démarche du Club IE de Marseille Innovation dans sa mission de sensibiliser et d'accompagner les entreprises de la pépinière à la maîtrise de l'information stratégique. Nous essayerons, à partir des outils méthodologiques, en l'occurrence, les études diagnostics et les retours d'expériences, d'étudier les pratiques informationnelles en vigueur dans ces TPE avant leur sensibilisation à l'intelligence économique. Ensuite en rapport aux retours d'expériences qu'elles ont produits et qui font état des réussites ou des écarts de leur démarche « veille », nous tenterons de juger de la pertinence ou non de la démarche, de ressortir les dysfonctionnements s'il y'a lieu ou au cas contraire d'en déduire les clés de son succès.

Ces deux corpus ainsi que les entretiens éventuels des professionnels du Club seront mis en contribution pour l'évaluation des démarches de veille et d'intelligence économique dans les petites structures. Avant cela, commençons d'abord par choisir les entreprises.

I.1. CHOIX ET PRESENTATION DES ENTREPRISES

Les entreprises qui ont fait l'objet de notre étude, comme le laisse deviner la présentation au début de ce mémoire de Marseille Innovation, sont pour la plupart des petites entreprises. Elles sont toutes hébergées dans les pépinières de technopôle de château Gombert ou de la Belle de Mai. Elles évoluent dans les sciences de l'ingénieur, les sciences et technologies de l'information et de la communication. Ces domaines à évolution rapide leur contraignent à se renseigner quasi systématiquement sur leur environnement concurrentiel, scientifique, technologique, marketing et commercial, réglementaire etc. D'où l'utilité d'une démarche de veille et d'intelligence économique.

Pour les besoins de l'étude, nous en avons choisi cinq (5). Les critères de sélection sont guidés par le souci d'avoir une représentativité des différents types de comportement informationnel de ces entreprises. Certaines se trouvent très avancées dans la démarche IE, d'autres le sont moins. Pour des raisons liées à la sécurité et à la sensibilité de l'information, et pour respecter le souhait des dirigeants, le traitement de données sera totalement anonyme.

I.2. PRESENTATION DES OUTILS DE L'ETUDE

I.2.1. LE QUESTIONNAIRE PRE-DIAGNOSTIC IE

Le Club IE de Marseille Innovation, a initié, depuis juin 2005, une enquête auprès des entreprises de la pépinière de Technopôle de Château Gombert, pour évaluer leurs pratiques en matière d'information. Cette sorte d'étude de faisabilité a permis au Club IE de se renseigner sur les activités formelles et informelles des entreprises par rapport à l'information. Ces questionnements étaient, en effet assez exhaustifs avec des interrogations touchant tout l'environnement de l'entreprise avec naturellement une large partie consacrée à l'information. Sa construction s'articule autour de huit (8) grands axes :

1. l'identification de l'entreprise : elle est la première partie qui permet de renseigner sur le nom de l'entreprise, son statut ainsi que son secteur activité et son centre d'intérêt (domaine de recherche)
2. l'environnement de l'entreprise : Constitué de neuf (9) questions fermées, elle renferme les questions sur le marché de l'entreprise, l'état de la concurrence, sur les fournisseurs, sur la clientèle ainsi que sur les contraintes normatives les actions de lobbying ou encore l'exigence du marché en terme d'innovation.
3. les sources d'information. Avec dix (10) interrogations, cette partie s'intéresse à la diversité des sources d'information (formelles ou informelles), à la politique de collecte ou à la pertinence des informations collectées.
4. le traitement de l'information : Cette partie, non moins importante, s'interroge sur la finalité des informations collectées. Les dix (10) questions qui la constituent varient de la manière de traiter l'information (individuelle ou collective) à leur gestion électronique, en passant par les produits d'informations et l'organisation (classement, système d'archivage…).
5. la diffusion de l'information : Les moyens de diffusion (formels et informels), la circulation de l'information, la remontée de l'information, la diffusion ciblée ainsi le feedback se partagent les onze (11) questions de cette partie. En plus de constituer un élément de mesure de la bonne circulation de l'information, cette étape permet aussi, d'étudier la diversité des moyens de communication et de juger de leur performance et de leur adaptabilité à l'entreprise.
6. La protection de l'information : élément essentiel dans toute démarche de veille et d'intelligence économique, la sécurisation de l'information est souvent négligée dans les entreprises. Ce questionnaire a le mérite de lui

consacrer un ensemble de six (6) questions sur la protection légale de l'information avec les dépôts de brevets, sur la sécurité informatique avec les système de cryptage, de protection par mots de passe etc. et enfin sur la surveillance des actes de contrefaçon et les projets à venir d'amélioration de la sécurité.

7. l'innovation : L'avant-dernière partie sur l'innovation fait plus état des compétences personnelles de l'innovateur que de l'innovation, elle-même. Entre huit (8) questions, des interrogations sur ses capacités, entre autres à observer l'environnement, à décortiquer et communiquer les informations ont été posées. Cette partie fait plus office de sensibilisation que de détection de l'habileté des entreprises à innover.
8. Enfin la compréhension de l'intelligence économique dans les entreprises. Cette dernière partie essaie de sonder auprès des entreprises la compréhension que les dirigeants se font de l'intelligence économique. Intitulée « les finalités de l'intelligence économique », elle essaie, à l'aide de neuf (9) questions, de faire le tour des différentes fausses équivoques de l'IE et des attentes qu'elle peut générer auprès des dirigeants. Les interrogations par souci d'exhaustivité et d'objectivité parlent des rapports entre l'IE et l'espionnage industriel, la stratégie d'entreprise, la gestion de risque, les évolutions de l'environnement, la concurrence, la compétitivité notamment.

Ce questionnaire préalable à la démarche IE a été administré aux entreprises afin de diagnostiquer leurs pratiques et comportements d'information et surtout leurs besoins en veille et intelligence économique. L'étude a révélé aussi un existant en matière de collecte, de traitement, de diffusion et de protection de l'information. Cet existant qui varie selon l'entreprise constitue un socle non négligeable sur lequel peut se baser un projet d'intégration d'une démarche IE dans l'entreprise. Pour ce faire une étude post-diagnostic a été réalisée, à partir des résultats de l'enquête, en vue de révéler aux entreprises, de manière plus formalisée, leurs points forts ainsi que leurs avatars dans le cycle de l'information. En guise de renforcement des acquis, et d'amélioration des pratiques, des recommandations ont été faites aux entreprises ainsi qu'une proposition d'intégrer une démarche de veille et d'intelligence économique personnalisée, sur mesure avec une orientation bien spécifiée, un mode opératoire selon le besoin d'information, des conseils en procédure et des outils adaptés. Des entreprises ont suivi la démarche suggérée par le Club, notamment avec l'aide de celui-ci. Un

projet d'accompagnement a été mis en œuvre. Pour juger du bon fonctionnement les entreprises en question doivent produire des retours d'expériences pour le Club IE. C'est cette étude post-diagnostic qu'il s'agira d'analyser en compagnie des retours d'expériences pour tenter de répondre à notre question de savoir s'il est possible d'identifier les FCS dans la démarche d'intégration d'une démarche de veille et d'IE dans les PME et TPE

I.2.2. LES RETOURS D'EXPERIENCES

Les retours d'expériences d'actions IE sont des fiches de comptes-rendus adressées aux dirigeants d'entreprises pour qu'ils rendent compte sur les activités de veille et d'intelligence économique. Afin de suivre l'évolution des différents projets IE dans les TPE, le Club IE demande aux entreprises de lui faire parvenir leur appréciation de la démarche en montrant l'avantage qu'elles ont pu tirer des réalisations, ainsi que l'état d'avancement dans les différentes recommandations etc. Les retours d'expérience d'actions IE se présentent comme suit :

- D'abord, il y a une présentation succincte de l'entreprise, de son domaine d'activité, et de ses produits et services
- Ensuite, en bref rappel des actions préconisées et des différentes recommandations concernant la recherche, le traitement et la diffusion de l'information ou le choix d'outils de veille automatisée.
- Et enfin la partie la plus importante, c'est-à-dire l'appréciation par l'entreprise des réalisations qui ont généré de la valeur ajoutée. Un jugement propre est apporté à chaque action. Bref, il s'agit de répondre à la question de savoir en quoi l'action A ou l'outil B a été avantageux pour l'entreprise. Qu'est-ce qu'il vous a permis de réaliser ?

Ainsi ces retours d'expériences permettent de montrer les points forts et les points faibles de chaque action. Les premiers en sortiront renforcés comme les derniers améliorés.

I.3. DIFFICULTES RENCONTREES

L'élaboration de ce travail de recherche ne s'est pas faite sans mal. Son instruction a été entrecoupée de difficultés liées notamment :

- Au manque de temps. En effet, nous aurions voulu enrichir le mémoire des expériences de certains praticiens. Nous avions prévu de les rencontrer au début. Mais du fait de leur manque de temps et de l'imminence du délai que je m'étais imparti, cette solution a été abandonnée à la dernière minute. Les observations recueillies dans

le Club IE ainsi que certains articles que j'ai pu trouver portant sur le sujet, ont eux aussi fortement encourager cette décision.

- A la lourdeur de l'exploitation des corpus d'étude. Mis à part les Retours d'expériences, qui se tiennent au maximum en deux pages, l'exploitation des études post-diagnostics IE n'était pas du tout avec repos. L'épaisseur des documents a nécessité un travail de lecture et de dépouillement très ruinant. Heureusement que j'ai pu disposer à temps des enquêtes concernant les cinq entreprises étudiées dans ce mémoire.
- L'accès à certaines informations. Malgré la richesse de la littérature sur la veille et l'intelligence économique, il était relativement difficile d'avoir accès à une documentation sur les Facteurs Critiques de Succès. Dans les rares cas, où ils étaient traités, le manque d'homogénéité dans les différentes approches des auteurs, a parfois rendu complexe leur interprétation.

II. ANALYSE ET EXPLOITATION DES CORPUS D'ETUDE

II.1. EXPLOITATION DE L'ETUDE POST-DIAGNOSTIC INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Dans cette partie, nous nous proposons d'analyser les études post-diagnostic IE. Il s'agit de corpus d'informations découlant de l'exploitation des questionnaires destinés au PME et TPE afin d'investiguer sur leurs besoins et pratiques informationnelles. Comme nous l'avons signalé précédemment nous allons adopter pour ce faire, une méthodologie alliant une démarche à la fois quantitative et qualitative.

Pour ce qui concerne la démarche quantitative, il s'agit, de fouiller les corpus d'étude post-diagnostic IE de chaque entreprise, de les analyser pour en ressortir les points en fonction desquels s'est mesurée la pratique informationnelle de l'entreprise. En termes claires, nous nous engageons à extraire de cette masse d'informations les éléments relatifs à la connaissance de l'environnement de l'entreprise, à la maîtrise des ses sources, à ses méthodes et outils de traitement, à ses habitudes de diffusion et de protection de l'information. Pour chacune des phases, une évaluation sera réalisée et quantifiée à l'aide du logiciel excel. A la suite de cette étude, nous nous essayerons à donner, à l'aide d'un tableau, une critique propre à chaque entreprise. Qu'elle soit positive ou négative, elle nous permettra de mesurer l'adéquation entre les besoins en IE des entreprises révélées par les enquêtes et les démarches et outils préconisés par le Club. Dans l'optique de donner à cette appréciation une certaine crédibilité, nous appèlerons à contribution les retours d'expériences, consolidés par nos lectures et les entretiens avec les experts du Club IE. Cette exploitation nous permettra, in fine, d'avoir une vue large des différentes pratiques informationnelles en vigueur dans les PME et TPE, de juger des améliorations apportées par l'intégration de la démarche IE. Une synthèse de l'ensemble révélera les Facteurs Critiques de Succès.

ENTREPRISE A

Présentation de l'entreprise

L'entreprise A appartient au domaine de l'informatique. Elle est spécialisée dans les solutions antispam. Elle est très bien implantée dans la région et entretient une clientèle nationale et internationale constituée de particuliers, de professionnels, de PME, de TPE et aussi de grandes entreprises. Le marché où elle évolue est en perpétuelle évolution. Consciente de cela, pour se renforcer, elle entretient des relations de partenariat avec de grands groupes informatiques.

Pratiques informationnelles

Connaissance de l'environnement	**Positif**	**Négatif**
Environnement proche	X	
Environnement lointain	X	
suivi de la clientèle	X	
Marchés étrangers	X	
Partenariats	X	
Certification ISO		X
Total	5	1
Moyenne	0,833333333	0,166666667
Pourcentage	83,33%	16,67%

A l'issue de ce tableau, il apparaît que l'entreprise A malgré son retard par rapport à sa certification ISO, qui est d'ailleurs un avantage concurrentiel non négligeable dans le domaine de l'informatique, dispose tout de même d'une bonne connaissance de son marché national et international, de ses clients et de ses partenaires.

Maîtrise des sources d'information	**Positif**	**Négatif**
Diversification des sources	X	
Pertinence	X	
suivi de la concurrence	X	
Surveillance des forums		X
exploitation des bases de données		X
Total	3	2
Moyenne	0,6	0,4
Pourcentage	60,00%	40,00%

Avec une maîtrise des sources supérieure à la moyenne, 60%, l'entreprise A dispose de nombreux points forts surtout concernant la diversification des sources (presse, médias, salon, partenaires, Internet, organismes publics et privés, bases de données brevets...). L'utilisation

tout azimut de ces sources permet d'avoir une palette de choix par rapport aux besoins d'information. Cette attitude, couplée au suivi quotidien de la concurrence explique la pertinence de ses informations. Cependant, force est de constater que la surveillance des flux informationnels serait meilleure si les messages des forums et des mailings listes étaient bien maîtrisés

Traitement de l'information	Positif	Négatif
analyse collective	X	
archivage	X	
évaluation des sources	X	
outils de gestion électroniques		X
organisation des données		X
Méthodes et outils de traitement		X
Total	3	3
Moyenne	0,5	0,5
Pourcentage	50,00%	50,00%

Comparée à la connaissance de l'environnement et à la maîtrise des sources, le traitement de l'information est n'est pas très satisfaisant. L'accent est mis dans l'analyse de l'information, son évaluation et sa préservation. Les questions liées à son organisation surtout en faisant appel à des méthodes et outils logiciels (logiciel GED, autres outils de traitement électroniques) et procéduraux (grille de traitement, fiches) sont très négligés.

Diffusion de l'information	Positif	Négatif
remontée de l'information	X	
circulation de l'information	X	
Messagerie	X	
diffusion ciblée	X	
Intranet		X
Elaboration de produit d'information		X
Total	4	2
Moyenne	0,666666667	0,333333333
Pourcentage	66,67%	33,33%

La diffusion et la circulation de l'information semblent assez bien maîtrisée par A. Les différentes méthodes utilisées pour la remontée d'informations (mails, réunions, le bouche-à-oreille) et la bonne circulation de l'information avec la diffusion ciblée semble en être la cause. Cependant une meilleure formalisation est nécessaire avec l'élaboration de produits d'information (rapport d'étonnement) ou d'outils de communication interne (intranet) serait intéressante.

Protection de l'information		Positif	négatif
	Dépôt de brevets et marques	X	
	sécurité informatique	X	
	surveillance des actes de contrefaçon	X	
	verrouillage des bases données	X	
Total		4	0
Moyenne		1	0
Pourcentage		100,00%	0,00%

Pour ce qui concerne la protection de l'information, l'entreprise est bien en avance. La protection de l'innovation, la sécurité informatique, la lutte contre la contrefaçon, semblent bien rentrées dans les priorités de l'entreprise.

ADEQUATION BESOINS INFORMATIONNELS ET ACTIONS IE

BESOINS EN DEMARCHE IE	ACTIONS PRECONISEES	APPRECIATIONS
1. Renforcer le suivi des concurrents (prix, produits…)	Veille concurrentielle 1. Procédés : - Identification des entreprises produisant une technologie similaire - grille de concurrents 2. outils : - Copernic tracker (surveillance site) - Copernic Agent professionnal (veille sur l'actualité des concurrents et de leur technologie)	- Une meilleure connaissance du marché - Veille concurrentielle à échelon mondial - Aide à la prospective de marché - Veille permanente sans besoin de travail quotidien
2. Veille sur l'actualité de la technologie antispam, la sécurité informatique, la protection des messageries électronique	Veille forums de discussion 1. procédés : - Recherche et sélection des mots clés sur les thèmes de surveillance - identification, validation et surveillance des forums sur la sécurité informatique 2. outils : - Copernic Tracker (veille automatisée par mots clés sur les forums)	- bonnes connaissances des avis sur nos produits et sur l'entreprise. Meilleure connaissance des utilisateurs
3. Acquérir l'information sur l'évolution technologique des outils antispam. Suivre l'état d'avancement de la recherche scientifique dans le domaine de la protection de la messagerie	Veille technologique 1. procédés : - sélection et validation des mots-clés sur les thèmes de recherche - Identification et surveillance des sources d'informations technologiques - Recherche de brevets - Recherche, analyse de base de données scientifique 2. outils : - Copernic agent professionnal (veille automatisée) - Mathéo Patent (rech. Brevets) - Matheo Analyser (analyse de BDD scientifiques)	- forte valeur ajoutée - pertinence des résultats

Observées du coté des retours d'expérience, les actions IE proposées à l'entreprise A semblent bien répondre à ses préoccupations. Plusieurs lacunes révélées par l'analyse de l'étude diagnostic, en l'occurrence la surveillance des forums, l'exploitation des bases de données, les outils de gestion électroniques…,ont été améliorées. Cependant d'autres notamment les problèmes d'organisation de l'information et la formalisation de la remontée

restent sans réponses. Il faut tout de même souligner que la démarche veille dans l'entreprise A semble bien prise en compte. La diversité des actions mis sur pied pour s'alimenter en informations scientifiques, technologiques, concurrentielles, et sur l'actualité à partir d'Internet et de ses bases de données, représente un premier pas, qui, à en croire aux appréciations des dirigeants, est en parfaite adéquation avec leurs attentes.

