

Décembre 2009



**Métiers et
compétences de
l'intelligence
économique
dans les PME**

Membres du groupe de travail :

Antoine Ancel

Bernard Antonucci

Nathalie Boulanger

Christian De Vault

Bernard De Vautre

Meriem Chefai

Jackie Greu

Bernard Guillot

Jean-Pierre Hùe

Myrna-Ivy Martinet

Jean-Pierre Meyer

Thomas Priouret

Thibault Renard

Anne Ridel

Elisabeth Vrtipraski

PRÉFACE

Fondée en 1999, l'Association des Auditeurs en Intelligence Economique (AAIE), membre de l'Union des Associations de l'IHEDN, contribue au rayonnement de la mission de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale. Elle rassemble une centaine de praticiens, cadres responsables d'activités liées à l'intelligence économique, dirigeants d'entreprises, fonctionnaires de l'Etat, représentant un éventail très large de métiers et de secteurs.

Consciente de l'enjeu majeur de l'intelligence économique dans la vie des entreprises, l'AAIE de l'IHEDN s'est fixée comme mission de promouvoir l'intelligence économique dans tous les secteurs d'activité de notre société.

Les activités de l'association contribuent activement à diffuser une véritable culture d'intelligence économique au plan national et à développer la compétitivité des entreprises.

Au travers de son réseau professionnel, l'AAIE de l'IHEDN développe des pôles de compétence et d'expertise dans le domaine de l'intelligence économique. Commissions, groupes de prospective, colloques et manifestations diverses contribuent à enrichir la réflexion nationale et européenne ainsi qu'à formaliser les démarches et méthodes de mise en oeuvre de l'intelligence économique et stratégique.

C'est dans ce cadre que le présent guide méthodologique a été réalisé. Il est la synthèse des travaux du groupe de travail « Métiers et compétences de l'intelligence économique dans les PME ».

Ce guide est à destination des dirigeants de PME. Il a pour objectif de les aider à repérer les compétences en intelligence économique parmi leurs équipes et à maîtriser l'organisation et l'exploitation des informations dans leurs entreprises pour des choix éclairés dans leurs prises de décision. Il s'adresse tout particulièrement à un public qui est peu ou pas sensibilisé à l'intelligence économique, et c'est notamment pour lui que le groupe de travail de l'AAIE de l'IHEDN s'est attaché à rédiger un support pratique et facile à mettre en oeuvre.

SOMMAIRE

Intelligence économique & PME	5
Formalisation des objectifs stratégiques et opérationnels (besoins en Intelligence économique)	7
Analyse Ressources Humaines	9
Cycle de vie d'une démarche d'intelligence économique & compétences associées.....	13
Déplacements, salons, congrès... Guide pour les acteurs, visiteurs ou exposants.....	21
Prévention / Protection.....	29
Importance pour une PME de bien gérer son système d'information.....	35
Développer & animer son réseau.....	37
Des outils pour la veille.....	43
Annexes.....	48
Glossaire.....	56

INTELLIGENCE ECONOMIQUE & PME

Enjeux territoriaux des PME

Les PME sont le moteur de l'économie française et le principal pourvoyeur d'emplois. Elles représentent à elles seules, 75 % des salariés du secteur privé.

Leur développement est jugé primordial pour la croissance française afin de préserver le tissu productif, et de maintenir une dynamique des territoires.

Face à la globalisation, aux mutations économiques et sociales, aux développements technologiques qui déterminent et accélèrent les mutations d'un monde de plus en plus complexe, les dirigeants de PME peuvent se sentir démunis. Leurs entreprises jouent pourtant un rôle incontournable à l'échelle de la mondialisation, contribuant en moyenne à 50 % des PIB nationaux, 30 % des exportations et 10 % des investissements internationaux.

Au vu des risques de perte de contrôle, des modifications profondes de l'organisation, de l'éloignement du terrain et des risques financiers personnels, de nombreuses PME doivent, pour se développer, faire évoluer leur modèle économique, leur stratégie mais également leur gestion des compétences. En effet, 25 % des PME françaises affirment avoir subi une déstabilisation à la suite du débauchage de leur personnel.

Il est donc vital pour une PME de :

- protéger son patrimoine (physique, immatériel, informationnel), de sécuriser ses savoirs et savoir-faire spécifiques;
- gérer et maîtriser l'acquisition ainsi que le traitement de l'information pour agir sur son environnement.

C'est le fondement d'une démarche d'intelligence économique (IE).

Exemples de gains pour une PME

- Identifier des solutions de ses concurrents
- Répertoire de nouvelles applications technologiques à moyen et à long terme
- Mettre en place un plan d'actions commerciales faisant partie intégrante de la stratégie
- Augmenter sa capacité d'innovation

Dans le cadre du développement de son entreprise, et devant l'incertitude et la complexité de son quotidien, le dirigeant de PME peut s'appuyer sur l'intelligence économique. Celle-ci lui fournit une information fiable et interprétable, confortera sa capacité à décider et l'assistera afin de définir puis à conduire sa stratégie. L'IE est aussi un modèle de management de l'entreprise, car elle a également pour vocation de développer l'intelligence collective en confrontant les visions de chacun à la réalité et permettant ainsi d'augmenter et valoriser le capital humain.

Cette culture de l'IE s'impose peu à peu dans le tissu des PME : 70 % des entreprises de plus de 500 salariés affirment conduire une démarche d'IE ; une PME sur deux affirme être convaincue de l'utilité d'un tel dispositif. Cette prise de conscience, qui doit désormais se propager au sein des PME de plus petites tailles, ne pourra cependant s'accomplir que si la PME sait identifier concrètement les métiers et compétences qui sauront valoriser une activité d'intelligence économique.

Dans la continuité de la réflexion sur la gestion des métiers de l'intelligence économique en entreprise, un groupe de travail de l'Association des Auditeurs en Intelligence Economique de l'IHEDN a donc été mis en place dans la perspective de répondre aux besoins des PME sur les métiers et les compétences nécessaires pour exercer des activités d'intelligence économique.

Le but est de montrer l'intérêt et le retour sur investissement de l'IE dans une démarche stratégique avec un guide simple, pratique et opérationnel.

Ce guide abordera successivement la définition des enjeux et des besoins, leur transformation en besoins d'IE, la formalisation des besoins d'IE en compétences, l'aide aux besoins immédiats d'un chef d'entreprise par la mise en place de fiches pratiques sur la veille salon, la prévention / protection, les systèmes d'informations, les réseaux et les outils.

Au final, c'est un guide et un outil pragmatique mis à la disposition du chef d'entreprise lui permettant de créer sa propre cartographie de compétences en matière d'IE et de mettre en place son organigramme.

Nécessité pour toute entreprise d'innover pour

se développer

L'IE, système collectif créateur de performance, est également une aide précieuse pour la démarche d'innovation. Car cette dernière, d'avantage que la simple recherche d'opportunités, est désormais une condition de survie dans un environnement qui se durcit.

Les entreprises doivent innover face à une concurrence internationale agressive, dans un environnement économique extrêmement tendu (délai de paiement des clients, approvisionnement par les fournisseurs, ...). Rien que dans le domaine des hautes technologies il est acquis aujourd'hui qu'une augmentation de 0,1 % dans l'intensité de l'effort de R&D d'un pays fait croître son PIB/habitant de 0,3-0,4 %.

Mais innover, c'est également conquérir de nouveaux marchés, approcher de nouveaux clients, afin de développer son chiffre d'affaires. Cela permet de créer de nouvelles compétences ou de nouveaux postes au sein de son entreprise, et de la valoriser en produits ou services (stratégie de différenciation). Cette amélioration des processus permet de vendre des produits à des prix inférieurs grâce à des réductions de coût ou des gains de productivité.

FORMALISATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS (BESOINS EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE)

Un contexte économique de plus en plus concurrentiel et la nécessité de s'adapter à un environnement complexe impliquent pour un chef d'entreprise :

- de mieux cerner ses activités;
- d'identifier et d'anticiper ses besoins en intelligence économique.

Ce qui lui permet de réduire les risques liés à l'incertitude, de créer des opportunités de développement et de maîtriser sa pérennité.

Dans une démarche pro-active par rapport à cet environnement et pour se doter d'avantages compétitifs, une grille d'aide à l'identification à la formalisation de ses enjeux et de ses objectifs en besoins en intelligence économique est proposée pour apporter des réponses concrètes et immédiates. Elle se présente par une série de questionnements visant à repérer le cœur de l'entreprise à défendre et à segmenter les axes stratégiques en plusieurs points tactiques. L'objectif étant d'aider le chef d'entreprise à identifier et gérer ses risques et ses opportunités.

Cette grille de formalisation permettra de définir les objectifs à atteindre et de fournir aux différents collaborateurs de l'entreprise une « feuille de route » pour orienter les actions de chacun dans une démarche d'intelligence économique.

Quel est votre projet d'entreprise ?

Quelle vision avez-vous de votre entreprise à 5 ans par exemple ?
Où souhaitez-vous aller ?
Quelle finalité (que souhaitez-vous réaliser ou faire) ?



Quelle stratégie ?

Comment y arriver ?
Quelle logique ?
Quelle mise en œuvre « ou moyens » ?



Quels objectifs globaux ?

Déclinaison du projet d'entreprise par grandes masses ou grandes séquences
Quelle(s) cible(s) ?

Ici nous sommes sur une perception différente de la définition classique d'un objectif : déterminé dans l'espace et le temps



Quelle recherche d'informations (infos utiles et/ou stratégiques) ?

- par rapport au projet
- par rapport à la stratégie à mettre en œuvre
- par cible(s) ou par objectifs globaux



Quelle(s) source(s) de veille (supports) ?



Critères de décision par rapport à l'information

Pour tri, sélection et hiérarchisation : non utile(s), utile(s), voire sensible ou stratégique ¹
Pour diffusion et choix des acteurs
Pour définir le degré de confidentialité (normal, restreint ou confidentiel) ²



¹ terme générique

² terme générique, autres classifications possibles

ANALYSE RESSOURCES HUMAINES

La complexité d'une PME réside dans la nécessité de trouver des ressources adaptées : ses ressources humaines sont modestes et impliquent que ses compétences soient exercées par un nombre limité de personnes.

Au sein d'une PME, toutes les fonctions et tous les niveaux hiérarchiques peuvent constituer un point d'accroche pour lancer une démarche d'intelligence économique. Les métiers existants sont tous concernés car tous susceptibles d'accueillir des fonctions d'IE.

Deux grilles d'analyse et une fiche pratique RH sont proposées qui permettront de formaliser les besoins d'IE en compétences :

GRILLE D'ANALYSE RH n°1 : ASPECTS OPÉRATIONNELS DU POSTE

Intitulé
Intitulé du poste.

Finalités
Les finalités désignent ce « à quoi sert l'activité » de la fonction, les effets attendus constatables (si possible mesurables) qui caractérisent la performance.
Les finalités traduisent l'apport spécifique de chaque fonction visant à apporter des gains de compétitivité.

Activités principales
Ce paragraphe doit permettre d'indiquer ce que fait la fonction.
Il devra être le plus précis possible. Il se situe directement au niveau de l'activité, constituée d'un ensemble d'actions concourant à la mise « production » de la part de la fonction (une analyse, un projet, une décision...).

Compétences comportementales

Compétences techniques

AAIE IHEDN – Groupe métiers et compétences de l'intelligence économique dans les PME

GRILLE D'ANALYSE RH n°2 : ENJEUX DU POSTE

Intitulé de l'emploi / métier

Définition de l'emploi / métier

Conditions générales d'exercice de l'emploi / métier

Formation et expérience

Compétences techniques de base

Compétences associées

Capacités liées à l'emploi

Activités spécifiques

Conditions de travail

AAIE IHEDN – Groupe métiers et compétences de l'intelligence économique dans les PME

FICHE PRATIQUE RH : POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION DU SALAIRE

Comment identifier un collaborateur possédant le potentiel pour exercer telle ou telle activité ?

Comment développer telle ou telle compétence (liste des formations disponibles) ?

Quelles instances sont à ma disposition pour m'informer sur tel ou tel sujet ?

Cartographie des activités / actions nécessitant une compétence spécifique :



AAIE IHEDN – Groupe métiers et compétences de l'intelligence économique dans les PME

GRILLE D'ANALYSE RH n°1 : ASPECTS OPÉRATIONNELS DU POSTE

Intitulé

Intitulé du poste.

Finalités

Les finalités désignent ce « à quoi sert l'activité » de la fonction, les effets attendus constatables (si possible mesurables) qui caractérisent la performance.

Les finalités traduisent l'apport spécifique de chaque fonction visant à apporter des gains de compétitivité.

Activités principales

Ce paragraphe doit permettre d'indiquer ce que fait la fonction.

Il devra être le plus précis possible. Il se situe directement au niveau de l'activité, constituée d'un ensemble d'actes concourant à la même « production » de la part de la fonction (une analyse, un projet, une décision ...).

Compétences comportementales

Compétences techniques

GRILLE D'ANALYSE RH n° 2 :