ENTREPRISE B

Présentation de l'entreprise

Une entreprise des services informatiques. Elle évolue dans les systèmes réseaux et les serveurs de messagerie électronique. Elle propose des services liés aux logiciels libres ainsi que la mise à disposition d'ingénieurs informatiques pour des contrats d'infogérance. L'entreprise s'active dans un marché (Open Source) émergent et en pleine croissance. Sa clientèle est constituée de PME, d'associations, de grandes écoles, d'universités et de centres de recherche.

Pratiques informationnelles

Connaissance de l'environnement	Positif	Négatif
Marché	X	
Environnement proche	X	
suivi des clients	X	
lobbying	X	
Total	4	0
Moyenne	1	0
Pourcentage	100,00%	0,00%

L'entreprise B, malgré sa jeunesse a une bonne connaissance de son environnement. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elle évolue à un niveau local et national. Elle ne s'est pas encore orientée vers le marché international. Son point fort est ses actions de lobbying sur les appels à projets et sur les actions commerciales sur les clients.

Maîtrise des sources d'information	Positif	Négatif
Diversification des sources	X	
Pertinence		X
suivi de la concurrence		X
Surveillance des forums		X
Sources organismes		X
Total	1	4
Moyenne	0,2	0,8
Pourcentage	20,00%	80,00%

Dans la collecte d'information, l'entreprise B dispose de beaucoup de lacunes. Malgré une diversification assez poussée des sources d'informations (presse, médias, Internet, salons…) des négligences apparaissent par rapport à l'information des organismes, au suivi de la concurrence etc. Ce qui explique la non-pertinence des résultats collectés.

Traitement de l'information		Positif	Négatif
	analyse de l'information		X
	évaluation des sources		X
	Méthodes et outils de traitement		X
	outils de gestion électroniques		X
	organisation des données		X
	classification et archivage	X	
Total		1	5
Moyenne		0,166666667	0,833333333
Pourcentage		16,67%	83,33%

Mis à part un système d'archivage et de classification de l'information, la démarche de traitement de l'information dans l'entreprise B est mal structurée. Il n'y ni méthodes d'analyse, ni outils de gestion de l'information encore moins une évaluation des sources pour juger de leur pertinence, de leur crédibilité. Cette situation est très dangereuse pour une entreprise qui évolue dans un secteur aussi tonitruant que l'informatique.

Diffusion de l'information		Positif	Négatif
	remontée de l'information	X	
	circulation de l'information	X	
	Messagerie	X	
	diffusion ciblée		X
	Intranet		X
	Elaboration de produit d'information		X
Total		3	3
Moyenne		0,5	0,5
Pourcentage		50,00%	50,00%

Comparée aux autres phases du cycle de l'information, la diffusion de l'information représente la phase la plus acceptable dans les pratiques informationnelles de l'entreprise B. Avec une remontée, qui se fait de manière informelle (oralement) et une circulation par le moyen de réunions et de la messagerie instantanée, les dirigeant de B semblent se réjouir des flux informationnels même s'il reste des lacunes concernant notamment la diffusion ciblée ou l'utilisation de produits élaborés,

Protection de l'information		Positif	Négatif
	conseils en sécurité	X	
	sécurité informatique	X	
	test d'amélioration de la sécurité	X	
	verrouillage des bases données	X	
Total		4	0
Moyenne		1	0
Pourcentage		100,00%	0,00%

La protection de l'information constitue aussi l'un des points forts de B. Le système informatique est sécurisé, de même que les bases de données. En plus de cela les dirigeants n'hésitent pas à faire appel à des conseils externes ou à recourir à des tests pour l'amélioration de la protection de l'information. Ceci dénote d'une vigilance sans faille de l'entreprise pour préserver la sensibilité de certaines données vitales de l'entreprise.

ADEQUATION BESOINS INFORMATIONNELS ET ACTIONS IE

BESOINS EN DEMARCHE IE	ACTIONS PRECONISEES	APPRECIATIONS
1. Acquérir et traiter l'information sur les concurrents, leur prix, leurs produits (région PACA)	Veille concurrentielle 1. Procédé : - Grilles concurrence (avec les coordonnées, le nom, le C.A, services et produits, les technologies…). 2. Outils : - moteurs de recherche : Google, Exalead, Vivisimo - Annuaires d'informations juridiques : Societe.com ; Infogreffe, Pageperso, Kompass, Pages jaunes	- Amélioration du suivi de la concurrence avec les fiches d'identification des concurrents -
2. Acquérir et traiter l'information technologique, économique sur les logiciels libres	Veille technologique et économique 1. Procédé - Identification et validation des sources d'informations technologiques et économiques dans le domaine des logiciels libres (open source) - Fils RSS, 2. Outils : - Copernic Agent Professionnal : recherche d'actualité économique et technologique. - Copernic Tracker : surveillance de sites ciblés sur les logiciels libres.	- Meilleure prise en compte de l'actualité économique et des appels d'offre avec la technologie RSS et l'utilisation d'outils de surveillance (C4U)

En dépit d'une bonne appréciation des actions IE mises en œuvre par le Club pour le compte de l'entreprise B, il paraît indiqué de constater, en prenant comme témoin l'analyse des pratiques informationnelles, que B n'a pas encore acquis une solide culture informationnelle même si elle dispose d'une satisfaisante protection du patrimoine immatériel. L'un des rares points forts de B, cette bonne politique sécuritaire, contraste avec des activités de collecte de traitement et de diffusion de l'information moins reluisantes. Les démarche de veille concurrentielle, technologique et économique proposées ont eu le mérite, non seulement d'initier l'entreprise aux bonnes pratiques informationnelles mais aussi de montrer qu'avec des outils simples et conviviaux, il est facile pour une petite entreprise de s'engager dans une démarche de maîtrise de l'information stratégique efficace. Les appréciations des dirigeants dans les retours d'expériences peuvent largement témoigner de cette possibilité.

ENTREPRISE C

Présentation de l'entreprise

L'entreprise C est spécialisée dans l'inforgerence. Elle propose de prendre en charge les systèmes d'information des entreprises et de l'adapter à leurs besoins. En plus de l'installation, de la maintenance et l'évolution des SI, elle complète son offre avec le développement de logiciels et la formation. Son marché est en pleine croissance et cet embellie s'explique par le fait que la nouvelle tendance en vigueur dans les entreprises consiste à externaliser les fonctions informatiques et de télécommunication.

Pratiques informationnelles

Connaissance de l'environnement	**Positif**	**Négatif**
Marché	X	
Environnement proche	X	
suivi des clients	X	
lobbying		X
Total	3	1
Moyenne	0,75	0,25
Pourcentage	75,00%	25,00%

Comme la majeure partie des entreprises, C jouit d'une connaissance satisfaisante de son environnement commercial (marché local, fournisseurs, réglementation etc.). Sa seule difficulté reste la mise en valeur de son relationnel (associations et groupements professionnels) pour ses affaires.

Maîtrise des sources d'information	**Positif**	**Négatif**
Diversification des sources	X	
Pertinence	X	
suivi de la concurrence		X
Sources organismes		X
Total	2	2
Moyenne	0,5	0,5
Pourcentage	50,00%	50,00%

Avec une maîtrise passable des sources informationnelles, l'entreprise C a des soucis à se faire pour la pérennisation de sa compétitivité. Non seulement il n'existe pas une politique de suivi de la concurrence mais aussi et surtout la diversification des sources se limite seulement aux sources classiques (média, presse, données internes) ou à Internet. Les organismes, syndicats, universités et autres laboratoires qui recèlent d'énormes potentialités informationnelles ne sont

pas exploités. Cependant cette pertinence, dont il s'agit ici, même est un peu tronquée du moment qu'elle s'est basée sur des sources non exhaustives.

Traitement de l'information		Positif	Négatif
	analyse de l'information	X	
	évaluation des sources		X
	Méthodes et outils de traitement		X
	outils de gestion électroniques		X
	organisation des données		X
	classification et archivage		X
Total		1	5
Moyenne		0,166666667	0,833333333
Pourcentage		16,67%	83,33%

Au regard de ces données, il reste beaucoup à faire dans le traitement de l'information. Hormis une analyse collective et mutualisée de l'information, tout le reste de la chaîne allant de l'évaluation des sources, à l'organisation et l'archivage en passant par l'utilisation de méthodes ou outils au traitement de l'information est inexistant. Ce qui laisse présager une faiblesse de la culture de l'entreprise par rapport à l'information.

Diffusion de l'information		Positif	Négatif
	remontée de l'information	X	
	circulation de l'information	X	
	Messagerie	X	
	Accès informatisé à l'information	X	
Total		4	0
Moyenne		1	0
Pourcentage		100,00%	0,00%

Avec une bonne remontée de l'information, une circulation efficace à l'interne, l'utilisation, entre autres de la messagerie instantanée, la diffusion de l'information est bien en marche dans l'entreprise C. Loin des lacunes de la collecte et du traitement, elle offre un coté reluisant aux habitudes et comportements d'informations de l'entreprise. Cependant nous nous interrogeons sur la nécessité d'une bonne diffusion de l'information, si les phases précédentes auxquelles elle est dépendante ne sont pas satisfaisantes.

Le mérite qu'on peut reconnaître à ce bon partage de l'information c'est qu'il constitue un acquis sur lequel peut se baser une démarche de revalorisation de l'information dans l'entreprise.

Protection de l'information		Positif	Négatif
	conseils en sécurité	X	
	sécurité informatique	X	
	test d'amélioration de la sécurité		X
	verrouillage des bases données	X	
Total		3	1
Moyenne		0,75	0,25
Pourcentage		75,00%	25,00%

Avec 75% de maîtrise de la sécurité de l'information, l'entreprise C est bien consciente des dangers que pourrait causer une mauvaise prise en charge de la protection des ses données. Avec l'apparition sans cesse de nouvelles pratiques de sabotage de la sécurité surtout informatique, elle devrait cependant être plus prévenante en testant sa politique sécuritaire pour les besoins de son amélioration. Encore faudrait-il rappeler que la sécurité de l'information ne se limite pas seulement à la sécurité informatique. Le danger peut venir d'ailleurs.

ADEQUATION BESOINS INFORMATIONNELS ET ACTIONS IE

BESOINS EN DEMARCHE IE	ACTIONS PRECONISEES	APPRECIATIONS
1. acquérir et traiter l'information sur les offres de services, les prix, les clients, les concurrents	Veille concurrentielle 1. Procédés : - Réalisation de grilles concurrents pour le suivi - Analyse de site web des différents concurrents à surveiller 2. Outils : - Copernic tracker : veille automatisée (site web) - Copernic Agent professionnal : Recherche d'actualité sur les concurrents à surveiller - Moteurs et annuaires : Google, exalead, Vivisimo, yahoo, pages jaunes,	- Amélioration de la recherche d'information - Connaissance du positionnement de l'entreprise par rapport au prix des concurrents - Etudes comparatives à partir des fiches concurrences (points forts, points faibles)
2. Acquérir et traiter l'information concernant l'évolution technologique, scientifique et technique sur le outsourcing/l'infogérence des parcs informatiques.	Veille technologique 1. Procédés - Identification et validation des sources présélectionnées - Recherche, analyse des articles relatifs à l'infogérence/outsourcing (bases de données) 2. Outils - C4U ; Copernic Tracker : surveillance de site choisies - Copernic Agent professionnal : recherche d'actualités sur le thème de l'entreprise	- Préconisations pas encore mises en œuvre. Pas d'appréciations

Les difficultés révélées par l'étude diagnostic de l'entreprise C semblent trouver un début de réponse avec les différentes préconisations du Club IE. Les cassures dans le cycle de l'information, plus précisément la non maîtrise des sources, les difficultés dans l'analyse et l'évaluation des informations, ont certes montré les écarts de l'entreprise en matière de gestion de l'information mais pour autant elles ne sont pas insurmontables. Les différentes actions préconisées peuvent être considérées comme un premier pas dans cette démarche de maîtrise de l'information. Au regard de l'appréciations du gérant de l'entreprise, les actions de veille concurrentielle, au-delà, de répondre aux besoins de l'entreprise de s'informer, entre autres sur les offres de services, les prix et les concurrents, constituent un moyen pour se comparer aux autres et pour mieux étudier son positionnement dans le marché. Ce qui montre que bien qu'étant débutante dans la veille, elle commence à tirer profit de cette première action IE. La deuxième action qui concerne la veille technologique et qui n'est pas encore

mise en œuvre contribuera certainement à donner à l'entreprise les bases pour une meilleure maîtrise de l'environnement scientifique et technologique sur le outsourcing. Ce qui ne devrait pas tarder quand on sait la rapide évolution du secteur des systèmes d'information.

ENTREPRISE D

Présentation de l'entreprise

L'entreprise D est spécialisée dans l'intégration et la location de services applicatifs en ligne (ASP). C'est un marché en pleine progression vers les PME qui possèdent désormais un parc informatique. Cet élargissement du marché cache une menace de plus en plus récurrente orchestrée par le monopole des grands groupes tel que IBM dans ce domaine. Aussi, l'évolution à vitesse grand V des technologies n'exige-t-elle de l'entreprise une démarche d'amélioration continue de ses offres.

Pratiques informationnelles

Connaissance de l'environnement	**Positif**	**Négatif**
Environnement proche	X	
Positionnement marché	X	
Réseau relationnel	X	
suivi fournisseurs/sous -traitants		X
Ouverture/réactivité	X	
Certification ISO		X
Total	4	2
Moyenne	0,66	0,33
Pourcentage	66,67%	33,33%

Malgré une certification ISO qui se fait attendre et qui est pourtant un avantage concurrentiel non négligeable dans ce domaine, l'entreprise D semble connaisseuse de son environnement. Cependant les lacunes relatives au suivi et à l'évaluation des fournisseurs et sous-traitants gagneraient à être résorbées dans une perspective de perfectionnement dans les mécanismes de choix et d'anticipation des défections de fournisseurs.

Maîtrise des sources d'information	**Positif**	**Négatif**
Diversification des sources	X	
Pertinence	X	
suivi de la concurrence	X	
implication des collaborateurs	X	
exploitation des bases de données	X	
Total	5	0
Moyenne	1	0
Pourcentage	100,00%	0,00%

En matière de maîtrise des sources informationnelles, l'entreprise bénéfice d'une solide culture de collecte d'information à la fois collégiale et optimisée par la diversification des sources

(presse, média, Internet, BDD, concurrents…). Cette bonne conscience de l'importance de l'information dans les activités de l'entreprise constitue un acquis de taille par rapport aux pratiques en vigueur dans la quasi-totalité des PME et TPE.

Traitement de l'information		Positif	Négatif
	Analyse collective		X
	archivage	X	
	évaluation des sources		X
	outils de gestion électroniques	X	
	organisation des données	X	
	Méthodes et outils de traitement	X	
Total		4	2
Moyenne		0,666666667	0,333333333
Pourcentage		66,67%	33,33%

Le traitement de l'information, comme l'atteste ce tableau, est dédié aux outils électroniques. Avec les bases de données pour l'organisation et l'archivage de l'information, les outils d'analyse internes, qui sont d'ailleurs d'une importance incalculable vu la quantité d'information qu'on peut collecter des diverses sources, l'entreprise semble ignorer ou négliger la nécessité de l'analyse humaine en matière de traitement. L'absence d'une analyse collective, qui a fait ses preuves dans de pareils PME ainsi l'inexistence d'indicateurs formels d'évaluations des résultats de recherche contraste avec son envie de maîtriser et de tirer profit des flux informationnels.

Diffusion de l'information		Positif	Négatif
	remontée de l'information	X	
	circulation de l'information	X	
	Messagerie	X	
	Intranet	X	
	Elaboration de produit d'information		X
Total		4	1
Moyenne		0,8	0,2
Pourcentage		80,00%	20,00%

A l'image de la collecte, du traitement, la diffusion de l'information est un secteur dans lequel l'entreprise D excelle à merveille. La circulation de l'information à l'interne est satisfaisante. Par des notes, le bouche-à-oreille, la messagerie, les réunions ou encore l'intranet toute l'entreprise est irriguée au bon moment. L'élaboration de dossier d'information sur les thèmes stratégique de l'entreprise à partir des informations collectées ne ferait que consolider une démarche d'information déjà bien acquise.

Protection de l'information	Positif	négatif
Dépôt de brevets /marques		X
sécurité informatique	X	
test d'amélioration de la sécurité	X	
verrouillage des bases données	X	
Total	3	1
Moyenne	0,75	0,25
Pourcentage	75,00%	25,00%

Avec 75% de points positifs concernant la sécurisation des données informationnelles, l'entreprise D peut se targuer d'avoir une bonne politique de protection du patrimoine informationnel. La maintenance du réseau est assurée par les ingénieurs maison. Ce qui limite considérablement les risque de fuite. La remise en cause quotidienne de la fiabilité de la sécurité informatique via des tests de faille et de performance est un gage de perfectionnement de la politique de sécurisation.