ENJEUX DU POSTE

Intitulé de l'emploi / métier

Définition de l'emploi / métier

Conditions générales d'exercice de l'emploi / métier

Formation et expérience

Compétences techniques de base

Compétences associées

Capacités liées à l'emploi

Activités spécifiques

Conditions de travail

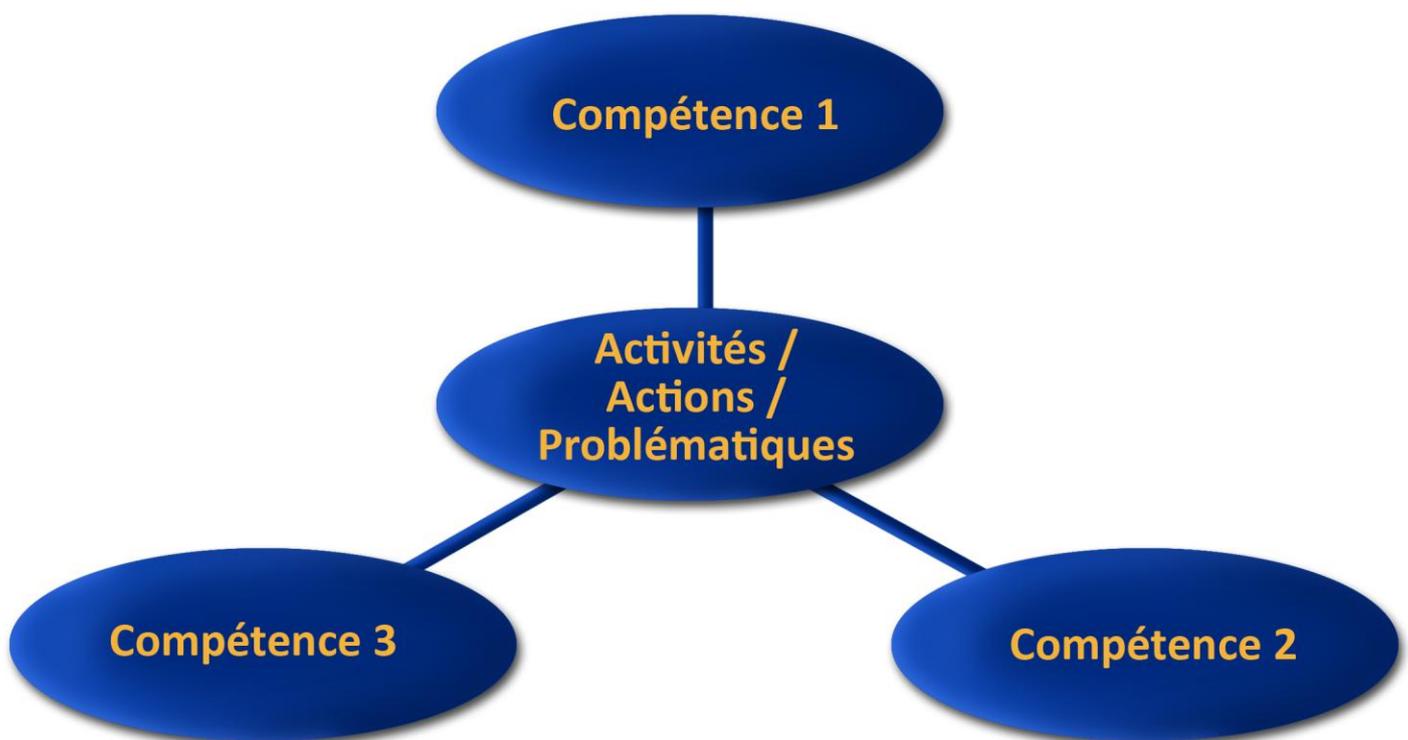
FICHE PRATIQUE RH : POSSIBILITÉ D'ÉVOLUTION DU SALARIÉ

Comment identifier un collaborateur possédant le potentiel pour exercer telle ou telle activité ?

Comment développer telle ou telle compétence (liste des formations disponibles) ?

Quelles instances sont à ma disposition pour m'informer sur tel ou tel sujet ?

Cartographie des activités / actions nécessitant une compétence spécifique :



CYCLE DE VIE D'UNE DÉMARCHE D'IE & COMPÉTENCES ASSOCIÉES

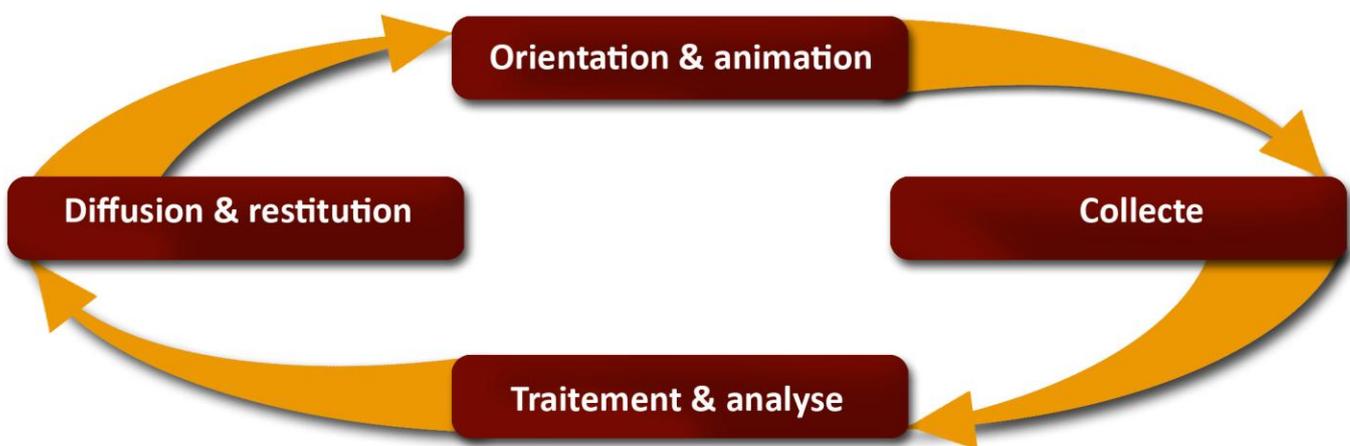
Après détermination des besoins en renseignement, le produit de tout le cycle d'intelligence économique est diffusé au chef d'entreprise ou à une partie de l'entreprise.

La participation de tous les collaborateurs d'une PME aux différentes étapes du cycle de l'IE nécessite une véritable culture de l'information. L'identification des besoins en intelligence économique et leur transformation en besoins d'information implique un travail d'organisation.

Pour la collecte, on identifiera chaque salarié en relation avec des sources d'information et des réseaux et une « feuille de route » sera mise en place pour identifier le rôle de chacun. Les informations collectées seront ensuite analysées et exploitées par rapport aux besoins identifiés en matière d'intelligence économique, ce qui permettra de relier les informations entre elles en apportant des clés de lecture afin de les diffuser rapidement.