ADEQUATION BESOINS INFORMATIONNELS ET ACTIONS IE

BESOINS EN DEMARCHE IE	ACTIONS PRECONISEES	APPRECIATIONS
1. Suivi de la concurrence (offres, fusions, acquisitions, groupements professionnels…)	Veille concurrentielle 1. Procédés : Réalisation de dossier de veille concurrentielle qui présente les différents thèmes indiqués 2. outils : Surveillance ressources spécialisées ASP : - Annuaires et portails : ASP Street, ASPscope, FindAPPS - BDD : ASP The List, - Actualités : ASPnews, OnDemand News - Forums: Smartline Expo	- Mise à jour de l'environnement concurrentiel - Meilleure connaissance des offres concurrentes - Amélioration de la communication
2. Prospective de marché	Etude prospective marché. 1. Etude réalisée par le Club IE sur : - la taille du marché ASP en France, les perspectives de croissance, les chiffres clés etc. - Les opportunités et menaces pour l'entreprise. - Les facteurs clés de succès	- Meilleure visibilité du marché - Prise de conscience de l'environnement très évolutif de l'entreprise

Au sortir de cette analyse individuelle de l'entreprise D, il est aisé de lui reconnaître une solide culture informationnelle. Comparée à d'autres, pourtant évoluant dans des secteurs plus ou moins assimilables, l'entreprise prend, au regard des différentes pratiques informationnelles étudiées là dessus, une sérieuse option dans le management de l'information. La grande maturité qu'elle fait montre, tant au niveau de l'appréhension de son environnement que dans le cycle de renseignement, dénote d'un engagement des dirigeants à considérer l'information comme un outil de compétitivité et un moyen de booster la croissance. Les quelques recommandations et actions préconisées du Club IE vont, à cet effet, dans le sens de renforcer les acquis de l'entreprise tout en essayant de structurer sa démarche de veille et d'intelligence économique. Ce qui ne semble pas désenchanter les dirigeants. Les appréciations émises dans les retours d'expériences justifient amplement cet état de fait. N'empêche, des questions plus pointues sur la prise en charge de la démarche veille dans l'entreprise se posent naturellement. Elles vont nécessairement vers un pilotage plus conséquent avec la création d'un poste dédié et le choix d'une personne en charge de la stratégie veille. Cette recommandation ressort de l'expertise du Club à coté des actions de

veille concurrentielle et de prospective marché. Celles-ci d'ailleurs cadrent parfaitement avec certaines rares lacunes révélées par l'étude diagnostic Intelligence économique. Cette dernière, en plus du fait qu'elle renseigne sur une maturité informationnelle assez satisfaisante de l'entreprise, informe tout de même sur la nécessité d'actions de veille plus formalisées, axées autour de cahiers de charges et portant sur des priorités, les secteurs vitaux de l'entreprise et qui apportent des réponses à :

- La détection des opportunités et menaces
- Le bencmarking des services et entreprises
- L'anticipation d'éventuelles situations exceptionnelles : défection d'un fournisseur, marchés perdus etc.

Ces perspectives dans la démarche veille semblent tout à fait atteignables étant entendu que présentement l'entreprise est assez bien dotée en matière d'outils électroniques, de gestion, et de partage d'information. Une personne dédiée à la démarche devrait pouvoir conduire à succès ce projet.

ENTREPRISE E

Présentation de l'entreprise

Une entreprise spécialisée dans la communication multimédia. Elle propose des services liés au design graphique, des solutions interactives pour Internet et des prestations de communication on et off line. Son marché est à évolution très rapide et reste très concurrentiel en France. Cependant il s'élargit de plus en plus avec l'apparition de nouvelles entreprises demandeuses de ce type de services, en l'occurrence les PME, PMI et TPE.

Pratiques informationnelles

Connaissance de l'environnement	**Positif**	**Négatif**
Marché régional	X	
suivi de la clientèle	X	
Partenariat/Fournisseurs	X	
Lobbying	X	
Certification ISO		X
Total	4	1
Moyenne	0,8	0,2
Pourcentage	80,00%	20,00%

L'entreprise E bénéficie d'une bonne connaissance de son environnement. Le suivi des clients, de l'innovation et de la réglementation du marché fait partie des ses points forts. En dépit d'une certification ISO non encore effective, elle continue tout de même de tirer partie de sa concurrence en essayant d'activer, de temps en temps, son réseau relationnel (Marseille Innovation, associations professionnelles, partenaires...) avec des actions de lobbying sur des questions très spécifiques concernant ses activités commerciales.

Maîtrise des sources d'information	**Positif**	**Négatif**
Diversification des sources	X	
Pertinence		X
suivi de la concurrence	X	
salons et foires		X
exploitation des bases de données		X
Total	2	3
Moyenne	0,4	0,6
Pourcentage	40,00%	60,00%

Pour ce qui concerne la maîtrise des sources informationnelles, il reste beaucoup à faire. Une tentative de recherche ponctuelle d'information sur les concurrents ou sur d'autres sources tels que la presse, Internet et les organismes publics etc. témoigne, quand même, de l'intérêt que

suscite l'information auprès des dirigeants de l'entreprise. La méconnaissance de certaines sources d'informations capitales (salons et foires) et le non consultation des bases de données représentent en partie ses points faibles. Ce qui doit explique naturellement le peu de données pertinentes que peut lui prévaloir cette petite collecte d'informations.

Traitement de l'information	Positif	Négatif
analyse collective	X	
archivage	X	
évaluation des sources		X
outils de gestion électroniques		X
organisation des données	X	
Méthodes et outils de traitement		X
Total	3	3
Moyenne	0,5	0,5
Pourcentage	50,00%	50,00%

Pour ses pratiques par rapport au traitement de l'information, on ne pouvait pas attendre meilleur que ses actions mineures d'analyse collective, d'organisation et d'archivage de l'information, compte tenu des lacunes révélées dans les procédures de collecte. Avec l'absence d'outils et de méthodes de traitement (grille de traitement, fiches, synthèse...) ainsi que des indicateurs d'évaluation des sources, l'entreprise s'expose dangereusement aux informations malveillantes de son environnement.

Diffusion de l'information	Positif	Négatif
remontée de l'information	X	
circulation de l'information	X	
Messagerie	X	
diffusion ciblée	X	
Intranet		X
Elaboration de produit d'information		X
Total	4	2
Moyenne	0,666666667	0,333333333
Pourcentage	66,67%	33,33%

Malgré un début de cycle mauvais (collecte, traitement), l'entreprise E semble se racheter légèrement dans les mécanismes de diffusion de l'information. Celle-ci est parfaitement remontée du personnel aux dirigeants par divers moyens (oralement, mini-reunions, messageries), ce qui contribue à une bonne circulation de l'information. A cela s'ajoute une diffusion ciblée de certaines informations vers les collaborateurs. Cependant l'absence de produits d'information tels que les notes d'étonnement, mérite d'être signalée. Mais cela ne

surprend pas du moment où type d'outils de diffusion est surtout utilisé après la visite d'un salon ou d'une foire, sources qu'ignore catégoriquement l'entreprise.

Protection de l'information		**Positif**	**négatif**
	Dépôt de brevets et marques	X	
	sécurité informatique	X	
	surveillance des actes de contrefaçon		X
	Test d'amélioration	X	
	verrouillage des bases données	X	
Total		4	1
Moyenne		0,8	0,2
Pourcentage		80,00%	20,00%

Comme dans toutes les entreprises étudiées, on peut s'attendre des lacunes partout mais pas sur la protection de l'information. Les TPE sont très protectrices de leur patrimoine informationnel. L'entreprise E ne fera pas l'exception. Elle ne laisse apparaître aucune faille, du dépôt de brevet jusqu'au verrouillage des bases de données en passant par la sécurité de son système informatique. Une amélioration continue de la politique sécuritaire reste une préoccupation principale comme en atteste les tests sans cesse renouvelés sur les failles du système. Cependant cette politique devrait être élargie à la surveillance des actes de contrefaçon.

ADEQUATION BESOINS INFORMATIONNELS ET ACTIONS IE

BESOINS EN DEMARCHE IE	ACTIONS PRECONISEES	APPRECIATIONS
1. Identifier et suivre les concurrents dans les Bouches-du-Rhône	Veille concurrentielle 1. Procédés : Création d'une base de données concurrents 2. Outils : - moteurs de recherche (Google, Excite France, Vivisimo - Pages jaunes - logiciel de surveillance : C4U - Webtrends (statistiques de fréquentation de pages web	- Base de données concurrents permettant de se démarquer des offres concurrentes. - Offres de services complémentaires de l'entreprise
2. Information sur les fabricants de bornes interactives en France pour les besoins de partenariat	Veille commerciale 1. Procédés : Collecte de données sur ces types d'entreprises en France 2. Outils : - Moteurs de recherche - C4U	- Base de données d'intervenants sur les bornes interactives - Identification des partenaires potentiels
AUTRES APPRECIATIONS - Sensibilisation sur la diversité des sources informationnelles (connaissances d'autres sources) - Formalisation du traitement de l'information (création de fiches de synthèse)		

L'analyse de l'étude diagnostic a montré que l'entreprise E n'a pas une certaine maturité en matière de pratiques informationnelles. La méconnaissance de certaines sources et la non-structuration des procédés de traitement contrastent avec une diffusion et une protection satisfaisante de l'information. A ce niveau il est question de s'interroger sur l'intérêt d'une bonne diffusion si l'information collectée est loin d'être pertinente. Cependant l'atout majeur qu'on peut lui concéder est sa bonne connaissance de son environnement, de son marché. Ceci est d'autant plus important qu'elle représente le début de tout projet de veille et d'intelligence économique. Ainsi les différentes actions de veille concurrentielle et commerciale préconisées par le Club IE ont très vite trouvé un échos favorable auprès des gérants de l'entreprise. En plus d'apporter des réponses jugées très pertinentes à des besoins très spécifiques, elles ont eu le mérite de renforcer les connaissances de l'entreprise en matière de collecte et de traitement d'information. Avec des outils simples, libres dans leur majeure partie, l'entreprise E a réussi, tant bien que mal, à gérer de manière structurée le cycle de l'information afin d'en tirer un profit pour ses activités commerciales. En guise d'exemple, citons les résultats de la réalisation de la base de données concurrents. Celle-ci lui a permis de s'activer en toute confiance car détenant beaucoup d'informations sur ses concurrents. Elle

s'est même offerte le luxe d'enrichir ses services en en proposant d'autres calés sur ceux des concurrents.

II.2. SYNTHESE DES RESULTATS

La lecture synthétique de ces résultats de recherche devrait nous permettre d'avoir une vision non pas individuelle mais plutôt globale et ramassée de la situation de l'information dans ces TPE et PME. Après des études isolées, il s'agit de voir ce que ces entreprises ont comme comportements, pratiques ou besoins communs en information et en veille. Ainsi nous allons tour à tour résumer l'existant en matière de connaissance de l'environnement, de maîtrise des sources, de traitement, de diffusion et de protection de l'information.

En deuxième temps nous ferons la synthèse des différentes actions de veille et d'intelligence économique afin de voir les différentes tendances qui s'y dégagent. Enfin en troisième lieu nous nous emploierons à peser les appréciations des démarches de veille et d'IE mises en œuvre, appréciations dont seront assortis les Facteurs Critiques de Succès qui seront évoquées dans la partie «Propositions ».

II.2.1. ETAT DES PRATIQUES INFORMATIONNELLES DES PME ET TPE

II.2.1.1. LA MAITRISE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Malgré la diversité des actions de veille qui peuvent être mises sur pied dans les entreprises, une chose reste certaine : la veille comme toute autre activité en matière de maîtrise de l'information doit s'adosser sur une bonne connaissance de l'environnement. Cet état de fait n'est pas seulement valable à la gestion de l'information. Il est la clé de réussite de toutes activités commerciales, économiques, réglementaires, communicationnelles.

Les PME et TPE dont il s'agit, dans cette étude ne semblent pas ignorer ce principe, qui, à leurs yeux, est révélateur de la viabilité ou non de l'entreprise. Evoluant dans des environnements parfois très différents, chacune d'entre elles, jouit d'une connaissance satisfaisante du marché avec 66% comme taux de maîtrise le plus faible. Le suivi de la clientèle, de la réglementation du marché, la surveillance plus ou moins structurée de la concurrence, les actions de lobbying ou encore l'encouragement du partenariat, constituent, entres autres, les principaux points sur lesquels se basent les PME et TPE dans leur tentative d'appréhension de leur environnement.

II.2.1.2. L'EXPLOITATION DES SOURCES INFORMATIONNELLES

Comparée à leur maturité par rapport à la connaissance du marché où elles évoluent, l'exploitation des sources d'information recèle beaucoup d'insuffisances dans certaines entreprises. Ces dernières ont une vision un peu restreinte des sources. Pour la plupart d'entre elles, celles-ci se résument à la presse, aux médias, à Internet etc. D'autre plus averties

consultent de temps à temps les organismes, universités ou laboratoires. Cette faible diversification des sources, associée à la non structuration des démarches, explique généralement l'impertinence des données que connaissent certaines entreprises. Les sources informelles, de leur coté, souffrent d'une méconnaissance. Pourtant l'information qu'elles recèlent est d'une importance capitale surtout dans le domaine très évolutif des technologies de l'information où s'activent ces PME et TPE. Les bases de données aussi, malgré leur énorme potentialité en matière d'information sont sous exploitées. La raison de cette situation peut être l'ignorance de leur existence ou le manque de sensibilisation par rapport à leur importance.

II.2.1.3. LES OUTILS ET METHODES TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Le bilan de la recherche dans les méthodes et outils utilisés par les PME et TPE dans le traitement de l'information est très mitigé. L'analyse collective est le plus souvent utilisée pour juger de la valeur de l'information. A l'aide de mini réunions, les employés de l'entreprise peuvent se prononcer sur une information collectée. Généralement tout se fait de manière informelle, non structurée car, il n'existe pour, la quasi-totalité des entreprises, de grilles d'analyse qui permettront de donner une valeur à l'information. Il n'y aucun moyens ou indicateurs d'évaluation. Ce qui peut porter, avec le développement de l'activité de veille un grand préjudice à l'entreprise.

L'utilisation d'outils électronique de gestion de l'information n'est pas le fort des entreprises. A part une (entreprise D) qui a une longueur d'avance sur les autres par rapport l'automatisation de la gestion de l'information, tout le reste se contente de préserver et de gérer les données par les moyens du bord (classeurs, CD ROM). Ce qui dénote d'ailleurs et pratiquement dans toutes les entreprises d'une satisfaisante politique d'archivage.

II.2.1.4. L'EXISTANT EN MATIERE DE DIFFUSION ET DE PARTAGE D'INFORMATION

L'un point fort des petites entreprises dans le cycle de l'information est la diffusion. Ces micro-entreprises, malgré leurs lacunes dans la collecte et le traitement de l'information excellent en matière de partage et de circulation de l'information. Cette situation peut s'expliquer aisément : l'exploitation des prouesses d'Internet et des technologies nouvelles de communication. Les PME et TPE allient le formel et l'informel pour remonter l'information, la faire circuler, la partager. Le bouche-à-oreille, la messagerie électronique pour les unes, la diffusion ciblée pour les autres plus ou moins grosses avec un réseau de collaborateurs et de

partenaires très développés ou encore l'intranet pour les plus audacieuses, constituent quelques uns des différents outils de communication de l'information identifiés dans les entreprises. Cependant l'élaboration d'outils formalisés comme les notes internes ou les produits d'information (dossiers, rapports etc.) pour la remontée serait aussi d'une grande importance pour le perfectionnement de l'entreprise dans la veille.

II.2.1.5. LA PROTECTION DU PATRIMOINE INFORMATIONNEL

Les insuffisances des PME et TPE, il faut les chercher ailleurs que dans la sécurisation de l'information. Verrouillage informatique, service de maintenance à l'interne, test d'amélioration de la politique sécuritaire etc. sont autant de pratiques auxquelles ces entreprises s'adonnent pour préserver leurs données. Cette situation constitue, certes, un acquis de taille dans la démarche vers l'intelligence économique. Cette dernière, telle qu'on a l'habitude de la définir, renferme les actions de protection du patrimoine immatérielle de l'entreprise. Mais faut-il encore nous interroger sur les limites de la sécurité informationnelle. N'est-il pas un peu restrictif de penser seulement à la sécurité informatique quand il s'agit de préservation de l'information. Le danger peut autant venir d'une défaillance informatique que d'une négligence humaine. Ce paramètre d'une autre importance ne semble pas pris en compte dans les politiques sécuritaires. Une sensibilisation des PME et TPE sur ce phénomène est tout à fait nécessaire afin que leur politique de protection de l'information dont elles sont aussi fières puisse s'approcher de l'infaillibilité à laquelle elle aspire.

II.2.2. BESOINS ET TENDANCES DES DEMARCHES « VEILLE » DANS LES PME ET TPE ETUDIEES

Avant de se lancer dans la définition des tendances de veille et d'IE dans les PME, il nous a semblé, encore une fois de plus, nécessaire de rappeler les types d'entreprises dont il s'agit ici. Nous ne voulons pas être responsables d'une erreur qui voudrait prendre les résultats de cette étude comme valables pour toutes les PME et TPE et quelle que puisse être leur domaine d'activité. Les affirmations qui vont suivre découlent d'une étude qui a été faite exclusivement sur des entreprises qui s'activent dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. Elles sont toutes des entreprises de prestations de services informatiques ou multimédia. Nous vous invitons à relire les présentations des entreprises pour plus de détails.

Concernant donc les tendances en matière de veille et d'intelligence économique, trois grandes démarches se dégagent sur l'ensemble des entreprises :

- Une démarche de veille concurrentielle

- Une démarche de veille technologique
- Une démarche de veille commerciale.

A celles là s'ajoute une démarche très spécifique qui est la veille forums de discussions. Il nous a semblé inintéressant de considérer cette dernière comme étant une démarche intégrale, à l'instar des premières citées parce qu'elle est calée sur une seule et unique source : les forums. Aussi les informations qu'elle peut récolter peuvent-elle être de l'ordre de la technologie, de la concurrence, du commercial etc.

Nous allons cependant essayer de voir ce que regorgent ces différentes démarches de veille auxquelles se donnent les PME et TPE.

II.2.2.1. LA DEMARCHE DE VEILLE CONCURRENTIELLE

La veille concurrentielle dans les PME et TPE, dans le principe, n'a rien à envier de celles des grands groupes. Elle s'inscrit dans une logique de surveillance et de suivi systématique des agissements des concurrents. Mais dans la pratique, la différence se fait rapidement sentir. La veille concurrentielle, version PME TPE est strictement centrée sur les ressources d'Internet : Recherche et identification des concurrents, surveillance de leur site, benchmarking des offres etc. Naturellement cette orientation purement électronique de la veille apparaît avec les outils utilisés. Ils sont intégralement constitués d'outils simples de recherche et de surveillance, disponibles partout et faciles à utiliser. Pour la recherche d'information, les moteurs de recherche et annuaires généraux ou spécialisées tels que Google, Exalead, vivisimo, Yahoo !…, les bases de données (infogreffe[56], Kompass[57], société.com[58]) et autres pages jaunes ou bien les logiciels libres de surveillance de sites en l'occurrence C4U[59] sont largement plébiscités. Cependant ce simple et très économique méthode de collecte d'informations concurrentielles est, dans certaines entreprises renforcées par des outils plus professionnels nécessitant un abonnement annuel ou mensuel. Il s'agit par exemple de Copernic Tracker pour la surveillance et Copernic Professional pour l'actualité.

Cette démarche de veille dans les cas où elle est bien structurée débouche sur l'élaboration de produits d'information avec la mise en place de bases de données et de fiches concurrents.

[56] http://www.infogreffe.com pour la recherche d'informations légales sur les entreprises.
[57] http://www.kompass.com base de données pour la recherche d'information sur les entreprises dans plusieurs parties du monde (secteur d'activité, taille, effectifs, CA, partenariats…)
[58] http://www.societe.com pour la recherche d'informations générales sur les entreprises
[59] Logiciel libre de surveillance de sites téléchargeable gratuitement et simple à utiliser voir http://www.clubic.com

II.2.2.2. LA DEMARCHE DE VEILLE TECHNOLOGIQUE

La veille technologique, est nécessairement un outil de compétitivité et un moyen de survie pour ces entreprises. Celles-ci, étant toutes spécialisées dans l'informatique et les technologies nouvelles de l'information et de la communication, sont assez bien averties de l'intérêt d'une politique de suivi de l'état de l'innovation et de la recherche scientifique et technique dans ce domaine qui fascine par son évolution rapide. La démarche de veille technologique, à l'instar de celle concurrentielle reste, pour l'instant, concentrée sur le web. Mais elle reste plus professionnalisée et demande encore beaucoup plus d'investissement. L'utilisation des moteurs de recherche comme outils de collecte d'informations technologique semble dérisoire au regard de l'avantage que puisse apporter une information à haute valeur ajoutée sur la technologie de l'entreprise. Dans cette démarche les besoins en information peuvent se rapporter à la technologie sur les services proposés par exemple (technologie antispam, le outsourcing, les ASP…), les différentes applications dont elles font l'objet (l'innovation), les dépôts de brevets et l'actualité etc. Pour accéder à ces informations, il est nécessaire de bien connaître le domaine de recherche sans quoi l'interrogation des diverses sources se révélera improductif. Cette précieuse maîtrise du domaine se déclinera forcément par un bon choix des mots clés, une identification et une validation des sources d'informations technologiques. La veille technologique dans les PME et TPE semble donc plus sérieuse et plus exigeante. Les sources sont, en général des Bases de données scientifiques et techniques (Espacenet[60] pour les brevets), les forums de discussion sur la technologie de l'entreprise, les sites des instituts de recherche. Les outils utilisés peuvent être des logiciels spécialisés en veille (Copernic Tracker ou Professionnel) ou des dispositifs simples tels que les flux RSS.

II.2.2.3. LA DEMARCHE DE VEILLE COMMERCIALE

Elle est d'une importance moindre dans ces entreprises comparée à la veille concurrentielle et technologique. Elle se décline souvent sous forme d'études de marché ou d'études prospectives. Elles doivent leur émergence à l'analyse faite par le Club Intelligence économique de Marseille Innovation sur l'environnement des entreprises accompagnées et qui porte sur le marché national et international, le niveau de compétitivité, la part des PME, la réglementation, les perspectives économiques en France. Ces études prospectives qui constituent la première partie de l'étude post-diagnostic représentent l'élément déclencheur de la sensibilisation de certaines entreprises par rapport à la nécessité de mise en place d'outils

[60] http://www.espacenet.net site consacré à la recherche de brevets en Europe et dans le monde entier

de surveillance et d'information sur leur environnement commercial. Cette veille est axée sur le suivi de l'actualité sur des sites présélectionnés et sur la recherche ponctuelle d'informations à partir des moteurs de recherche.

II.2.3. JUGEMENT DES DIRIGEANTS DES PME ET TPE SUR LES DEMARCHES DE VEILLE

Qu'il s'agisse de la veille technologique, concurrentielle ou commerciale, les gérants de PME étudiées ont, dans leur ensemble, apporté un premier jugement positif à la démarche. Partis d'une méconnaissance de l'avantage que peut procurer l'information dans la compétitivité de leur entreprise, ils ont su se laisser percés par les démarches de sensibilisation du Club IE jusqu'à ajuster leurs comportements et pratiques informationnels dans leur entreprise. Les préconisations des experts du Club IE ont été bien accueillies et pour la plupart mises en application. Sur neufs entreprises au départ, cinq ont produit, après, une année d'expérimentation dans la veille, des retours d'expérience qui font état des prouesses qu'elles ont pu tirer de leurs actions de veille.

S'élevant au-dessus de ces jugements de dirigeants d'entreprises sans pour autant les ignorer, nous essayerons, dans les propositions, de voir les raisons du succès de l'intégration de la démarche de veille et d'intelligence économique dans ces entreprises.

III. RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES

Il est de toute évidence que la réussite constatée des différentes démarches de veille et d'intelligence économique mises en œuvre dans ces PME et TPE ne manque pas d'explications. Les raisons de ce succès peuvent varier d'une entreprise à l'autre mais il existe un socle commun sur lequel les différentes expériences de veille ont été bâties.

Animé par une envie d'expliciter ces raisons, nous tenterons, dans cette partie, d'identifier les bonnes pratiques, les consolider, afin d'en ressortir un ensemble de mesures qu'il faudrait respecter pour le pilotage et l'appropriation des actions d'IE en petite entreprise. En d'autres termes il s'agit d'apporter un début de réponse à notre problématique de départ, à savoir la possibilité d'identifier les Facteurs Critiques de Succès d'une démarche de veille et d'IE en PME et TPE.

Il est clair que, au regard de l'étude faite sur les cinq entreprises, la veille stratégique peut être bien utile dans les petites entreprises. Malgré des handicaps liés à leurs moyens budgétaires, à leur ressources (humaines, matérielles...), elle peut être menée à succès. Encore faut-il que l'entreprise fasse la politique de ses moyens, c'est-à-dire ne pas se prendre comme une grande entreprise en « petit » qui copient toutes les méthodes de management stratégique de l'information des grands groupes. Cette tentative de miniaturisation n'a pas beaucoup de chances de marcher dès l'instant que les réalités – largeur du marché, niveau de concurrence, législation - peuvent être totalement différentes. La pression informationnelle, même si on reconnaît qu'elle est forte partout, ne doit bénéficier du même mode de gestion selon les entreprises. Ainsi, selon nous, et en rapport avec les différentes expériences étudiées, dans les PME et TPE, les pratiques qui siéent le mieux et qui peuvent conduire à une gestion souple et simple des actions de veille et d'Intelligence économique peuvent être en trois temps :

- L'avant-projet de veille ou la phase amont de la démarche.
- Pendant le projet lui-même ou la phase opérationnelle
- L'après projet ou la phase maturation et développement de la veille

III.1. L'AVANT-PROJET DE VEILLE ET D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

La mise en œuvre d'un projet de veille stratégique et d'intelligence économique ne doit nullement obéir à un effet de mode mais à une nécessité pour l'entreprise d'améliorer sa stratégie, de maîtriser son marché, ses concurrents, ses clients, de tirer profit des ses relations bref de booster sa compétitivité. Cette prise de conscience de la nécessité d'une démarche de maîtrise de l'information doit se traduire par :

- **FCS 1 : Un engagement au plus haut niveau dans la démarche**

Une réelle volonté des dirigeants à s'investir dans une politique de management de l'information stratégique. Dans les PME comme dans toute autre entreprise, une démarche de veille et d'IE doit s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise. Les dirigeants doivent donner l'impulsion à la démarche en indiquant les orientations stratégiques. Disposant d'une connaissance acceptable de leur domaine, ils sont en mesure d'identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise, les projets futurs de développement, les menaces en cours les contraintes etc. Cet engagement de départ constitue le point d'ancrage du projet pour éclore et se développer dans de bonnes conditions.

- **FCS 2. Actions de communications sur le projet**

On ne peut ignorer le fait que l'intelligence économique souffre d'une méconnaissance dans certaines entreprises. Parfois, si elle est bien connue, les conditions de son éclosion sont difficilement réunies du fait d'une culture informationnelle inadaptée. Traditionnellement, l'information dans l'entreprise est l'apanage de quelques privilégiés qui en voyaient un outil de pouvoir et de compétitivité non pas pour l'entreprise mais entre collègues de travail. En d'autres termes, les notions de partage et de circulation de l'information n'étaient pas du tout bien appropriées. L'information était un bien propre à l'instar des voitures ou des maisons. Aujourd'hui, malgré le fait que la situation ait changé, les comportements, les habitudes des hommes restent intactes. Tout projet de veille stratégique et d'intelligence économique qui négligerait ce phénomène risque très rapidement de tomber aux oubliettes. Il est nécessaire cependant pour la direction d'engager des actions de sensibilisation auprès de leurs employés, collaborateurs …afin de leur signifier que la survie de l'entreprise, sa compétitivité, dépendra de leurs dispositions à changer leur comportement informationnel. Le partage doit être érigé en règle d'or, de même que l'œil porté sur l'information doit changer. Au sortir de ces actions de sensibilisation, les employés doivent prendre conscience du changement de statut de l'information et des enjeux dont elle est porteuse pour l'entreprise. Ils doivent être en mesure de comprendre que désormais on évoque les notions de « patrimoine », de « mémoire d'entreprise », d' « actif immatériel » etc. pour parler de l'information.

Dans les cas extrêmes ou les gens ne sont pas prêts à ne pas se passer de leurs mauvaises habitudes de rétention de l'information, il n'est pas exclu de recourir à des

méthodes plus attractives en l'occurrence les motivations administratives (reconnaissance publique de l'action de quelqu'un, remerciements…) ou pour quoi pas financières.

Les moyens utilisés pour ces actions de communications sont divers et variés mais les plus intéressants restent les réunions internes.

- **FCS 3. Diagnostic de l'existant en matière de pratiques informationnelles**

Connues ou non l'entreprise a toujours des pratiques informationnelles. Elles se déclinent souvent sous forme d'actions spontanées de collecte formelle ou informelle d'informations auprès de leurs partenaires, leurs clients, sur Internet etc. Avec le projet de veille, l'avantage est que toutes ses actions isolées, seront mieux structurées et renforcées. On sort désormais de l'informel pour des actions plus sérieuses parce que mieux coordonnées et construites autour des projets de développement et des intérêts de l'entreprise. L'étude de l'existant permet d'identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise par rapport :

- A la collecte de l'information : quelles sont les sources habituellement utilisées, leur pertinence par rapport aux besoins, leur diversité ?
- Aux méthodes et outils d'organisation de l'information : Existe-t-il des outils logiciels ou procéduraux dédiés au traitement, et à l'archivage de l'information ? L'entreprise dispose-t-elle d'un système informatique ? Y'a-t-il une des moyens de partage de l'information ?
- A la diffusion de l'information : quels sont les mécanismes existants en matière de circulation de l'information ? Y' a-t-il un Intranet ? bref recenser tous les outils internes de communication de l'information (notes, réunions, bouche-à-oreille, messagerie, synthèses, alertes, etc.)
- A la protection de l'information : la sécurisation des accès informatiques, la confidentialité de certaines données, les mesures de sécurité des locaux, les prédispositions de l'entreprises pour contrer les actes d'espionnage industriel.
- Le réseau relationnel de l'entreprise à savoir son appartenance à des Clubs, ses partenariats, les associations professionnels.

A l'aide d'un questionnaire ou d'un entretien toutes ces interrogations seront renseignées de matière détaillée. S'il est bien fait, l'étude-diagnostic devrait permettre de connaître les zones d'intervention pour l'amélioration ou le changement de certaines pratiques. Celles-

ci constitueront naturellement le socle, duquel dépendra le projet de veille et d'Intelligence économique.

- **FCS 4. Formalisation précise et spécifique des besoins en veille**

La formalisation claire des besoins en information de veille est un Facteur Critique de Succès pour les PME et TPE parce qu'elle leur empêche de se noyer dans le trop plein d'informations. Elle évite aussi de se lancer dans une démarche de recherche d'information dont l'importance n'est pas prioritaire pour l'entreprise. Pour ce faire la connaissance des axes prioritaires de développement, à moyen et à court terme est nécessaire. En général le Business Plan constitue un document de base pour le projet.

A cette étape de formalisation, il est aussi conseillé de ne pas se lancer dans une démarche globale de veille où l'on voudrait collecter toutes sortes d'informations. Non seulement elle est financièrement infaisable pour les PME et TPE mais aussi et surtout elle est source de disproportion dans la répartition du temps consacré à chaque étape du cycle de l'information. L'entreprise, qui veut, par exemple collecter de manière inconsidérée n'importe quelle information sur son environnement a tendance à négliger les phases les plus cruciales à savoir l'exploitation des données et la création de sens, d'intelligence, et la diffusion.

Une veille dans une petite entreprise se doit d'être limitée. Il faut juste chercher ce qui est indispensable à l'action à renseigner. Toute collecte tout azimut conduit à une autodestruction du système. Car la quantité de données acquises risque de rester sans suite étant donné qu'il manquera du temps et des hommes pour leur traitement et leur valorisation. Les cinq PME et TPE étudiés ici en offrent l'exemple le plus patent. Parmi elles, rares sont celles qui ont mis en œuvre plus deux types de veille. Le plus souvent le couple veille concurrentielle/technologique est bien adoptée parce qu'elles constituent leurs urgences du moment. Ce qui ne veut pas dire qu'elles n'ont pas d'autres besoins. Et le succès qu'elles connaissent dépend beaucoup de ce choix.

En somme la PME n'a pas besoin d'être une entreprise savante. Donc elle peut s'en tenir à la surveillance de ses secteurs vitaux. Elle doit laisser la veille informationnelle globale aux grandes entreprises qui en ont les moyens et les compétences nécessaires.

III.2. LA PHASE OPERATIONNELLE DU PROJET DE VEILLE STRATEGIQUE

Temps non moins important dans ce triptyque avant-projet – projet – après projet, elle consacre la mise en œuvre pratique des différentes recommandations précédentes. Elle n'est pas non plus la phase la moins cruciale si elle n'est pas d'ailleurs la plus importante. Elle dispose de certaines spécificités, dont leur respect devrait conduire inexorablement à la réussite du projet de veille. Une synthèse des différentes réalités en matière de management de l'information stratégique dans les entreprises enquêtées en a ressorti quatre parmi lesquelles :

- **FCS 1. Souplesse dans l'organisation du système**

Il est parfois très fréquent de reprocher aux petites entreprises leur goût pour l'informel. Cet état de fait, en effet, ne concerne pas seulement les pratiques informationnelles. En général le management même de ces entreprises spéciales en souffre beaucoup. Pour certaines actions administratives tels que, par exemple la gestion de la comptabilité, cette situation peut poser d'énormes problèmes. Mais pour l'organisation d'un système d'information, l'adoucissement des formalités peut être gage de réussite.

Les PME et TPE, du fait l'insuffisance de leur personnel ne peuvent se permettre une démarche de veille et d'intelligence économique très bien structurée avec la désignation des personnes pour les tâches de collecte, de traitement, et de diffusion, en élaborant des outils procéduraux pour chaque tâche, encore moins en imposant des règles à respecter sur tout le processus de fonctionnement du système. Vouloir construire un système de veille à cette manière serait méconnaître même les méthodes de fonctionnement de ces entreprises. La parfaite organisation est un facteur de succès pour les grandes entreprises du fait de la quantité d'information à gérer, de la diversité des intervenants et des services et des personnes concernés. La PME, plus particulièrement la TPE est une entreprise que, sur ce plan, tout différencie de la grande compagnie. Elle est constituée d'un personnel limité qui gère parfois leurs affaires de manière collégiale. Par collégialité s'entend le fait qu'il soit difficile parfois de tracer une frontière entre les fonctions des uns et des autres. Chacun s'active à la tâche, en fonction de l'importance et de l'urgence du moment. Le manager d'une TPE est par exemple à la fois, responsable financier, administrateur…, comme il gère parfois la communication. Cette flexibilité dans l'approche managériale des PME est un atout pour le système de veille et d'IE. Il n'est pas besoin de recruter un agent ou de nommer à qui confier exclusivement les fonctions veille et intelligence stratégique.

Cette dernière doit être l'affaire de tous. Chacun doit se sentir concerner dans la collecte, le traitement et la diffusion de l'information à l'interne. Ce qui n'empêche pas de désigner quelqu'un comme coordonnateur de toutes ses actions, en plus de ses activités habituelles. Ce qui permettra aux différents intervenants d'avoir un interlocuteur fiable.

Cette méthode d'organisation, en plus d'être une occasion de réduire considérablement les coûts, a comme seconde vertu d'impliquer chacun dans la démarche, ainsi changer les habitudes informationnelles des employés. Cet élargissement de leur culture d'entreprise au partage et à la communication de l'information est la voie royale aussi bien pour les petites et moyennes organisations que pour les compagnies multinationales pour mieux tirer profits des masses importantes d'informations.

- **FCS 2. Un cycle de l'information taillé sur mesure**

Le cycle de l'information est au cœur de la veille stratégique. Elle s'étend de la collecte à la diffusion de l'information en passant par son traitement et son exploitation. C'est une démarche lourde et parfois très exigeante tellement les paramètres à gérer sont nombreux. Cependant une PME débutante dans la veille peut belle et bien exceller dans le management de l'information en taillant sur mesure le cycle de renseignement qui lui va le mieux.