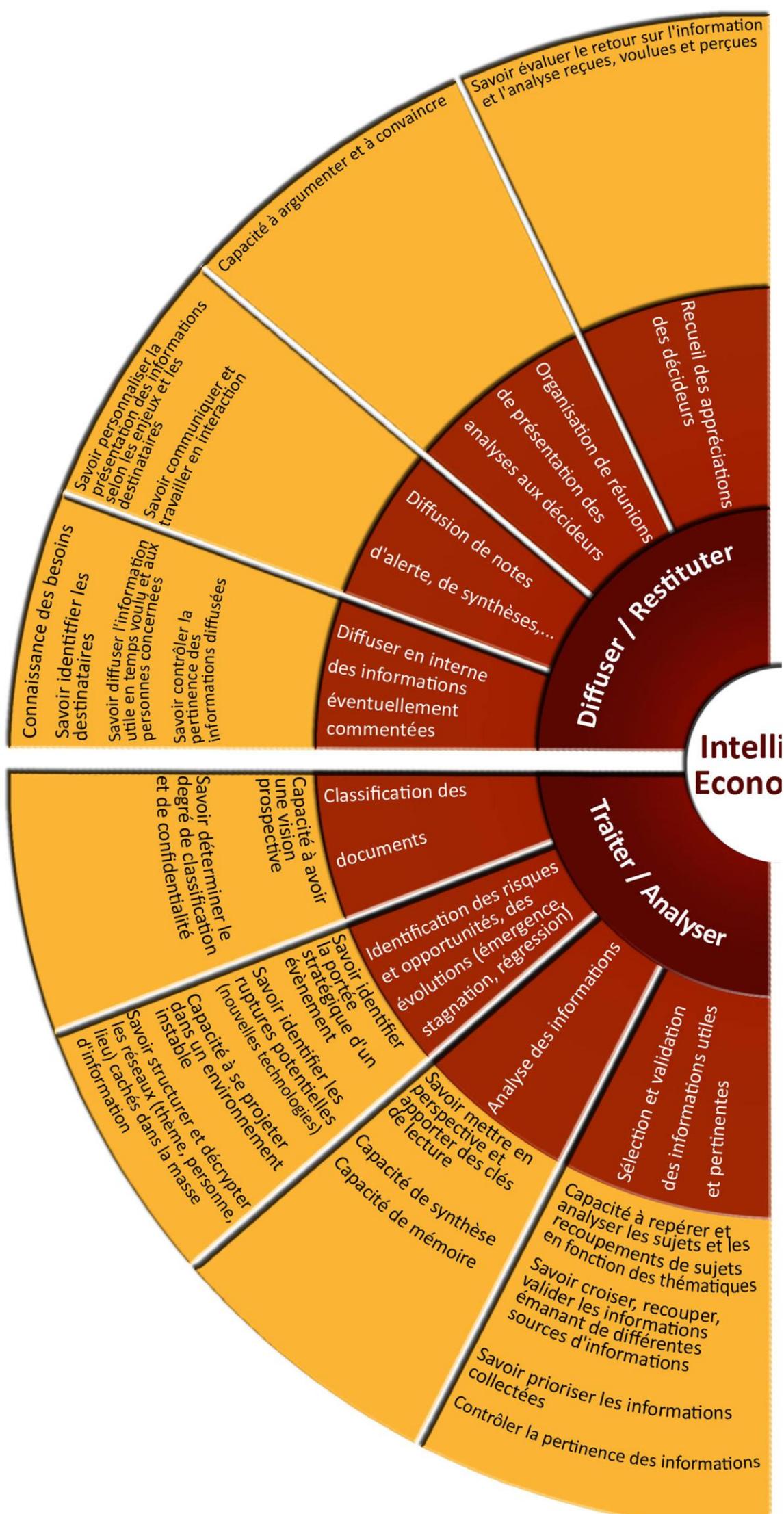
Il est donc nécessaire pour un dirigeant de PME de pouvoir disposer d'un outil pour repérer les différentes compétences et aptitudes de ses collaborateurs à collecter une information, à la comprendre, l'interpréter et l'utiliser collectivement.

La démarche d'IE a été simplifiée et le cycle de l'IE est déroulé en grandes étapes et présente, pour chacune, les activités et compétences associées pour l'adapter aux besoins et aux contraintes d'une PME.



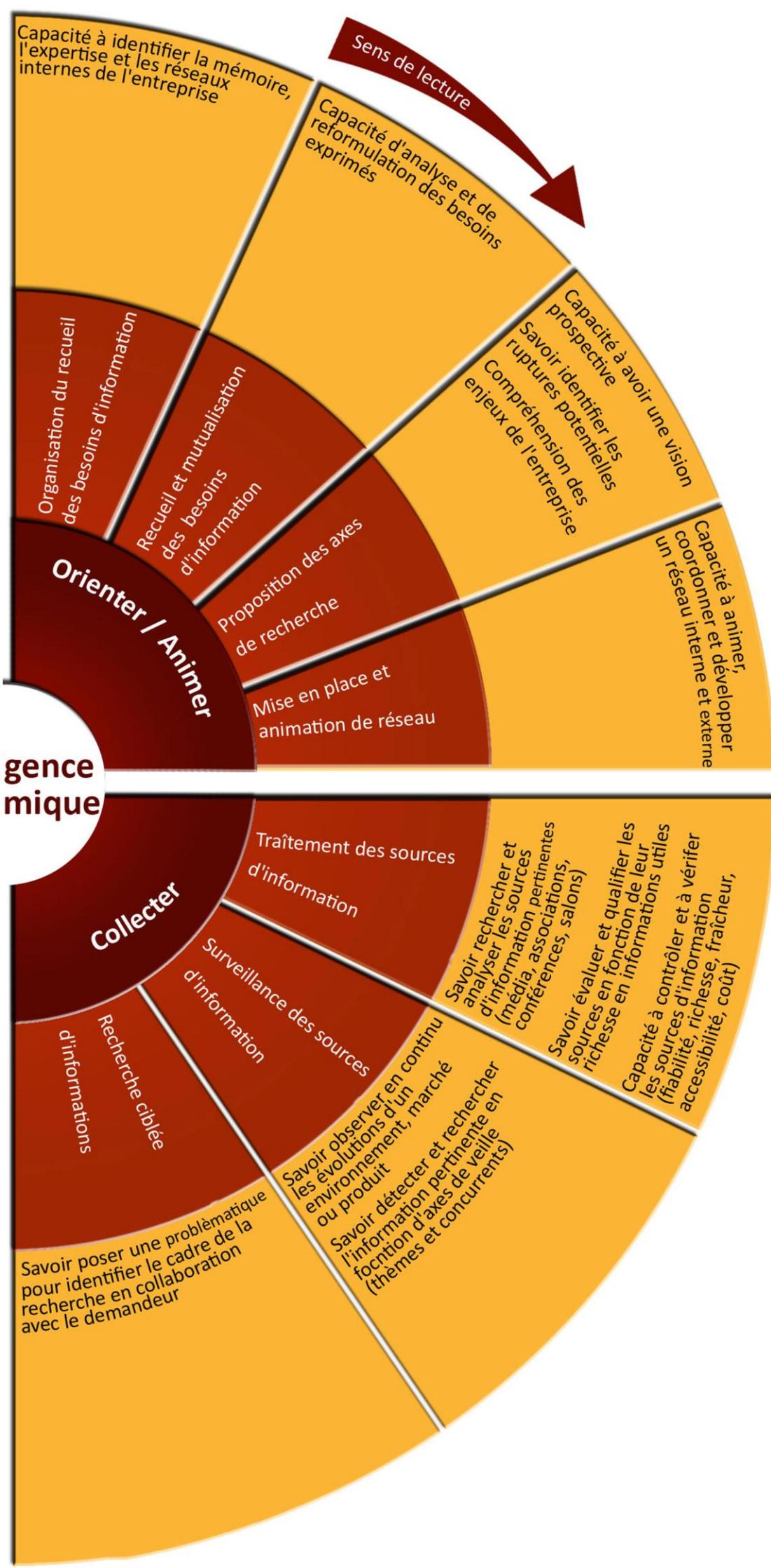
A CHACUNE DE CES GRANDES ÉTAPES, DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES ONT ÉTÉ IDENTIFIÉES:

- Capacité à travailler en équipe
- Savoir déléguer
- Savoir organiser
- Savoir motiver
- Capacité à piloter par les enjeux (prioriser, structurer, orienter)
- Excellent comportement relationnel
- Perception et psychologie de l'humain
- Capacité d'écoute
- Dynamisme, réactivité
- Adaptabilité
- Autonomie
- Etre curieux, s'interroger
- Savoir anticiper
- Capacité à entretenir la connaissance



Légende :

- Grandes étapes
- Activités
- Compétences



Du fait de leur taille, les PME ont des difficultés à recruter des postes en IE pour des contraintes budgétaires. Des fonctions existantes dans les PME peuvent constituer des points d'accroche pour initier une démarche d'IE.

Afin de mieux identifier les gisements de compétences, des exemples de fonctions supports sont proposés.