D'abord dans la collecte de l'information, l'idée recherchée est la pertinence des données, son adéquation avec les exigences de l'entreprise. Cette pertinence, contrairement aux apparences, ne se juge pas seulement une fois les informations acquises. Elle est plutôt un processus qui débute notamment dans le choix des sources. Une bonne politique de collecte d'information tient donc son efficacité, sa réussite à la bonne connaissance des sources et à la capacité de juger, dès le début, de la valeur potentielle des informations qui pourraient en découler et ceci en fonction de leur impact sur le problème à résoudre. L'erreur qu'il faudrait à tout prix éviter est de s'enfermer dans un listing de sources constitué exclusivement par les médias, la presse, internet. Ce type de démarche, comme l'ont expérimentée certaines PME et TPE conduit le plus souvent vers une impertinence totale. Une telle diversification très limitée s'explique par une ignorance des autres sources informationnelles. L'idéal dans une démarche de collecte d'information, une fois les besoins bien explicités, consisterait à réaliser un panorama des sources concernant chaque type de besoins. S'il s'agit par exemple d'une action de veille technologique:

- Poser explicitement l'action: action à mener, objectifs, urgence...
- Choisir les sources potentielles d'information parmi lesquelles les formelles (Presse, média, Internet, bases de données, organismes de recherche...) et les informelles (Clubs, réseau d'entreprises, salons, conférences, clients, fournisseurs, prestataires...).

Cependant, diversité ne veut nullement dire exploitation intégrale des sources. Il faut un tri pour évaluer leur pertinence avant de songer à la collecte. Il est conseiller de ne jamais négliger les sources informelles qui procurent, selon certaines études, une grande satisfaction aux entreprises. Une enquête[61] du département Information et Intelligence économique de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle réalisée en avril 2004 auprès d'une centaine PME a démontré que les partenaires, fournisseurs, distributeurs, à coté des Salons, conférences, congrès et colloques, représentent des sources principales d'informations pour prés de 70% des entreprises.

En ce qui concerne le traitement des informations collectées, le choix d'outils électroniques ne semble pas d'une première importance pour l'entreprise. Ceux ci sont plus adaptés à l'exploitation des masses considérables de données; ce qui ne semble pas être le cas des PME et TPE qui veulent une veille intelligente. Dans le jugement de valeur, la création de sens, la valorisation de l'information, les compétences humaines sont et resteront les moyens les plus efficaces. L'explosion de l'information qui est caractéristiques du développement des Technologies nouvelles de production, de diffusion et de communication de l'information a rendu parfois nécessaire le recours à certains outils électroniques dans la phase de traitement. Mais pour autant, ces derniers ne remettent en cause, encore moins ne se substituent au traitement humain. Ils restent plutôt un outil de travail pour l'homme qui lui facilite certaines tâches dans les cas où on a l'impression de se sentir submergé et dépassé par les flux informationnels. Dans d'autres, le besoin d'outils d'aide électronique peut ne pas se faire sentir parce que l'impression de se noyer dans les flots de données n'est pas encore à l'ordre du jour. C'est le cas dans les PME et TPE. Et pour cette raison le traitement de l'information se fait autour d'une table, par le biais de mini-reunions. Cette analyse collective est plus souple et plus adaptée à l'appropriation des actions de veille dans l'entreprise. Elle est une démarche participative et constructive autour d'une information qui sera enrichie des connaissances et expériences de tous les participants de la réunion. Cependant, ces réunions, ne devraient

[61]CCI de la Moselle. - Enquêtes sur les pratiques de veille et d'intelligence économique sur les entreprises de la Moselle. - Moselle: CCI/Dept. Information et intelligence économique, avril 2004. - 2p.

cacher l'utilité de l'élaboration de grille d'analyse qui permettra de disposer d'outil uniformisés permettant à chacun de juger et d'évaluer l'information. Il est aussi bien vu, qu'au sortir de cette réunion, qu'il puisse exister une note de synthèse, à la forme de compte-rendu de réunion pouvant renseigner sur les résultats définitifs de la recherche et les actions à préconiser. Cette note de synthèse au-delà du fait qu'elle constitue un outil d'évaluation des actions de veille, participe à la construction de la mémoire de l'entreprise en matière de management de l'information stratégique.

Enfin pour la diffusion, au regard des pratiques des PME et TPE étudiés, il ne s'agit pas de réinventer la roue mais seulement d'amélioration. En rappel, notre étude sur les habitudes informationnelles a montré que les entreprises pêchent plus dans la collecte et le traitement de l'information que dans leur diffusion. Elles font une alchimie parfaite entre les moyens électroniques de communications et ceux classiques. En ce qui concerne la circulation de l'information à l'interne de l'entreprise, les moyens utilisés importent peu, le jugement doit se faire selon les objectifs. Cependant, nous ne pouvons pas nous empêcher de préconiser des actions de diffusion des résultats de veille que l'on considère comme très adaptées aux spécificités des PME et TPE. En effet selon les moyens et la culture de l'entreprise, la diffusion de l'information peut se faire avec:

- les mini-réunions,
- les notes internes,
- les notes de synthèse,
- la Diffusion sélective de l'information par le moyen d'alerte par messagerie etc.: elle est plus efficace pour les PME au personnel plus ou moins important avec des projets différents, donc des centres d'intérêts tout aussi différents,
- la messagerie électronique,
- les Intranets,
- les forums de discussion internes

La plupart de ces moyens peuvent cohabiter ensemble mais encore faut-il qu'un choix s'opère en fonction des habitudes communicationnelles du personnel. Par exemple, dans une TPE à cinq personnes à quoi ça sert un Intranet si les gens peuvent se voir d'un instant à l'autre, communiquer sur leur projet, improviser une réunion etc.

- **FCS 3. Choix d'outils simples et économiques**

Quand on parle de la veille et de l'intelligence économique aux PME, ce qui leur fait fuir le plus souvent c'est les moyens. Elles pensent automatiquement à l'acquisition d'outils de collecte de traitement de diffusion et de protection de l'information. Pourtant une veille informationnelle est belle et bien faisable sans gros budget. Encore faut-il qu'elle soit sur mesure, circonscrite comme il est le cas dans cette étude pour les PME et TPE, à deux domaines: la concurrence et la technologie. Aussi faut-il que les managers des petites entreprises sachent que dans le développement actuel de l'informatique, les grosses entreprises aux moyens exorbitants ne sont pas les seules servies. Tout le monde y trouve son compte. Le problème reste à savoir comment en tirer profit et cela va rester le travail de la sensibilisation.

Par exemple dans la veille stratégique qui nous concerne, les outils électroniques sont variés et de plus en plus sophistiqués. Comme nous l'avons évoqué dans la partie consacrée au cycle de l'information, ils ne sont pas aussi nécessaires dans les petites organisations. Mais nous avons jugé utile d'en parler afin de monter qu'il existe des moyens pour celles qui, compte-tenu du développement éventuel de leur projet se trouveront dans une situation d'automatiser quelques parties de leur cycle de l'information. L'acquisition d'outils de textmining, de cartographie de l'information ou de gestion électronique de documents semble inévitable. Cependant il existe des solutions économiques pour ne pas dire gratuites pour bien avancer dans le projet. Parmi ceux on peut citer;

- les logiciels gratuits ou libres (open source) tels C4U pour la surveillance de site, PMB et Grenstone pour la GED;
- les solutions de certains moteurs de recherche pour la traque d'informations sur le web sur des thèmes bien choisis en l'occurrence Googlealert;
- les fils RSS que proposent certains sites pour se tenir informé des évolutions dans certains domaines;
- l'accès mutualisé entre entreprises à des bases de données;
- l'abonnement mensuel à des services de surveillance en ligne tels que Copernic Tracker (surveillance de site) ou Copernic agent Professionnal (recherche d'actualité).

Ces solutions sont parmi d'autres qui permettent à ces entreprises qui n'ont pas souvent les moyens nécessaires pour se payer des logiciels aussi chers que Mathéo Patent, Tétralogie etc. de se frayer un chemin dans l'univers du management électronique de l'information.

- **FCS 4. Une politique plus rigoureuse de protection de l'information**

La protection du patrimoine informationnel de l'entreprise est une des fonctions essentielles de l'intelligence économique à coté de celles de renseignement et d'influence. Elle n'est pas, certes, venue avec l'émergence de cette discipline mais cette dernière a le mérite de remettre au grand jour son importance et d'élargir son champ d'action. En effet, depuis très longtemps protection de l'information dans les entreprises rime avec sécurisation des accès informatiques. Cette vision limitative, contrairement à certaines apparences, reste intacte dans certaines entreprises. C'est le cas de nos PME et TPE. La plupart d'entre elles, disposent d'une bonne conscience de l'importance d'une politique de protection de l'information. Ce phénomène s'explique, peut être par le domaine dans lequel elles évoluent, en l'occurrence les TIC, qui malgré leur énormes potentialités dans la production, l'échange et la commercialisation de services informatiques, ne sont pas indemnes des failles et autres vulnérabilités qui peuvent être mises au grand jour par des attaques (haking) pouvant venir de n'importe où. Ces entreprises appartenant à ce secteur aussi mouvant sont averties du danger permanent qui les guette. Pour s'en prémunir des politiques de protection des données sont mises en œuvre. Mais la question que nous nous posons est de savoir: sont-elles suffisantes?

A nos yeux cette interrogation est tout à fait légitime du moment que les PME et TPE, dans leur totalité, restreignent leur protection de l'information à la sécurisation des données informatiques. En dehors des mesures prises pour la restriction des accès aux réseaux (verrouillage informatique, maintenance interne, test de faille...), elles restent encore très vulnérables. Ce qui veut dire que ces dispositifs de protection doivent être élargis à d'autres négligences à l'apparence anodines mais qui exposent l'entreprise à de l'espionnage, au vol de documents etc. Cette raison nous conduit à supposer qu'une PME débutante dans l'intelligence économique devrait faire plus attention à certains actes de malveillances liés:

– au travail dans les moyens de transport (bus, métro, avions). Un principe fondamental est à retenir: dans la veille stratégique il faut toujours se dire que ce que vous êtes en train de faire, le concurrent est sûrement en train de faire la même chose. En termes clairs, quand vous vous rendez à un salon international sur votre domaine, dites-vous

qu'il y a de forte probabilité que vous partagez le même bus ou le même avion avec des concurrents. Traiter des dossiers stratégiques en route sur votre ordinateur ou en parler risque de ne pas échapper aux yeux et aux oreilles curieuses de vos concurrents.

- La participation à des salons, séminaires, cocktails: certains bavardages des employés peuvent être chèrement payés par l'entreprise. Dans ces genres de rencontre mieux vaut les préparer bien avant en les sensibilisant sur le risque existant dans certaines conversations. Il n'est pas rare de voir un concurrent se mettre dans la peau du client ou d'un simple étudiant enthousiaste pour glaner quelques données sur l'entreprise. Il est conseillé d'établir une liste des questions dangereuses sur lesquelles il ne faut s'aventurer.
- Les visites d'entreprise. Elles reposent la question de l'organisation de l'information au sein même de l'entreprise. Ne jamais laisser traîner un dossier stratégique au moment des visites et se méfier des personnes trop curieuses.

Ainsi pour dire qu'une des clés de réussite de l'intelligence économique est de pouvoir anticiper les failles liées à la protection du patrimoine immatériel dont l'IE, elle-même, a contribué à son enrichissement. Les systèmes de sécurité informatique mis en place sont le point de départ de cet idéal vers lequel la prise en compte de ces vulnérabilités citées ci-dessus, en constitue le passage obligé.

III.3. LA PHASE AVALE DU PROJET

Elle se consacre aux perspectives de développement et d'amélioration des services de veille. Etant donné que la surveillance est calquée sur un environnement mouvant, très évolutif, il est tout à fait naturel que le système de veille et d'intelligence économique suive la même allure de progression. Sa pérennité en dépend fortement et elle est, elle-même assujettie à la flexibilité de la démarche de veille par rapport à l'apparition de nouveaux besoins, de nouveaux projets, etc. Pour cet objectif d'un système de veille et d'intelligence économique durable et très futuriste, nous avons pu identifier deux Facteurs Critiques de Succès:

- **FCS 1. Un service de veille évolutif et non statique**

Eviter de faire du sur place ou bien de faire confiance à un service de veille et d'intelligence économique basé sur les réalités d'un environnement dépassé, est la clé de réussite d'une politique d'information stratégique tournée vers le futur. Ceci est tout à fait valable aussi bien pour les grandes entreprises que pour les petites. Ces dernières, même si

elles doivent viser « petit » dans la surveillance de leur environnement, ne cachent leur ambition de s'élargir, de gagner de nouveaux marchés, d'entrer dans de nouveaux partenariats, de diversifier leur gamme de produits ou de services. La démarche de veille est d'intelligence économique doit accompagner cet objectif d'agrandissement de l'entreprise en se mettant à jour continuellement. L'idée est de mettre sur pied une stratégie d'évaluation périodique des systèmes en favorisant une culture de retours d'expériences (REX) auprès des personnes qui utilisent l'information. Les REX, au-delà du fait qu'elles permettent de juger de la pertinence des actions menées avec l'apport de l'information de veille, représentent un élément essentiel pour penser les développements du futur. « *Il est primordial de conserver le souvenir de ce qui a conduit au succès les développements passés, et des écueils qui ont été approchés et contournés (parfois à un coût élevé)* »[62], soutenait Serge Catoire en parlant de l'utilité des retours d'expérience.
Ces retours d'expériences sont des éléments de jugement qui peuvent être programmés de manière périodique (tous les ans par exemple) afin de ne pas se laisser surpasser par la tendance évolutive des besoins.

Un autre élément d'évaluation très intéressant et à ne pas confondre avec les REX et à promouvoir aussi dans les PME et TPE, c'est les feedback. Du fait de leur fréquence, ils peuvent se passer d'une formalisation à l'instar des REX. L'apport des actions de veille et d'IE dans les activités de l'entreprise peut être jugé de manière informelle au cours des réunions d'analyse collective. Chaque personne servie par l'information de veille peut en faire un débriefing rapide avant de passer à l'analyse.

- **FCS 2. Actions d'influence sur l'environnement**

L'influence et le lobbying ne sont pas très bien développés dans les PME et les TPE. La plupart d'entre elles, se recroquevillent derrière leur routine quotidienne ignorant les avantages commerciaux que l'exploitation de leur réseau relationnel pourrait apporter à leur entreprise. Dans une économie de plus en plus mondialisée, la PME peut se sentir fragilisée ou bien isolée au regard de la grandeur des enjeux qu'elle doit affronter. L'intelligence économique ne s'arrête pas seulement à renseigner l'entreprise sur ses objectifs stratégiques. Elle a aussi pour fonction de tirer du bon profit de leur réseau relationnel. Plusieurs possibilités peuvent être mises en oeuvre à travers :

[62]Catoire, Serge. - Aérospatiale: des méthodes et des réseaux en amélioration permanente. - In: les pratiques de l'intelligence économique: huit cas d'entreprise. - Sous la direction de Jean Louis Levet. - Paris: Economica, 2002, p. 29

- les SPL ou clusters: les Systèmes de Productifs Locaux limités géographiquement constitués de petites entreprises autours d'un produits ou d'une activité et qui peuvent faire plier des décisions en leur faveur, par des actions de lobbying auprès de l'administration locale
- les associations professionnelles: les Clubs d'entreprises par exemple
- les associations patronales
- les pouvoirs de décision locaux et régionaux: Par l'intermédiaire des élus locaux faire valoir leur intérêt au niveau national.

Ces instruments de lobbying sont loin d'être exhaustifs, malheureusement ils sont méconnus des entrepreneurs. Cependant un grand travail de sensibilisation s'avère nécessaire pour faire prendre conscience des dirigeants des PME et TPE des potentialités qui s'offrent à eux dans le domaine de l'intelligence économique. Car c'est bien de surveiller et de collecter l'information sur son environnement mais c'est encore mieux de pouvoir influencer cet environnement par cette même information. Pour résumer, l'intelligence économique ne peut mériter tout l'intérêt qu'on lui porte dans l'entreprise sans ses actions d'influence.

Conclusion sur les propositions

Au sortir de ces recommandations qui font état des conditions de succès d'une démarche de veille et d'intelligence économique dans les petites structures, l'idée selon laquelle le management de l'information stratégique n'est pas une exclusivité des grandes entreprises se trouve solidement renforcée. L'insuffisance des moyens n'est plus valable pour surseoir à une politique d'information. La veille stratégique tient plus à un problème d'organisation que financier. Cependant il faut que l'entreprise ait une connaissance explicite de ses besoins en accord avec ses orientations stratégiques. En d'autres termes il lui faut viser « petit » au départ en essayant de veiller avec les moyens du bord tout en n'excluant pas de réfléchir sur les perspectives de développement de la démarche.

CONCLUSION GENERALE

Considérant notre problématique de départ qui s'interrogeait sur la possibilité d'identifier les Facteurs Critiques de Succès de la veille et de l'intelligence économique en PME et TPE, il est tout à fait aisé de reconnaître que des leviers comme des écueils il n'en manque pas dans tout projet d'intelligence économique. En PME, parfois la prise en compte de ce problème d'efficacité semble secondaire et ceci en raison de la petitesse du projet. Pourtant, la taille de ce dernier ne devrait pas être un handicap. Dès l'instant qu'on a pris l'initiative d'investir dans une démarche de veille, les efforts pour la rendre performante ne devraient pas être laissés en rade. Si dans certaines PME il manque parfois un suivi, c'est, peut être parce que l'élaboration du projet a failli sur la prévision de critères de mesures et de perspectives de développement. Dans les cas contraires les mécanismes de mesure de la démarche veille se limitent seulement à la mise sur pied d'indicateurs. Ce qui témoigne d'une erreur que d'ailleurs la PME n'a pas la seule exclusivité de commettre. En effet, les FCS, contrairement aux indicateurs, se posent la question de savoir : "Quels éléments de la situation faut-il impérativement maîtriser pour atteindre chaque but ?". Appliqués à ce mémoire ils se rapportent aux différents éléments à maîtriser parfaitement pour qu'une PME et une TPE réussissent dans leur projet de veille stratégique et d'intelligence économique.

A la suite de nos recherches, nous avons pu en identifier une dizaine répartie entre les trois temps du projet:

- En amont : l'engagement du dirigeant, la sensibilisation des intervenants (employés etc.) et une bonne étude de l'expérience de l'entreprise en matière de pratiques informationnelles
- Au moment du projet : l'organisation souple de la démarche, un cycle de l'information sur mesure avec des outils simples pas nécessairement formels et si possible avec moyens logiciels à moindre coût …
- Enfin en aval : une réelle envie des dirigeants de développer et d'améliorer leur projet en l'adaptant à l'évolution future de l'entreprise et de son environnement. Aussi essayer au mieux de mettre à profit le potentiel relationnel de l'entreprise par des actions de lobbying, de partenariats etc.