Finalité de l'activité animer / orienter :

- 1) Contribuer à la réflexion stratégique en orientant les recherches vers des opportunités de croissance.
- 2) Assurer la mise en place et l'animation du réseau de veille.
- 3) Organiser et assurer la sensibilisation à la démarche d'IE.

Qui peut assurer l'animation d'un réseau IE ?

Un salarié à un poste de management ou ayant une mission transverse.

Exemples de fonctions supports :

- un membre du comité de direction

Finalité des activités collecter, traiter, analyser :

- 1) Assurer une veille spécialisée sur l'environnement de son organisation en fonction d'axes de veille afin d'apporter un éclairage complémentaire et de faciliter les prises de décision.
- 2) Assurer la surveillance continue de l'environnement (concurrentiel, scientifique, technologique, sociétal, institutionnel, juridique...) dans le cadre d'axes de veille prédéfinis.
- 3) Détecter et mettre en perspective les évolutions significatives de l'environnement de l'entreprise afin d'alimenter la réflexion et les prises de décision. A ce titre, contribuer aux réflexions stratégiques à moyen et à long terme des décideurs.
- 4) Contribuer à la performance, à l'innovation, à la prévention des risques et à la protection de l'organisation.

Qui peut assurer la collecte ?

Tous les salariés volontaires dans un premier temps.

Exemples de fonctions supports :

- assistant de direction/secrétaire (besoins avant un salon...)
- chef de projet, chef de service
- commercial
- acheteur
- technicien de maintenance (retour produits...)
- ingénieur (nouveau produit...)
- stagiaire
- livreur (satisfaction client...)
- contrôleur de gestion (dysfonctionnement interne...)
- chargé de communication

La collecte fait partie des tâches de chacun. Il s'agit de créer un état d'esprit ouvert au questionnement et à la remise en question. C'est par le questionnement de tous qu'une entreprise initie une démarche d'IE.

Qui peut assurer l'analyse ?

Les salariés ayant un poste d'encadrement

Exemples de fonctions supports :

- chef de projet (étude de faisabilité...)
- chef de service
- ingénieur (synthèse des produits développés dans la concurrence)
- directeur (orientations, bilans...)
- commercial
- technicien

L'analyse de l'information n'est pas différente de celle imposée par l'activité de l'entreprise. Il importe que cette analyse informe des risques et des opportunités pour nourrir la prise de décisions et la capacité d'anticipation.

Finalité de l'activité diffuser / restituer :

- 1) Mettre en place et réaliser les produits d'information interne.
- 2) Renouveler les formats de diffusion.
- 3) Assurer l'évaluation des produits d'information (satisfaction client, facilité de réalisation, mesure économique).

Qui peut assurer la diffusion ?

Tous les salariés à qui l'on apporte des informations, qui occupent des postes transverses ou de décision.

Exemples de fonctions supports :

- assistant de direction/secrétariat (besoins avant un salon...)
- chef de service (nouvelles contraintes à considérer...)
- chef de projet (nouveaux projets de développement...)
- directeur (chiffres consolidés...)

L'ensemble des fonctions de l'entreprise est impliqué dans une démarche d'intelligence économique à des niveaux différents.

FICHES PRATIQUES D'AIDE AUX BESOINS IMMÉDIATS

Sont proposées dans les pages suivantes des fiches pratiques d'aide aux besoins immédiats d'un chef d'entreprise sur les thématiques suivantes :

Déplacements et participation à des salons ou congrès

Besoins opérationnels relatifs à la prévention / protection

Gestion du système d'information

Développer et animer son réseau

Outils pour la veille

DÉPLACEMENTS, SALONS, CONGRÈS ... GUIDE POUR LES ACTEURS VISITEURS OU EXPOSANTS

Vous trouverez ci-après quelques conseils et méthodes en matière de collecte et de diffusion de l'information pour devenir un acteur efficace de l'observation.

Toute information partagée le plus tôt possible permet de :



ALERTER / ANTICIPER

parce qu'elle est peut-être moins connue qu'on ne le pense



REGROUPER

d'autres informations sur le sujet



VALIDER

car elle confirme des informations issues d'autres sources

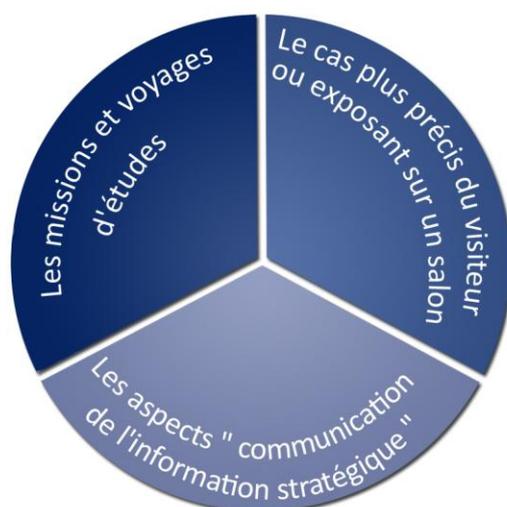
A QUI CONFIER L'ACTION ?

Il est impératif de confier cette action à « **quelqu'un qui y croit** » et qui doit :

- ◆ Connaître les besoins en informations de son secteur / son entreprise
- ◆ Etre curieux dans tous les domaines
- ◆ Avoir le sens de l'observation
- ◆ Posséder des qualités relationnelles
- ◆ Etre opportuniste : met à profit toute occasion pour se renseigner
- ◆ Avoir un esprit d'analyse et de synthèse : l'information est un puzzle
- ◆ Avoir dépassé le stade : information = pouvoir
- ◆ Etre capable d'apporter de mauvaises nouvelles
- ◆ ...

Profitons d'événements communs à la grande majorité des entreprises tels que la participation (aussi bien en tant qu'exposant que visiteur) à des manifestations extérieures pour se poser les bonnes questions et y associer les compétences nécessaires.

TROIS ANGLES DE VUE SONT PROPOSÉS



Les missions et voyages d'études

Points clés pour organiser des missions productives : que faire avant, pendant, après ?

Avant	Pendant	Après
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Définir le type de la mission 1 Etablir un cahier des charges (par tout le personnel intéressé) 2 Préparer les missions avant si possible 3 Préparer les participants le plus possible : ne pas se laisser prendre par l'exotisme ◆ Se procurer toute la documentation ◆ Etablir le plan de visite. En cas de grand groupe, envoyer un éclaireur pour préparer. 	<ul style="list-style-type: none"> 4 Préparer sur place, les visites du jour ou du lendemain ◆ Structurer le groupe, répartir les rôles : un chef, chargé de coordonner, de poser les questions, deux "yeux", c'est-à-dire les gens chargés de regarder, photographier, croquer, dessiner, filmer, etc, deux "oreilles", c'est-à-dire les gens chargés d'écouter, de noter (pratiquement mot à mot) ◆ S'adapter et saisir les opportunités, hors des jalons de la visite ◆ Poser des jalons pour la visite suivante 5 "Debriefing" systématiquement toutes les visites, le plus-tôt possible, chaque soir... 	<ul style="list-style-type: none"> 6 Faire un rapport de mission par participant avec un volet veille sous forme de fiche d'observation, chapitre spécifique, ... ◆ Diffuser le rapport le plus largement possible dans l'entreprise sans oublier un « exemplaire pour capitalisation » 7 Penser à la protection intellectuelle

1 - ETABLIR UN CAHIER DES CHARGES DE LA MISSION

- ◆ Il s'agit dans cette phase de recenser les besoins de renseignements spécifiques de cette mission. Le document regroupant tous les besoins en information de sa société vous sera alors très utile.
- ◆ Une enquête préalable (plus ou moins longue et détaillée selon les cas) permettra de déterminer ce qu'il est indispensable d'observer ou de connaître lors de la mission, les besoins moins spécifiques, les informations occasionnellement intéressantes. Ne pas écarter ce qui peut paraître marginal.