De manière pratique, comme en atteste la grille d'analyse des actions de veille dans les PME et les TPE, annexées au document, ces FCS sont dans :

- La taille du dispositif : en effet, la veille en petite structure est le plus souvent focalisée sur une ou deux axes de recherche. Pour le renseignement de ces axes, la surveillance de l'information est restreinte dans un premier temps aux sources purement électroniques (Internet en l'occurrence.) Vu la petitesse de leur personnel, et du fait du caractère un peu secondaire de la veille, - la priorité étant la production, la commercialisation - une surveillance plus générale serait néfaste à la performance de l'entreprise. Cependant il n'est pas exclu, avec le développement ultérieur de l'entreprise d'accroître les axes de surveillance avec des outils plus sophistiqués.

- La précision des actions de veille. La veille stratégique telle qu'elle est pratiquée en PME et TPE est assimilable à ce que l'on appelle communément « une veille commande. » Ce n'est pas de l'information d'où vient la stratégie à mener, mais c'est la stratégie qui conditionne les actions de veille. En termes clairs il ne s'agit pas de collecter des informations sur l'environnement de l'entreprise en espérant d'en détecter une donnée sur un concurrent, un partenaire ou une technologie qui pourrait influer sur l'activité de l'entreprise. Cette démarche est le style des grosses entreprises. Il s'agit plutôt de définir des besoins spécifiques et à moyen ou à court terme de l'entreprise et d'orienter la recherche d'information sur cette priorité. Cette démarche axée sur l'urgence du moment est moins contraignante en terme de temps et évite à ces petites entreprises de s'embourber dans une collecte globale d'informations. Cependant cette pratique n'est pas tout bénéfique pour l'entreprise car le risque est souvent de se focaliser sur une information de moindre importance au détriment d'une autre vitale pour l'entreprise. Aussi sur des axes de développement un peu négligés, la PME ne risque-t-elle pas de subir l'information de l'environnement qui parfois peut devenir nuisible pour elle.

- Une organisation hybride avec des actions de veille internalisées et d'autres sous-traitées. Généralement les mini-dispositifs de surveillance de l'information concurrente, technologique ou commerciale que mettent sur pied les PME-TPE n'ont pas une très grande compétence pour des besoins d'informations plus pointus. Ils surveillent l'actualité sur les concurrents, les forums, les sites etc. Dans les entreprises où la veille est une activité très accessoire, au-delà de ces informations, on ne se contente pas d'apporter des réponses précises à ces besoins plus spécifiques parce que n'ayant pas un grand impact sur leur survie. Dans d'autres (Mailinblack par exemple), l'accès à l'information stratégique est un gage de survie à la compétition. Ces genres de besoins sont donc satisfaits avec la plus grande

précaution. Ils sont sous-traités à certains experts externes qui disposent un savoir-faire, des outils plus adéquats pour ces types d'actions. Les exemples les plus patents restent celui de Mailinblack avec son projet de surveiller les brevets sur les solutions antispam, la sécurité des messageries électroniques dans l'espace européen et mondial, et celui de Altervisions qui a commandé une étude prospective/marché sur l'ASP en France.

A la lumière de ces FCS, on voit nettement qu'une veille efficace est tout fait possible dans les entreprises indépendamment de leur taille ou de leur moyen. Si elle n'est pas répandue dans les PME et les TPE c'est à cause de deux raisons :

- L'absence de compétitivité d'un marché où les évolutions sont lentes.
- Le manque de sensibilisation des dirigeants.

La première n'est pas le cas dans ce mémoire où les entreprises étudiées évoluent dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication où l'innovation est permanente. La deuxième raison est plus délicate car elle signifie que le besoin est là mais on ignore l'existence d'une solution. D'où la nécessité pour ne pas dire l'urgence d'une politique de communication pour faire connaître et aider à l'appropriation de la veille dans ces petites entreprises.

En France, le milieu est très propice. Les actions de communications initiées par une politique ferme du gouvernement en matière de stratégies nationales d'intelligence économique et relayées dans les régions par les préfectures et les Chambres de Commerce sont autant de programmes qui devraient inciter la petite entreprise à mieux gérer son information. Cette prise de conscience au plus haut niveau montre que l'IE, contrairement à l'affirmation de certains n'est pas un effet de mode mais un outil de compétitivité et de croissance des entreprises. En effet, dans un marché de plus en plus mondialisé, l'avantage concurrentiel de l'entreprise est sa capacité à réagir à temps face à son environnement. Et pour ce faire la clé de succès reste de loin l'accès à temps réel à l'information qualifiée. D'où la nécessité sentie par le gouvernement français d'aider ses entreprises à mieux se positionner dans le marché international en leur aidant dans l'accès à la bonne information. Des structures de soutien sont déjà opérationnelles dans les CCI. A travers des réseaux tels que les ARIST, l'ADIT etc. une grande conscience nationale est en train de se construire autour de l'intelligence économique.

Ainsi les PME et TPE dans leur souci de compétitivité et de pérennité dans le marché national et international trouvent donc une réponse adéquate dans cette politique volontariste du gouvernement. Le reste c'est qu'elles surpassent leur contrainte inhérente à leur taille, leur

manque de ressource notamment et saisir cette opportunité qui s'offre en elles d'ouvrir leur fenêtre dans ce contexte explosif de la guerre de l'information.

Cependant au-delà de cette sensibilisation, l'heure de capitaliser les quelques expériences en matière de veille et d'IE dans les petites et moyennes organisations n'est pas encore loin. Les nouvelles problématiques de recherches devront s'interroger sur la possibilité de mise en place d'un guide de bonnes pratiques en matière de veille en PME dont l'élaboration s'appuiera sur les diverses expériences recensées en France et dans le monde. Cet outil, en plus de constituer une manne d'informations précieuses pour ceux qui veulent investir dans la veille dans un secteur donné, devrait représenter un élément de sensibilisation convaincant pour les réticents qui persistent à voir en l'information stratégique une « *propriété exclusive des grandes entreprises* »

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

1. AFNOR, Association Française de Normalisation. – Norme expérimentale XP X50 – 053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille. – Paris : Afnor, 1998

2. AFNOR. – PME PMI : Frappez à la bonne porte. - Paris: AFNOR, 1987, p. 13.

3. Baumard, Philippe. – Stratégie de surveillance des environnements concurrentiels. – Paris : ed. Masson, 1991

4. Catoire, Serge. - Aérospatiale: des méthodes et des réseaux en amélioration permanente. - In: les pratiques de l'intelligence économique: huit cas d'entreprise. - Sous la direction de Jean Louis Levet. - Paris: Economica, 2002, p. 29

5. CCI de la Moselle. - Enquêtes sur les pratiques de veille et d'intelligence économique sur les entreprises de la Moselle. - Moselle: CCI/Dept. Information et intelligence économique, avril 2004. - 2p.

6. Degoul, Paul. – Mise en place collaborative du système d'IE et stratégique. – In : actes du colloque ISCO, p.119.

7. Duizabo, Sébastian ; Roux, Dominique. – Gestion et management des entreprises. – Paris : Hachette supérieur, 2005, p.21 – 22.

8. Guilhon, Alice. – l'intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestation. – Paris : Harmattan, 2004. – 220p.

9. HASSID, Laurent. - Les PME face au défi de l'intelligence économique. – Paris : Dunod, 1997

10. Hermel, Laurent. – Maîtriser et pratiquer la veille stratégique. – Paris : AFNOR, 2001, p. 14.

11. Jakobiak, François . – Intelligence économique avec l'apport des NTIC : comment bâtir son propre système d'intelligence économique.- 2ème édition. Paris : Editions d'Organisation, 2001, p.11

12. Jakobiak F.- Pratique de la veille technologique. - Paris : ed. d'organisation, 1991

13. Jakobiak, François. - Exemples commentés de veille technologique. - Paris : ed. d'organisation, 1992.

14. Larivet, Sophie. – les manifestations de l'intelligence économique dans les PME. – In : Intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestations. – Paris Harmattan, p. 129 – 132.

15. Lesca H. : Information et adaptation de l'entreprise. – Paris : Masson, 1989

16. Levet, Jean-Louis. – les pratiques de l'intelligence économique : huit cas d'entreprises. – Paris : Economica, 2002. – 112.

17. Martre, Henri. – intelligence économique et stratégie des entreprises. – Paris : la documentation Française, 1994. –212p

18. Observatoire critique du Rapport Carayon. – In : Regards sur l'intelligence économique, no. 1, janvier - février, 2004, p.11-19.

19. Rapport de Henri Martre, Commissariat du Plan. – intelligence économique et stratégie des entreprises. – Paris : la documentation française, 1994. –212p.

20. Revelli, Carlo. – Intelligence stratégique sur Internet : comment développer comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web. – 2e. ed. – Paris : Dunod, 2001

21. Richard, Anne. – Guerre de l'information : la France cherche ses alliés. – In : société de l'information, no. 7, juin 2004, p.4.

22. Rouach, Daniel. – La veille technologique et l'intelligence économique. – Paris : PUF, 1998

23. Salles, Maryse. – Stratégies des PME et intelligence économique. –Paris : Economica, 2004. – 170

24. Vidal, Pascal. – les PME face à l'information : attention !. – In : l'intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestation. – Paris : Harmattan, 2004, p.76 – 78.

Thèses et mémoires

1. Bulinge, Frank. – Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : modèle incrémentale d'Intelligence économique. –Thèse de doctorat en SIC, Université de Toulon, 2002

2. Diakhaté, Djibril. – Mise en place d'un dispositif de veille informationnelle pour les PME-PMI de pêche et de conserverie de produits halieutique au Sénégal. - Mémoire de DSSIC, EBAD, UCAD, Dakar, 2005, p. 31.

3. Etienne, ludovic. –l'intelligence économique et stratégique : les systèmes d'information au cœur de la démarche. –Paris : HEC – ENSMP, 2002. – 116p

4. Hassen, Hamdi. - Processus et essai d'évaluation en veille et intelligence économique pour les TPE de Marseille Innovation. – Mémoire M2R STIC et Médiation des connaissances, LVIC, Université d'Aix-Marseille 3, septembre 2005. – 88p.

5. Leveillé, Valerie. - De l'organisation des données dans les systèmes d'information : Réalisation d'un outil de gestion de données hétérogènes et formelles appliqué à la veille technologique. – thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, CRRM, Université d'Aix Marseille 3, 2000, p. 31

6. Ouattara, Oumar. – la veille technologique : adaptation aux pays africains : information, environnement, moyens et cultures. – Thèse de doctorat en science de l'information et de la

communication, Faculté des sciences et techniques de St Jérôme, UNIVERSITE PAUL CÉZANNE d'Aix-Marseille 3, 1997.

7. Rostaing, Hervé. – veille technologique et bibliométrie : concepts, outils et application. – thése de doctorat en science de l'information et de la communication, Faculté des sciences, UNIVERSITE PAUL CEZANNE d'AIX-Marseille 3, 1993, p. 26.

Articles de revues et communications

1. Akfifed, Faouzia. – intelligence économique : vers un dispositif de veille stratégique dans les PME/PMI des pays en voie de développement : le cas du Maroc. – In : VSST 2004, vol.1, Toulouse, 25-29 oct. 2004, p. 495 – 507.

2. Ambry, Odile. – les réseaux de l'intelligence économique : entre espionnage et partage. – In : Société de l'information, no.7, juin 2004, p3.

3. Audet, J. – la veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter site. – In : Xe conférence de l'AIMS, Université de Laval, Québec, 13 – 15 juin 2003.

4. Bost, Philippe ; Speziale, Frederic. - Mise en place d'un Système de Veille stratégique pour les Petites et Moyennes Entreprises; VSST'2004 : veille stratégique scientifique & technologique : systèmes d'information élaborée, bibliométrie, linguistique, intelligence économique : Toulouse, 25-29 octobre 2004, vol.1, p. 381-382

5. Brouard, François. - Un système expert comme outil pour évaluer la veille stratégique; VSST'2004 : veille stratégique scientifique & technologique : systèmes d'information élaborée, bibliométrie, linguistique, intelligence économique : Toulouse, 25-29 octobre 2004, vol.1, p.129-130

6. Bulinge, Franck. - PME-PMI et intelligence compétitive : les difficultés d'un mariage de raison; VSST'2001 : veille stratégique scientifique & technologique : systèmes d'information élaborée, bibliométrie, linguistique intelligence économique : Barcelone, 15-19 octobre 2001, Vol2. p. 245-256

7. Chapus, Elisabeth ; Lesca, Humbert ; Raymond, Louis. –Apprentissage collectif d'un dispositif de veille en coopération pour les petites PMI au sein des régions : vers une modélisation. – Lyon : Centre d'études et de recherche Rhônes-Alpes-Canada-Quebec. -36p.

8. Chapus, Elisabeth ; Lesca, Humbert ; Raymond, Louis. –Apprentissage collectif d'un dispositif de veille en coopération pour les petites PMI au sein des régions : vers une modélisation. – Lyon : Centre d'études et de recherche Rhônes-Alpes-Canada-Quebec. -36p

9. Chouk- Kamoun, S; Salles, M. - Définition d'un dispositif de veille stratégique pour les PME tunisiennes; VSST'98 : veille stratégique scientifique & technologique : Toulouse, 19-23 octobre 1998, p1-4

10. Cissé, Alassane ; Ndiaye, Souleymane, Martin, Rémy et al. - Le maillage des bibliothèques parlementaires francophones dans la société de l'information**.** Cotonou, 8 au 12 décembre 2003, p. 2.

11. Denoyelle, L. - Intelligence économique et développement a l'international en PME; IDT 99 : salon de l'information électronique : Paris, 8-10 juin 1999

12. Guilain, Yann; Scheffer, Olivier. - Les fondements de la réussite d'un projet de veille stratégique; VSST'2004 : veille stratégique scientifique et technologique : systèmes d'information élaborée, bibliométrie, linguistique, intelligence économique : Toulouse, 25-29 octobre 2004, vol.1, p. 349-359

13. Hussein, Saïd ; Salles, Maryse ; Dousset, Bernard. – les besoins des PME en Intelligence économique : Définition de profils types. - In : VSST 2004, vol.1, Toulouse, 25-29 oct. 2004, p.523 – 534.

14. Marcon, Christian ; Moinet, Nicolas. – Coordination d'un réseau d'intelligence économique : analyse des facteurs clés de succès. - In : VSST 2004, vol.2, Toulouse, 25-29 oct. 2004, p.107 – 108.

15. Moati, P., Pouquet, L. – la diversité des logiques productives dans les PMI. – In : Cahiers de recherche sur CREDOC, no. C98, janvier 97.

16. Regard sur l'intelligence économique, no. 1, janvier – février 2004. – 60p.

17. Remize, M; Tisserant, S; Jouineau, M. - Grandes entreprises, PME-PMI: l'intelligence économique s'éveille. - Vincennes : Archimag, 1998, p. 23-37

18. Rivière, Philippe. – le système Echelon. – In : Manière de voir, le monde diplomatique, juillet 1999, p. 40-42.

19. Rockart, J. F. – Chief executive define their own data needs. – In: Harvard Business Review, March-April 1979.

20. Savané, Ibrahim Sy. – Intelligence économique : le complexe militaro-informationnel. – In : société de l'information, no.7, juin 2004, p.5.

21. Vergnaud-Schaeffer, M.P. – veille de l'entreprise et performance : une approche pour les PME-PMI. – In : Direction et Gestion des entreprises, no. 143, sept-oct. 1993.

22. Zaintek. – Services de veille technologique et d'intelligence économique au sein des PME. - In : VSST 2004, vol.2, Toulouse, 25-29 oct. 2004, p.223 – 224.

Webographie

1. Acrie. – Ne pas confondre veille et intelligence économique. – In : http://www.acrie.fr/php/allerloin.definition.php. - consulté le 04 avril 2006.

2. Ambry, Odile. – Société de l'information : comprendre la dynamique des enjeux, no 7, juin 2004, p. 1. Accessible In : http://www.societede linformation.net.

3. Bourthoumieu, Laurent ; Malard, Jérôme ; Gros, Stéphane et al. – la veille : les principales barrières a la mise en place d'un système de veille en PME-PMI [résumé] – In : http://www.urfist.cict.fr/veille2.html. - consulté le 18 avril 2006.

4. De Rosnay, Joël. – les risques de l'infopollution.[Entretien avec Sacha Goldman]. – In : Transversales, Science Culture, Nouvelle série n°1, mai 2002. – accessible in : http://csiweb2.cite-sciences.fr/derosnay/articles/Transversales_infopollution.html. - consulté le 04 avril 2006.

5. Les origines de la guerre de l'information. – In : http://www.infoguerre.com/article.php?sid=58. – consulté le 29 mars 2006.

6. Les systèmes productifs locaux -. – Paris : Datar, La Documentation française, Paris 2002. – In : http://www.districts-industriels.com/definition.php. - consulté le 18 avril 2006.

7. Lesca, H., Canon, Freitas. – la veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME-PMI brésiliennes voulant devenir des fournisseurs à des compagnies internationales. – In : 3eme colloque de l'IFBAE, 2005. – accessible in : http://www.veille-strategique.org

8. Lesca, Humbert ; Boulifa-Tamboura, Ines. – Connaissances actionnables à l'usage d'un chef de projet de veille novice dans ce domaine : vers un guide d'application pour la maîtrise des FCS. – In : VSST 2004, Toulouse. – accessible in : http://www.veille-stratégique.org

9. Lesca, Humbert ; Chouck, Souad. – Proposition des FCS à l'amorçage d'un dispositif de veille pour les PME et PMI tunisiennes. – In : VSST, 2004, Toulouse. – accessible in : http://www.veille-stratégique.org

10. Michel, Jean. – Société de l'information et nouvelles solidarités professionnelles : l'impérative exigence de dépassement des frontières. – In : http://michel.jean.free.fr/publi/JM331.html; consulté le 04 avril 2006.