2 - PRÉPARER LA MISSION

Une mission coûte cher. Il faut l'admettre et chercher à la rentabiliser avec méthode, notamment lors de la préparation. L'étude préalable a pour objectifs de :

- ◆ cibler les sujets de visite,
- ◆ obtenir les interviews désirées,
- ◆ permettre à la mission de poser des questions pertinentes lors du voyage en débroussaillant préalablement le terrain.

3 - PRÉPARER LES PARTICIPANTS

- ◆ Il n'y a rien de pire pour un chef de mission que des participants non préparés ; c'est un cas fréquent pour les missions-récompenses ou les missions-placards. Ils ne verront pas le quart des choses qu'ils auraient vues en ayant été préparés.
- ◆ Les japonais n'hésitent pas à consacrer autant de temps à la préparation des participants avant, qu'à la mission en elle-même.

4 - SUR PLACE, LA PRÉPARATION LOCALE

Enfin, vous êtes sur place. Mais le travail est énorme : identification des visites et des interviews souhaitées. Il s'agit d'éclaircir et préciser tous les points qui n'auront pu être réglés lors de la préparation préalable.

- ◆ Répartition des questions entre les interlocuteurs rencontrés. Il s'agit d'élaborer la stratégie de questionnement que le groupe va adopter. quoi demander à qui, comment recouper astucieusement les questions, ...
- ◆ Choix et préparation des interprètes. Ce point est très important : un bon interprète de mission est rare. Il doit avoir deux domaines de compétences simultanés :
 - ◆ la maîtrise des langues
 - ◆ la connaissance des domaines techniques de la mission.

5 - DÉBRIEFER SUR PLACE SYSTÉMATIQUEMENT TOUS LES SOIRS

- ◆ Cette phase permet de faire une analyse de ce qui a été recueilli, de mettre en commun ces informations pour reconstituer ainsi une vision la plus complète possible de l'environnement concurrentiel. Deux observateurs ne verront pas la même chose.
- ◆ Ce travail de synthèse est primordial dans les missions longues. Il doit être effectué quotidiennement afin qu'aucun des éléments recueillis ne soient occultés par les suivants.

6 - APRÈS LA MISSION : LE RAPPORT

- ◆ Il est impératif que chacun des participants rédige au plus tôt un rapport.
- ◆ L'entreprise a beaucoup investi dans la mission du participant. Il est normal qu'il lui restitue des informations en retour.
- ◆ Le rapport comporte deux parties distinctes :
 - ◆ Une partie qui est le rapport occidental classique ; il consiste à rendre compte de ce qu'on a vu par rapport aux objectifs déterminés dans le cahier des charges de la mission.
 - ◆ Une partie veille (sous forme de fiche d'observation, d'un chapitre spécifique, etc) regroupant ce qui en dehors de l'objet principal de la mission paraît intéressant pour soi-même, son équipe, son unité ou l'entreprise. Chaque participant a été intéressé par des choses différentes, d'où la nécessité de faire un rapport par participant.

7 - PENSER A LA PROTECTION DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

- ◆ Vous êtes à la recherche d'informations, vos concurrents aussi !
- ◆ Il faut être attentif à ne pas délivrer d'information sensible sur votre société.
- ◆ Il faut parfois donner une information pour en obtenir une autre : le troc se prépare, en préparant à l'avance ce qu'il est possible de donner sans danger. Par exemple, il est dangereux de parler des brevets en cours et même des dépôts récents.
- ◆ Si vous êtes conférencier, ne laissez pas traîner vos notes et vos transparents.
- ◆ Sachez que les téléphones, fax, PDA et réseaux Wi-Fi sont souvent sous surveillance.
- ◆ Faites attention aux anciens collègues d'école et d'université.
- ◆ Attention aux gens qui s'immiscent dans vos conversations et toujours garder un niveau de vigilance élevé.

Le cas précis du visiteur ou exposant sur un salon

POURQUOI PARTICIPER A UN SALON?

Des objectifs « classiques » à satisfaire

- ◆ Remplir ses carnets de commandes,
- ◆ Se faire connaître et reconnaître
- ◆ Prospecter de nouveaux partenaires
- ◆ Lancer un nouveau produit

Des questions « IE » à résoudre

- ◆ Collecter de nouvelles idées d'innovation
- ◆ Confirmer/infirmes les dernières tendances
- ◆ Repérer ses concurrents
- ◆ Promouvoir habilement ses savoir-faire

La direction et l'encadrement font naturellement part des objectifs à atteindre en engageant la participation de l'entreprise à un salon. Qu'en est-il de l'expression des besoins en informations à l'ensemble des collaborateurs ?

A FAIRE AVANT LE SALON PAR TOUS

Besoins	par	pour
Exprimer les besoins en informations en fonction du salon.	Assistante de direction	Compiler les besoins exprimés, les classer par thèmes, les communiquer.
Ne pas hésiter à vouloir faire partie de l'équipe même si le métier semble éloigné du « commercial » ex : technicien.	Manager RH	Composer l'équipe qui se rendra sur le salon.
Parcourir la liste des exposants sur le site Internet du salon via tous les ordinateurs, y compris ceux des ateliers ou entrepôts.	Directeur bureau d'études	Listez les exposants qu'il serait pertinent de rencontrer.
Connaître et retenir les informations à communiquer et à ne pas communiquer.	Responsable communication	Informez toute l'entreprise de ce qui peut être communiqué ou non sur le salon.

POUR LES PERSONNES QUI SE RENDRONT SUR LE SALON

Préparer et se former aux outils de collecte d'informations :
Rapport d'étonnement par exemple : voici un modèle simplifié

Date
 Emetteur

 Sources / Circonstances / Contexte /
 Personnes rencontrées...

 Quelle(s) information(s) étonnante(s) ?
 Visuels, oraux, écrits...

 Pourquoi ?

 Destinataire(s)?

A FAIRE SUR PLACE

	Exposant	Visiteur
Protection	Respecter la discrétion Surveiller le stand et les produits exposés	Tenter de répondre aux besoins exprimés Rencontrer les exposants ciblés
Business	Négocier Prospecter	Retenir les informations qui peuvent être utiles pour l'entreprise au gré de la visite Se créer des rencontres (conférences...)
		Collecte au hasard

A FAIRE DES LE RETOUR DANS L'ENTREPRISE

Equipe " salon"	Direction, encadrement	Tous les collaborateurs
Faire le bilan des informations collectées et non collectées	Communiquer toute ou partie des enseignements du salon	Actualiser les veilles en fonction des informations obtenues
Rassembler les cartes de visites	Remercier les salariés pour leur implication et discrétion	Prendre connaissance des informations collectées sur le salon
Classer les informations en fonction des besoins en informations	Actualiser la veille stratégique et concurrentielle	Échanger, même brièvement, formellement ou non des nouvelles problématiques émergentes

Les aspects "Communication de l'information stratégique"

Avant toute diffusion et pour faciliter la politique de communication de l'information stratégique, la PME doit effectuer une classification, même schématique, de l'information qu'elle entend communiquer.