11. Veille stratégique anticipative et intelligence collective. – In : http://www.veille-strategique.org/. Les publications de l'équipe de Lesca. – consulté le 05 avril 2006.

12. Verstraete, Thierry. – Essai de conceptualisation de la notion des FCS et des facteurs stratégiques de risque. – In : http://www.strategie-aims.com/montreal/verstrae.pdf. - consulté le 17 mai 2006

INDEX

A

Acrie · 20, 95
AFNOR · 16, 17, 18, 27, 31, 92
Ambry, Odile · 19, 21, 94, 95

B

Bourthoumieu, Laurent · 34, 96

C

Chapus, Elisabeth · 34, 94
Cissé, Alassane · 35, 94
Club IE · 4, 13, 14, 41, 42, 44, 46, 59, 64, 69, 76
Copernic Agent professionnal · 50, 59
Copernic tracker · 50, 59

D

De Rosnay, Joël · 26, 96
Diakhaté, Djibril · 19, 93
Diffusion de l'information · 21, 22, 44, 48

F

Facteurs Critiques de Succès · 4, 6, 8, 16, 37, 46, 71, , 96

H

Hassen, Hamdi · 30, 93
Hassid, Laurent · 28, 38, 92
Hermel, Laurent · 17, 18, 92
Humbert Lesca · 28, 38

I

Infopollution · 25
Intelligence économique · 4, 7, 12, 17, 20, 29, 30, 32, 38, 64, 69, 71, 73, 76, 92,
Internet · 3, 21, 25, 47, 51, 52, 56, 62, 66, 71, 72, 74

J

Jakobiak, François · 21, 92

L

Larivet, Sophie · 22, 92
Lesca, Humbert · 16, 34, 39, 94, 96
Leveillé, Valerie · 31, 93
Levet, Jean-Louis · 29, 92
LVIC · i, 30, 93

M

Marseille Innovation · 11, 12, 13, 14, 30, 41, 42, 66, 75, 93
Martre, Henri · 19, 93
Medinnov · 12
Michel, Jean · 25, 96

N

NIMD · 24
NTIC · 7, 21, 23, 92

O

Outils de veille · 44

P

PME · 6, 7, 8, 9, 11, , 22, 26, 27, 39, 40, 47, 52, 61, 62, 66, 71, 72, 75, 76
Protection de l'information · 3, 42, 43, 49, 71, 73

Q

Questionnaire pre-diagnostic IE · 42

R

Regards sur l'intelligence économique · 21, 93
retours d'expériences · 5, 41, 44, 46, 55, 64
Revelli, Carlo · 21

Rivière, Philippe · 23, 95
Rockart, J. F · 37, 95
Rostaing, Hervé · 38, 94
Rouach, Daniel · 17, 93

S

Salles, Maryse · 28, 93
Savané, Ibrahim Sy · 20, 24, 95
Société de l'information · 3, 16, 20, 24, 35, 93, 94, 95
Solutions antispam · 47
Sources d'information · 42
Sous-traitance d'un processus veille · 34
Système d'information · 29, 30, 31
Systeme d'information strategique · 30

T

TPE · 4, 14, 16, 26, 35, 40, 46, 62, 66, 71, 93

V

Veille concurrentielle · 17, 50, 55, 59, 64, 69, 74
Veille en cooperation · 34
Veille environnementale · 18
Veille informationnelle · 20
Veille marketing · 18
Veille strategique · 19, 33
Veille stratégique · 16, 20
Veille technologique · 17, 59, 75
Verstraete, Thierry · 37, 96
Vidal, Pascal · 29, 93

Sigles et Acronymes

ADIT : Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique

AFNOR : Agence Française de Normalisation

ARIST : Agence Régionale de l'Information Scientifique et Technique**.**

ASP : Services Applicatifs en Ligne

BDD: Base De Données

CIA: Central Intelligency Agency

CRRM: Centre de Recherche Rétrospective de Marseille

DATAR: Délégation de l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale

DGSE : Direction Général de la Sécurité Extérieure, France

DSSIC: Diplôme Supérieur en Science de l'Information et de la Communication

EBAD: Ecole de Bibliothécaires d'Archivistes et Documentalistes de Dakar, Sénégal

EJCM: Ecole de Journalisme et de Communication de Marseille

FCS : Facteurs Critiques de Succès

GATT : Accords Généraux sur les Tarifs Douaniers, institués depuis 1947 pour soutenir le libéralisme et la coopération internationale et qui, depuis 1994 a été remplacé par l'OMC, Organisation Mondiale du Commerce

GED: Gestion Electronique des Documents

GERSIC: Groupe d'Etudes et de Recherche en Science de l'Information et de la Communication, Marseille

IE: Intelligence Economique

IMT: Institut Méditerranéen de Technologie, Marseille

ISO: International Standard Organisation

LVIC: Laboratoire de Valorisation de l'Information et de la Communication, Marseille

MIT: Massachusetts, Institute of Technology, USA

NIMD: Novell Intelligence Massive Data ou **ARDA** : Activité de recherche-développement avancée, USA

NTIC: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

PACA: Provence Alpes Cote d'Azur

PME: Petite et Moyenne Entreprise

SPL:Système Productif Local :

STIC: Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication

TPE: Très Petite Entreprise

UCAD: Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

VSST: Veille Stratégique Scientifique et Technologique

GLOSSAIRE DES TERMES TECHNIQUES UTILISES

Alertes d'informations : Dispositif de diffusion électronique de l'information, par centre d'intérêt auprès des utilisateurs.

Annuaires : Guide ou Répertoire, est l'un des systèmes de recherche les plus utilisés sur le Web. Il présente, dans une hiérarchie de domaines et de sous domaines divers, le contenu du Web au travers de ses sites décrits par un nom et un commentaire de quelques mots rédigés par un documentaliste de l'outil de recherche. Exemple Lycos, Yahoo !!

Axes prioritaires de recherche : Domaines vitaux où l'entreprise doit être bien renseignée pour le développement de ces activités. Selon Jakobiak, les Facteurs Critiques de Succès de l'entreprise.

Business Plan : Désigne un document de travail pour présenter une entreprise ou un projet à des investisseurs.

Cycle de renseignement : Différentes étapes de la veille qui comprend la collecte, le traitement et la diffusion de l'information. Elle est connue aussi sous l'appellation cycle de l'information

DSI : Diffusion Sélective de l'Information : mise en circulation de l'information vers les utilisateurs potentiels en se basant sur leur profil informationnel.

Fils RSS : (Really Simple Syndication) est un moyen pour extraire d'un site web du contenu régulièrement mis à jour. Un fichier RSS est un simple fichier texte au format XML comportant la description synthétique du contenu

Forums de discussions : Système de discussion passant uniquement par le web. Il se distingue des autres systèmes de discussion par le fait que les discussions sont archivées sur un site web, qu'il faut souvent s'inscrire dans la communauté pour pouvoir participer.

GED : Gestion Electronique des Documents

Intelligence économique: l'ensemble des techniques ayant pour objectif, par des moyens légaux, d'apporter des informations à l'organisation, c'est-à-dire à enrichir le savoir de l'entreprise, ainsi que de lutter contre les menaces directes contre l'organisation (espionnage, vandalisme, voire terrorisme), essentiellement en les prévoyant.

Intranet : Ensemble de services Internet (par exemple un serveur web) internes à un réseau local, c'est-à-dire accessibles uniquement à partir des postes d'un réseau local, ou bien d'un ensemble de réseaux bien définis, et invisibles (ou inaccessibles) de l'extérieur.

Moteurs de recherche : Logiciel permettant d'effectuer des recherches dans les immenses ressources de l'Internet. Ces systèmes se succèdent à un rythme effrené. On distingue pour le moment trois types de moteurs : ceux dont l'indexation est effectuée par des humains (type Yahoo), les robots, aussi appelés spiders (Alta Vista), et les méta-moteurs, qui permettent l'utilisation des capacités des autres d'une façon unifiée.

Open source : Logiciel dont l'accès à son code source est autorisé par son auteur.

Outsourcing : ou infogérance, système permettant d'externaliser certains services informatiques à des prestataires

Sources formelles : Sources d'informations mises en forme et consignée sur un support quelconque. Exemple, les livres, les CD Rom, le web…

Sources Informelles : Sources d'information non structurée dont l'accès nécessite un échange direct avec son détenteur (conférence par exemple)

SPL : Système Productif Local ou Clusters : une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologique, etc.

Traque : Action de collecter l'information dans un dispositif de veille stratégique

Veille automatisée : Collecte d'information par le moyen d'outils électroniques tels que les logiciels de veille.

ANNEXES

1. Grille d'analyse des pratiques de veille en PME – TPE et en grande entreprise.

2. Capture d'écran du logiciel libre de surveillance de site : C4U

3. Club Veille et Intelligence économique de Marseille Innovation

4. Check-up pour l'accompagnement des PME TPE en Intelligence Economique

ETUDE COMPARATIVE DES PRATIQUES DE VEILLE EN PME-TPE ET EN GRANDE ENTREPRISE.

Afin de rendre compte de manière plus concrète des différences entre la démarche de veille en petite entreprise et en grande entreprise, nous nous sommes proposés de prendre en exemple trois PME et de TPE, ensuite d'étudier leurs actions de veille qu'elles ont mises sur place afin de les comparer avec celles en vigueur dans les grandes compagnies et dont le succès est très souvent relaté dans les ouvrages et autres publications spécialisés.

Pour ce faire, nous essayerons :

1. dans un premier temps de présenter brièvement ces entreprises ainsi que leurs pratiques informationnelles,
2. Ensuite d'élaborer un tableau à la fois récapitulatif et comparatif des différentes actions recensées. L'intérêt est de mesurer leur succès par rapport à la grande entreprise. Bref, il s'agira de voir quelle est la traduction pratique des Facteurs Critiques de Succès aussi bien en grande entreprise qu'en petite et moyenne entreprise. Une partie « analyse critique » est réservée sur ce tableau pour apporter une explication objective à une certaine différence d'approche de la veille dans ces types d'entreprises.
3. Enfin, fort de cette étude comparative, nous nous essayerons à un commentaire critique des différents tableaux en guise de conclusion.

1. PRESENTATION DES EXEMPLES DE PRATIQUES DE VEILLE EN PME ET TPE.

LA VEILLE TECHNOLOGIQUE CHEZ MAILINBLACK

Il s'agit d'une petite entreprise spécialisée dans la protection de la messagerie électronique. Elle propose des solutions antispam. Elle évolue dans un marché national et international très concurrentiel certes, mais surtout très évolutif en matière de technologie. Elle a adopté une solution de veille technologique depuis un an afin se mettre au courant des différentes innovations scientifiques et technologiques dans la protection de la messagerie électronique.

Processus d'une action de veille technologique chez Mailinblack :

Projet :

1. Acquérir et traiter de l'information technologique sur les outils antispam
2. S'informer sur l'évolution de la recherche scientifique dans le domaine de la protection de la messagerie électronique.

Actions

1. Entretien avec le dirigeant pour spécifier la recherche : traduire les besoins en mots clés
2. Choix et validation des mots-clés :
   - **Solutions antispam**
   - **Sécurité messageries électroniques**
   - **Challenge Response Authentification**
   - **CAPTCHA** (Completetly Automated Public Turing Test to tell Computers and Human Apart)
   - **Filtre antispam**
   - **Sécurité Informatique**

Recherche d'informations

1. Recherche de brevets à partir des mots clés validés
2. Recherche et analyse des articles scientifiques relatifs à la sécurité informatique dans les bases de données scientifiques.

Sources :

1. Base de données de brevêts tel que Espacenet.com : Recherche de brevets dessins et modèles dans l'espace européen et mondial (**Action externalisée**)
2. Surveillance de sites Internet sur la recherche scientifique choisis à l'avance : inpi.fr, et sur la sécurité informatique (**Action internalisée**)
3. Veille sur forum de discussion sur la sécurité des messageries. (**Action internalisée**)

Outils :

1. **Mathéo Patent** pour la veille brevet (**externe**)
2. **Mathéo Analyser** pour analyser les corpus d'articles scientifiques sur le sujet (**externe**)
3. **Copernic Agent Professionnal** pour une veille automatisée sur l'actualité technologique (**Interne**)

LA VEILLE CONCURRENTIELLE CHEZ KALYST

Kalyst est une entreprise qui s'active dans une spécialité très récente que l'on appelle l'infogérance ou outsourcing. Elle accompagne les entreprises dans la prise en charge de leur système d'information et de l'adapter à leurs besoins (Installation, maintenance, évolution…) En plus de ses activités de base, Kalyst propose également des services de développement de logiciels et dispense des formations à la demande axées sur la maîtrise des logiciels informatiques. Aujourd'hui l'entreprise évolue dans un marché très compétitif boosté par une tendance chez les grandes entreprises et même chez des PME à externaliser certains de leurs services informatiques. En France par exemple le marché de l'infogérance a progressé de 8,5% en 2003 et de 10% en 2004 et représente un chiffre d'affaires de prés de 5 milliards d'euros. Conscient de ces grands enjeux financiers et de la rudesse de la compétition nationale, Kalyst ne s'est pas fait prier pour s'informer sur ce marché et surtout sur ce que font ses concurrents en mettant sur pied une démarche sur mesure de veille concurrentielle.

Processus d'une veille concurrentielle chez KALYST

Projet :

1. Acquisition et traitement de l'information sur les offres de services, les prix, les clients du marché du marché de l'infogérance.
2. Surveiller les concurrents direct et indirect de l'entreprise.

Actions

1. Entretien avec les dirigeants pour définir les types d'informations à recueillir sur les entreprises concurrentes
2. Réalisation de grilles/Concurrents avec des plages à renseigner (EXTERNE):

    - Nom de l'entreprise
    - Adresses
    - Site Internet
    - Zones d'activités
    - Services offerts
    - Délai d'intervention
    - Assistance Hot line
    - Prix
    - Observations

3. Analyser les sites Internet de chaque concurrent

Recherche d'informations

1. Sites d'informations spécialisés et forums
2. Recherche avancée sur les moteurs de recherche (Ex : Google avec sa fonction « RELATED »)
3. Recherche sur les Bases de données

Sources :

1. Bases de données **Kompass.fr** sur les sociétés : Recherche d'information sur les entreprises (taille, activité, effectifs, CA…)
2. Sites Société.com : **http://www.societe.com/**
3. Les pages jaunes. Recherche par secteur d'activité, région etc.
4. Sites concurrents.

Outils :

1. **Copernic Tracker** : logiciel de veille automatisée sur les site Internet des concurrents à surveiller
2. **Copernic Agent professionnel** : logiciel pour la veille sur l'actualité sur les concurrents choisis pour être au courant des articles sur eux, leur nouveauté etc.
3. **Moteurs de recherches** : Google (Googlealert), Exalead, Vivisimo)
4. **Annuaires** : Yahoo, Pages Jaunes

LA VEILLE CONCURRENTIELLE ET COMMERCIALE CHEZ ATERVISIONS

ALTERVISIONS est une entreprise spécialisée dans les ASP (Application Service Provider ou en français Fournisseur d'Applications hébergées, FAH). Il s'agit d'une proposition faite aux entreprises d'externalisation leurs applications informatiques (logiciels ou autres) à travers des réseaux. La sous-traitance en informatique est de plus en plus d'actualité dans le milieu des affaires et draine une manne financière très importante d'où le nombre d'entreprises qui s'y activent. Cette attractivité du marché a comme autre conséquence la rude compétition entre prestataires surtout quand une partie de ces derniers sont représentés comme ALTERVISIONS par des PME et des TPE. Afin de s'offrir un avantage concurrentiel substantiel et de vaincre cette fatale vulnérabilité par rapport aux grandes compagnies, ALTERVISIONS a décidé d'investir dans un service de veille concurrentielle et commerciale.