CLASSIFICATION DES INFORMATIONS

La classification, nécessaire, ne doit pas ralentir la diffusion des informations.

Que protéger? Que partager?

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

 Classement 1	 Classement 2	 Classement 3
Information générale non strictement confidentielle : la majorité des informations	Information dont la divulgation peut causer des dégâts importants : informations concernant le personnel, les clients ...	Information dont la divulgation peut causer des dégâts majeurs : stratégie d'entreprise, brevets ...

Source : Intelligence économique. Un guide pour débutants et praticiens

Une fois cette classification effectuée, la PME peut s'attacher aux différents types d'informations stratégiques à diffuser, adaptées aux différents supports de communication. Par exemple :

TYPES D'INFORMATIONS

Informations générales sur l'entreprise :

Présentations et interventions du personnel de l'entreprise (colloques, salons, conférences...) : vérifier l'absence d'informations pouvant intéresser un concurrent (noms des clients, tarifs, informations sur du personnel concentrant un savoir-faire important...).

Site Internet : vérifier l'absence d'informations pouvant intéresser un concurrent (références trop détaillées, noms des clients).

Communiqués de presse : à vérifier soigneusement.

Informations (sur les produits de l'entreprise) destinées aux clients :

Site internet : éviter de trop détailler les produits à forte plus-value de l'entreprise (tarifs, plans, catalogue trop détaillé...).

Salons : vérifier sur les plaquettes l'absence d'informations pouvant intéresser un concurrent (descriptifs trop détaillés, tarifs...), ne pas apporter sur place un prototype ou de produits à haute valeur ajoutée (complet ou en parfait état de fonctionnement). Si la diffusion de cette information est incontournable, maintenir une présence permanente sur le stand.

Informations sur l'entreprise à destination des investisseurs :

« L'entreprise doit veiller à ne transmettre aucune information stratégique et confidentielle, dont l'utilisation par l'investisseur pourrait se révéler dangereuse en cas d'échec de ces négociations. » Dans certains cas l'organigramme peut être une information stratégique.

PRÉVENTION / PROTECTION

Les menaces s'exercent sur l'entreprise 24h sur 24 et 365 jours par an. Pour répondre à ces dernières, une véritable stratégie de protection globale doit être mise en place.

La protection de l'entreprise dans sa globalité est une partie intégrante de l'intelligence économique, cette dernière doit donc prendre en compte les risques et les vulnérabilités qui pèsent sur l'entreprise.

Un des rôles de l'intelligence économique est d'anticiper afin d'éviter les catastrophes. Il faut mettre le coût de l'ignorance en exergue : combien cela coûte-t-il d'être mal renseigné ?

Quelques définitions :

Qu'est qu'une vulnérabilité ou un **risque** ? C'est une menace ou un danger appliqués sur une cible.

La **sécurité** concerne les moyens préventifs et réactifs destinés à lutter contre les risques accidentels engendrés par l'homme, la machine, la nature (incendie, bris de machine, accidents du travail, de la pollution ...). La sécurité est liée à la notion d'accident involontaire.

La **sûreté** concerne les mesures préventives et réactives qui vont lutter contre les risques liés à l'homme (dégradations, vandalisme, sabotage, espionnage, ...). La sûreté est liée à la notion d'accident volontaire, de malveillance.

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES NÉCESSAIRES :

- être prévoyant
- savoir anticiper
- être actif
- être vigilant
- être discret
- savoir douter
- cultiver le civisme d'entreprise
- savoir lutter contre le déni de réalité

Les deux principaux ennemis de la sûreté sont la routine et la négligence. La confiance excessive (dans les autres comme pour soi-même) est également à proscrire. Les mesures humaines et techniques ne s'opposent pas mais doivent être complémentaires et cohérentes.

Un certain nombre d'évènements peuvent ainsi impacter directement la pérennité de l'entreprise :

- un échec au lancement d'un nouveau produit
- une perte d'information confidentielle sur un prototype
- le débauchage ou le décès d'un homme clé
- l'arrivée d'un nouveau concurrent
- une rupture d'approvisionnement
- une menace sur les dirigeants
- un risque naturel (inondations, tremblements de terre)
- un piratage informatique ...

Les catastrophes dans les entreprises sont imputables à quatre grandes familles de risques, qui doivent être prises en compte par l'intelligence économique : les risques liés à la sûreté, à la sécurité, à l'environnement et au management.

Risques liés à la sûreté :

- contrefaçon
- vols
- risques informationnels (rumeurs, déstabilisation)
- risque d'espionnage
- risques sectaires
- risques terroristes
- risques d'enlèvements et de prises d'otages

Risques liés à la sécurité :

- risques informatiques : avec le développement des systèmes d'information, la protection contre la cybercriminalité est devenue une nécessité, un accident informatique pouvant éliminer une entreprise définitivement
- risques produits : la responsabilité civile et pénale de l'entreprise peut être mise en cause en cas de défaut de fabrication
- risques liés aux installations classées, à l'exemple des établissements classés Seveso. L'exemple de l'explosion de l'usine AZF à Toulouse est à classer dans cette catégorie.

Risques liés à l'environnement :

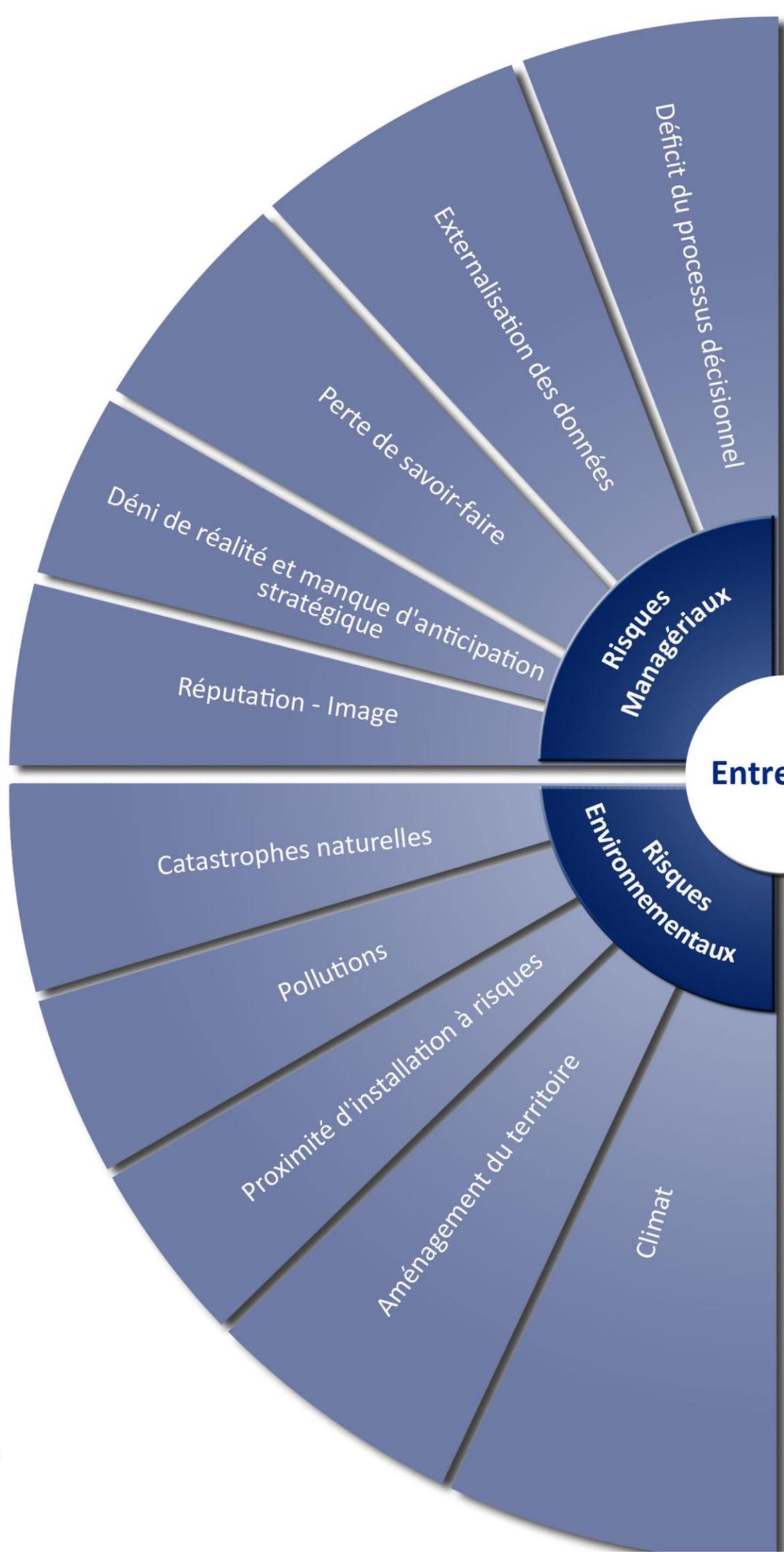
- risques naturels : l'entreprise devra mettre en place une veille réglementaire et une veille environnementale (celle-ci permettant de joindre les avantages du développement durable et ceux de la maîtrise de l'information).