PROCESSUS D'UNE VEILLE CONCURRENTIELLE ET COMMERCIALE CHEZ ALTERVISIONS

Projet :

1. acquérir et traiter l'information sur les concurrents (offres, prix, fusions, groupements professionnels)
2. Etude prospective marché (taille du marché ASP en France…)

Actions

1. Réalisation d'un dossier de veille concurrentielle avec les thématiques :
   - Les offres du marché ASP en France
   - Les prix des services des concurrents
   - Les alliances et fusions
   - Liste des groupements professionnels sur les ASP en France
2. Réalisation d'une étude prospective marché sur
   - la taille du marché ASP en France
   - Les perspectives de croissances
   - Les chiffres clés
   - Les opportunités et menaces pour l'entreprise
   - Les Facteurs critiques de succès

Actions externalisées

Recherche d'informations

1. Surveillance de ressources spécialisées sur les ASP
2. Recherche ciblée dans les revues scientifiques et BDD (**Externe**)

Sources :

1. Annuaires et portails tels que : ASP Street, ASPscope, FindAPPS
2. Base de données documentaires : ASP The List
3. Sites actualités ASP : ASPnews, OnDemand News
4. forums de discussions ASP : Smartline Expo

Outils :

1. **Logiciel C4U** pour la surveillance de sites concurrents et actualités (**Interne**)
2. **Annuaires et moteurs de recherche** pour la recherche d'information ciblée : Google, exalead…
3. **Googlealert** pour la veille sur l'actualité ASP

2. TABLEAU COMPARATIF DES FCS EN VEILLE DANS LES GRANDES ENTREPRISES ET LES PETITES ENTREPRISES

Phases de veille		FCS /Grandes entreprises	FCS/PME-TPE	Analyse
1. Collecte de l'information				
	Identification précise des besoins	- Identification des axes prioritaires de développement (long, moyen et court terme) - Choix du type d'information pour chaque axe.	- Choix des axes de recherche selon l'urgence du moment (court terme) - Ne pas dépasser 2 axes de recherche d'information	Avec ses moyens limités la PME-TPE ne peut se permettre de veiller à court moyen et long terme sur tous ses besoins.
	Sélection pertinente des sources	- Liste exhaustive des sources (formelles et informelles) - Validation (véracité des sources) - Evaluation de la pertinence selon l'adéquation avec les besoins	- Panorama des sources (formelles, informelles) et accessibles à la PME. - Tri et évaluation (pertinence, urgence…) - Bonne prise en compte des sources informelles	A coté de l'exploitation systématique des sources formelles, la PME doit favoriser les sources informelles difficiles d'accès mais à haute valeur ajoutée.
	Désignation des capteurs d'informations	- Sensibilisation du personnel - Choix de personnes dédiées à la collecte (par type d'information) selon l'expérience, la formation la motivation - Formation à la collecte	- Sensibilisation du personnel Implication de tout le personnel à la collecte. - Coordination des actions par le directeur. - Former les agents aux outils de recherche.	Le facteur humain est la grande différence entre PME et Gde entreprise. Solution en PME : pas de missions personnelles, implication de tout le monde.
	Elaboration d'outils de collecte	Formaliser la collecte avec des outils : - Rapport d'étonnement - Grille (Salons et foire) - Formulaire ou fiche de synthèse	- Eviter une formalisation excessive de la collecte - Formaliser seulement la collecte d'info informelle (des grilles pour les salons et foires)	Avec au plus 2 axes à surveiller il faut éviter en PME de tout formaliser. Une veille générale en Gde entreprise peut se le permettre.
	Motivation des collecteurs	- Reconnaissance publique - Motivation financière - Promotion	Compliments et reconnaissance publique	Motivation du personnel : clé de réussite d'une veille
2. Traitement de l'information				
	Tri et évaluation des données	- Eliminer les doubles (informations redondantes) - Elaguer les informations trop générales	- Eliminer les doubles (informations redondantes) - Elaguer les informations trop générales	Tri et validation : un moyen pour éviter les leurres, désinformations et bruits

	Validation de l'information	- Juger de la véracité de l'info (recouper, bien vérifier les sources)	Réunion collective d'analyse d'information : - Discussion sur la validité de l'information - Evaluer l'impact de l'info sur les activités à court terme de l'entreprise - Compte-rendu de réunion : synthèse des résultats de l'analyse plus les actions à mener.	Réunion de traitement : plus pratique et moins onéreuse pour la PME et TPE
	Analyse experte de l'information	- Analyser la criticité de l'info par rapport aux activités de l'entreprise (nouvelle réglementation, nouveaux concurrents etc.) - Mesurer l'urgence - faire appel à des experts		Recours à des experts fréquents en gde entreprise et très cher en PME TPE.
	Synthèse-action	- Synthétiser les résultats (2pages) - Proposition d'actions à court et moyen terme		Collaboration entre experts et professionnels de la veille pour synthétiser les résultats et recommander des actions.
3. Diffusion des résultats de veille				
	Diffusion sélective de l'information	- Etablir le profil informationnel des destinataires - Push de l'information selon le profil (ex : info marketing pour le responsable commercial) - Exigence de feedback	Pas de DSI interne: participation collective donc diffusion collective. - Messagerie - Notes internes - Bouche-à-oreille DSI envers les collaborateurs et partenaires externes.	Diffusion de l'info, principale difficulté en gde entreprise et une réussite en PME/TPE
	Elaboration de produits d'information	Réalisation de produits : - Dossiers d'information thématique (ex : marché logiciel libre en France) - Journal interne - Intranet	Sous-traiter des produits d'informations : - Dossiers de veille concurrentielle - Prospective marché - Etude comparative/produit - Veille brevet	Quasi-inexistante en PME/TPE : trop cher en terme de temps et d'argent. Fréquents en gde entreprise
4. Evaluation des actions de veille				
	Débriefing	Entretien avec les dirigeants pour évaluer les actions de veille	- Communication spontanée entre employés pour évaluer. - Evaluation informelle	Evaluation très difficile en Gde entreprise (priorité ailleurs) et très spontanée mais informelle en PME/TPE.
	feedback	Encourager une réaction immédiate des dirigeants/destinataires après la réception d'une information.		
	Retours d'expériences	Existence d'un dispositif périodique d'évaluation des actions de veille. Rapport Information / résultats de l'entreprise		

5. Protection de l'information				
	Archivage des données	Stockage des résultats de veille - Classeurs - Armoires - Disques durs, CD etc.		Très sérieuses dans toutes les entreprises. Objectifs préserver la postérité des actions
	Verrouillage informatique	Accès sécurisé au réseau - Mot de passe - Cryptage - Antivirus actualisable - Test d'amélioration de la sécurité		Sécurité informatique maximale partout. Des entreprises très sensibilisées à la vulnérabilité des matériels informatiques
	Propriété Intellectuelle	Dépôt systématique de brevets d'invention		Très portées vers l'innovation les entreprises protègent bien leur patrimoine intellectuel
	Sécurité des locaux	- Système de verrouillage des portails - Isolement des dossiers stratégiques		Négligence en PME/TPE : sécurité de l'information restreinte au verrouillage informatique
	Conduite interne	Aviser le personnel contre - le vol de documents - leur déplacement à l'extérieur des locaux - l'abordage de questions stratégiques avec des inconnus		Manque de sensibilisation partout à la valeur stratégique de l'information (ex : discussion sur les dossiers pendant les voyages)
6. Choix d'outils électroniques de veille				
	outils de surveillance	Logiciel super puissant de veille sur Internet : collecte, traitement diffusion : - Tétralogie - Digimind - Intranet de communication	Logiciels libre ou moins chers de veille sur Internet : - C4U pour la surveillance de sites concurrents - Copernic Tracker ou professionnal pour la veille actualité. - Googlealert Sous-traitances des actions de surveillance	Veille à gros budget chez la grande entreprise (logiciels, performants et chers, expertise etc). A la petite entreprise veille sur mesure basée sur des outils très économiques moins performants mais pratiques.
	outils de traitement		Trop cher : mutualisation des coûts d'acquisition.	La mutualisation : option économique mais exigeante en matière d'organisation.

	outils de diffusion		- Messageries électroniques - Forum de discussion protégé	Diffusion basée dur les habitudes communicationnelles de la PME. Phase très difficile en gde entreprise même avec des outils performants.

3. COMMENTAIRE DE L'ETUDE COMPARATIVE DES ACTIONS DE VEILLE EN PME ET EN GRANDE ENTREPRISE.

A y voir de très prés, la veille stratégique en petite entreprise n'est pas une activité aussi sérieuse qu'en grande entreprise. Certes des similitudes, il y'en a mais les différences sont très nombreuses et peuvent être de plusieurs ordre :

- Des moyens : l'absence de moyens est la caractéristique typique des PME-TPE. Elle est visible notamment dans plusieurs activités de l'entreprise surtout dans celles moins prioritaires comme la veille stratégique. Celui-ci pour certaines entreprises reste une activité de soutien qui est toujours la bienvenue tant qu'elle ne fait pas appel à des dépenses exorbitantes. Pour d'autres PE comme par exemple Mailinblack, elle est une activité vitale sans laquelle une viabilité dans un marché aussi disputée reste hypothétique. Malgré l'insuffisance des moyens, à la manière des grandes entreprises un budget conséquent est tout de même dégagé afin de renseigner l'entreprise sur l'avancée technologique, les actions concurrentes etc.
- L'organisation et la structure des petites entreprises : Un personnel insuffisant, un mauvais partage du travail sont des éléments qui expliquent la différence d'organisation de la veille dans les petites structures. Il n'y a pas de poste dédié, ni de formalisation de la démarche, tout le monde participe aux activités de recherche, de traitement et de diffusion des informations. Cette situation constitue un facteur de succès de la démarche veille tant qu'elle reste spécialisée, bien circonscrite et pas assez large. L'avantage dans une telle organisation est la facilité de communication entre intervenant. L'utilisation d'outils électroniques est accessoire par rapport à l'interactivité humaine. Les grandes entreprises, de leur coté, investissent des sommes colossales dans outils de diffusion pour décloisonner les employés de services différents, mais reste sur leur fin quant à la fiabilité et l'efficacité des ces logiciels. Cela constitue une cassure dans le cycle de l'information. Le manquement dans la diffusion amène dans son sillage l'échec global d'une veille stratégique.
- La couverture de veille. Il n'est pas rare de voir une grande compagnie faire du renseignement à la fois sur plusieurs activités (réglementation du marché, concurrence, marché, appels d'offres, recherche scientifique et technologiques…) sur des aires aussi invraisemblables que le marché mondial, le marché européen ou asiatique ou un pays bien déterminé. La raison de cette grande manœuvre est à la mesure de la grandeur de l'entreprise et de ses enjeux. Cependant les résultats escomptés ne sont pas toujours de mise. Une démarche de veille aussi globale est à la fois très chère et très mobilisatrice dans l'entreprise et malheureusement avec

l'effet de la surexplosion de l'information ne permet pas d'accéder tout le temps à la bonne information. La masse à traiter est diverse et variée et certaines informations peuvent devenir obsolètes avant même d'être analysées. Cette pratique inefficace chez les grands groupes n'a aucune chance de marcher dans les PME/TPE. Hormis le manquement en terme de compétences, de personnels et de moyens la raison est à chercher dans l'impertinence même d'une telle démarche. Les PME et les TPE, conscientes de leurs dispositions circonscrivent leur recherche d'informations au maximum à deux activités (concurrence et technologie ou commerce), sur une surface qui rarement dépasse le national. Avec ce schéma, elles parviennent tant bien que mal à s'informer efficacement là où les grandes compagnies peinent terriblement.

CAPTURE D'ECRAN DU LOGICIEL LIBRE DE SURVEILLANCE DE SITE : C4U,

Téléchargeable gratuitement sur : http://www.clubic.com/telecharger-fiche10352-c4u.html

C4U permet de contrôler une liste d'adresses Internet afin d'être tenu informé des mises à jour. Il installe dans la barre de menu de Netscape ou d'Internet Explorer un icône qui permet d'ajouter la page en cours dans la liste des pages monitorées. L'option "Check" de C4U vérifie chacune des adresses précédemment ajoutées afin d'y détecter les mises à jours (nouvelles images, nouveaux liens, nouveaux textes, nouveaux e-mails). Si une mise à jour est détectée, la page Web est affichée avec le nouveau texte en rouge. C4U permet d'importer l'intégralité des favoris et de classer les pages monitorées dans des dossiers.

MARSEILLE INNOVATION

Club Local d'Intelligence Economique

Le Club IE

Les Objectifs du Club

Le Club Local d'Intelligence Economique a été créé en juillet 2004. Ses objectifs sont :

- Installer une culture intelligence économique en étant capable entre acteurs locaux de partager les connaissances, de favoriser les synergies, de travailler en réseaux, de mutualiser les ressources (compétences professionnelles, ressources informationnelles...),

- Informer et former les entreprises du périmètre de Marseille Innovation aux outils et méthodes de veille et d'intelligence économique.

  Le Club Local d'Intelligence Economique est piloté par Marseille Innovation.

Les membres du Club IE

2IN-Innovaction
ARIST PACA (CCI - MP)
Centre d'Innovation et de Management Euroméditerranée (CIME)
Framatech
Institut Méditerranéen de Technologie
Mailinblack
Marseille Innovation
Technopôle Château-Gombert / Marseille Provence Métropole
Trace Environnement
Wysuforms
Ysthme

Les partenaires du Club IE

Consulting IE
Délégation ADBS PACA - Pôle Marseille
Eurocopter
Fondation Méditerranéenne d'Etudes Stratégiques
INPI Marseille
Laboratoire de Valorisation de l'Information (Faculté de St-Jérome - Université Aix-Marseille III)
Lyncee Solutions
Mayetic - Cecom
Prossi
Sécurité Nouvelle
Sud Consulting

Check-up Intelligence Economique de Marseille Innovation

CONNAISSANCE DES ENVIRONNEMENTS

- ***Environnement marché***

Marchés visés :

☐ Local

- Régional

☐ PACA ☐ Autres régions :_____

☐ National

- International :

☐ UE ☐ Maghreb ☐ Asie ☐ Autres_____

Niveau de compétitivité du marché sur lequel évolue l'entreprise

☐ Très compétitif

☐ Relativement compétitif

☐ Pas du tout compétitif

- ***Connaissance Produits***

Détention par l'entreprise d'informations sur la technologie

- Actualités ☐ Oui ☐ Non
- Applications/technologie ☐ Oui ☐ Non
- Brevets ☐ Oui ☐ Non

- ***Connaissance concurrents/Marchés***

Détention par l'entreprise d'informations sur :

- Politique de prix ☐ Oui ☐ Non
- Offres de services ☐ Oui ☐ Non
- Taille concurrents ☐ Oui ☐ Non
- Marchés ☐ Oui ☐ Non
- Autres_____

- **Connaissance Clients/Prospects**

- Existence d'une base de données/clients ☐ Oui ☐ Non
- Actualisation de la base de données/clients ☐ Oui ☐ Non
- Périodicité de l'actualisation
  - ☐ En continu
  - ☐ Tous les 6 mois
  - ☐ Tous les ans
  - ☐ Plus_____

GESTION ET OPTIMISATION DU PATRIMOINE INFORMATIONNEL DE L'ENTREPRISE

- **Sources d'informations**

☐ Internet
☐ Organismes et associations
☐ Universités et laboratoires
☐ Salons et foires
☐ Relations
☐ Revues
☐ Autres_____

- ***Gestion de l'information***

- Moyens de veille ☐Oui ☐Non

Si Oui lesquels :

☐ Logiciel de surveillance de site _____
☐ Logiciel de traitement électronique de l'information_____
☐ Logiciel de GED_____

- Moyens de circulation ☐Oui ☐Non

Si oui lesquels :

☐ Alertes
☐ Messageries
☐ Notes internes
☐ Réunions de partage

☐ Autres :_____

- Moyens de stockage ☐ Oui ☐ Non

Si oui lesquels :_____

- Moyens de protection/sécurité ☐ Oui ☐ Non

Si oui lesquels :_____

Cadre réservé au Club veille et intelligence économique de Marseille Innovation

Points forts :……

……

……

Points faibles :…….

……

……

Préconisations faites au créateur :……..

……

…….

NOTE D'EXPLICATIVE DU CHECK-UP IE

Marseille Innovation, dans sa démarche de sensibilisation et d'accompagnement de croissance de ses TPE hébergées en pépinière, a voulu à partir de cette année, réaliser ses enquêtes de pré diagnostic IE dès l'accueil de l'entreprise en pépinière, et sous forme de check-up à l'instar des modèles existants (juridique, comptable notamment).

Le check up proposé est construit autour de deux grandes parties avec des questions simples qui font appel à des réponses fermées ou semi-ouvertes facilitant ainsi aux experts leur évaluation.

La partie 1 qui est consacrée à la connaissance de l'environnement de l'entreprise cherche à renseigner sur :

- Le marché visé par l'entreprise, son niveau de compétitivité…
- Le niveau d'information de l'entreprise sur ses produits ou services (la technologie utilisée, les diverses applications, l'état de l'innovation et de la recherche scientifique dans le secteur où elle évolue)
- Les informations détenues sur les concurrents (offres, tailles, leur marché, les prix pratiqués etc.)
- Les clients : les pratiques existantes en matière de gestion et de fidélisation des clients (bases de données clients…)

La partie 2 dédiée à l'étude des procédés d'acquisition et de gestion de l'information s'articule autour des interrogations sur :

- Les méthodes de l'entreprises en matière de collecte d'information en l'occurrence les sources habituelles utilisés (Internet, revue, organismes, réseau relationnel, etc.)
- Les moyens de gestion de l'information : il s'agit des outils et méthodes destinés au stockage des données, à leur circulation interne, à leur partage ainsi qu'à leur protection.

Les actions de sensibilisations de l'entreprise à l'intelligence économique se concentreront sur les points faibles relevés dans le check-up. Des outils et méthodes seront proposés afin de faire progresser l'entreprise dans la maîtrise et la protection de l'information qui la rendra plus compétitive.

Référence

DIAKHATE, Djibril. – Est-il possible d'identifier les Facteurs Critiques de Succès à l'intégration d'une démarche de veille et d'intelligence économique dans les PME et TPE ? – Mémoire de M2R STIC et Médiation des connaissances : mémoires des organisations et systèmes d'information, LVIC, Faculté des sciences et techniques de St Jérôme, Université Paul Cézanne d'Aix-Marseille 3, Septembre 2006. – 105 p.

Résumé

La Petite et Moyenne Entreprise et la Très Petite Entreprise, du fait de l'importance du rôle qu'elles jouent dans le développement économique mondial jouissent d'une attention particulière dans de nombreux pays. L'insuffisance de leur moyen, leur principale vulnérabilité, les exposent, cependant, à dans dangers inhérents à la nouvelle configuration du monde économique. A l'heure où compétitivité rime avec accès en temps réel à l'information de haute valeur ajoutée, les PME et TPE semblent distancées par les grandes entreprises et aidées en cela par une méfiance des premières à mettre en œuvre une vraie politique de management de l'information stratégique. Et pourtant des expériences d'activités de veille et d'intelligence économique réussies dans ces petites structures ne manquent pas. C'est afin d'en rendre compte et de montrer que malgré leur handicap évident il est possible pour ces PME et TPE de réussir une démarche de veille, que ce mémoire a été élaboré. Il démontre notamment qu'avec un engagement sincère des dirigeants, une organisation sur mesure, un allègement du cycle de l'information, un choix réfléchi des outils, la PME peut belle et bien se frayer un passage dans les sentiers de l'intelligence économique. Ces Facteurs Critiques de Succès (FCS) qui n'ont rien en avoir avec les traditionnels indicateurs doivent jalonner tout le projet depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre et, s'ouvrir sur les perspectives de développement et de perfectionnement afin de servir en continue la stratégie de l'entreprise.

Mots clés

Facteurs Critiques de Succès (FCS), Veille technologique, Veille concurrentielle, Veille commerciale, Intelligence économique, PME, TPE, Démarche de veille, Marseille Innovation, Accompagnement de croissance, Technologies de l'information, cycle de l'information, Protection de l'information