Risques liés au management :

- le premier d'entre eux est l'absence d'intelligence économique
- l'absence d'anticipation de la gestion de crise
- le déficit de processus prévisionnel
- la perte de mémoire (perte de savoir et de savoir faire, liée notamment à des départs ou des débauchages)
- l'externalisation des données, l'entreprise confiant une partie de sa mémoire et de son intelligence sans la crypter à une entité extérieure
- le risque lié à l'assurance, défaut d'assurance ou diffusion d'informations stratégiques
- l'absence de contrôle des informations vitales sortant de l'entreprise
- la cécité technologique, la myopie informationnelle

Le contrôle permanent de la protection est indissociable d'un processus qui se résume ainsi :

- mesurer la vulnérabilité de l'entreprise à tous les niveaux et les conséquences de cette vulnérabilité sur la bonne marche et la pérennité de cette entreprise
- mettre en place un niveau de protection « intelligent » adapté aux menaces, donc évolutif
- définir qui est chargé de mettre en place ces mesures, de les faire appliquer et de les suivre
- obtenir l'adhésion de l'ensemble des personnes au processus en s'aidant de procédures et de consignes applicables
- sensibiliser la direction générale, l'encadrement et l'ensemble du personnel aux exigences de la sûreté, qui ne peut exister sans l'adhésion de l'ensemble des acteurs
- associer la société prestataire de services au processus de protection, en liaison avec les forces de sécurité relevant de l'Etat
- intégrer à chaque évolution de l'entreprise, la notion de protection en amont.



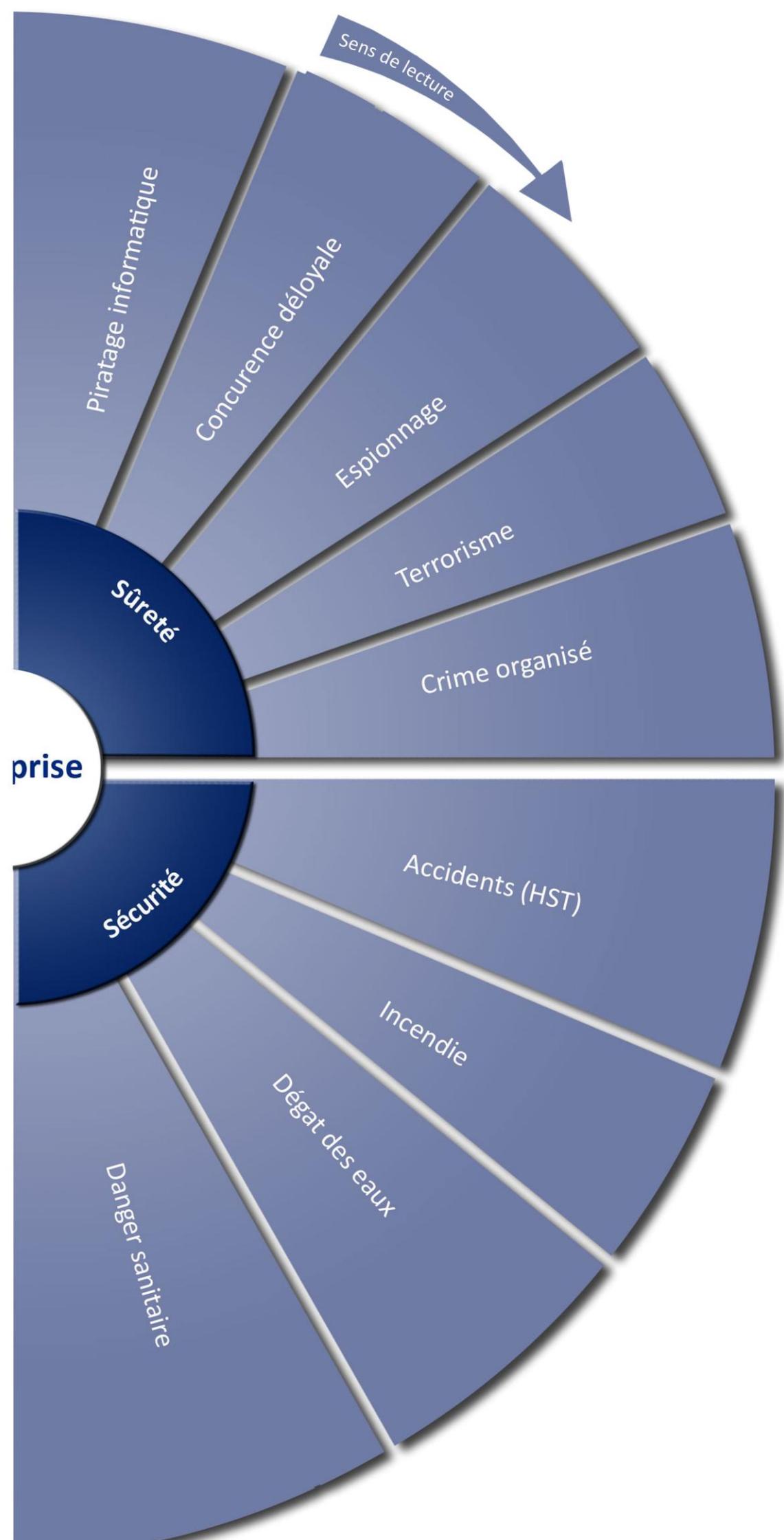
Légende :



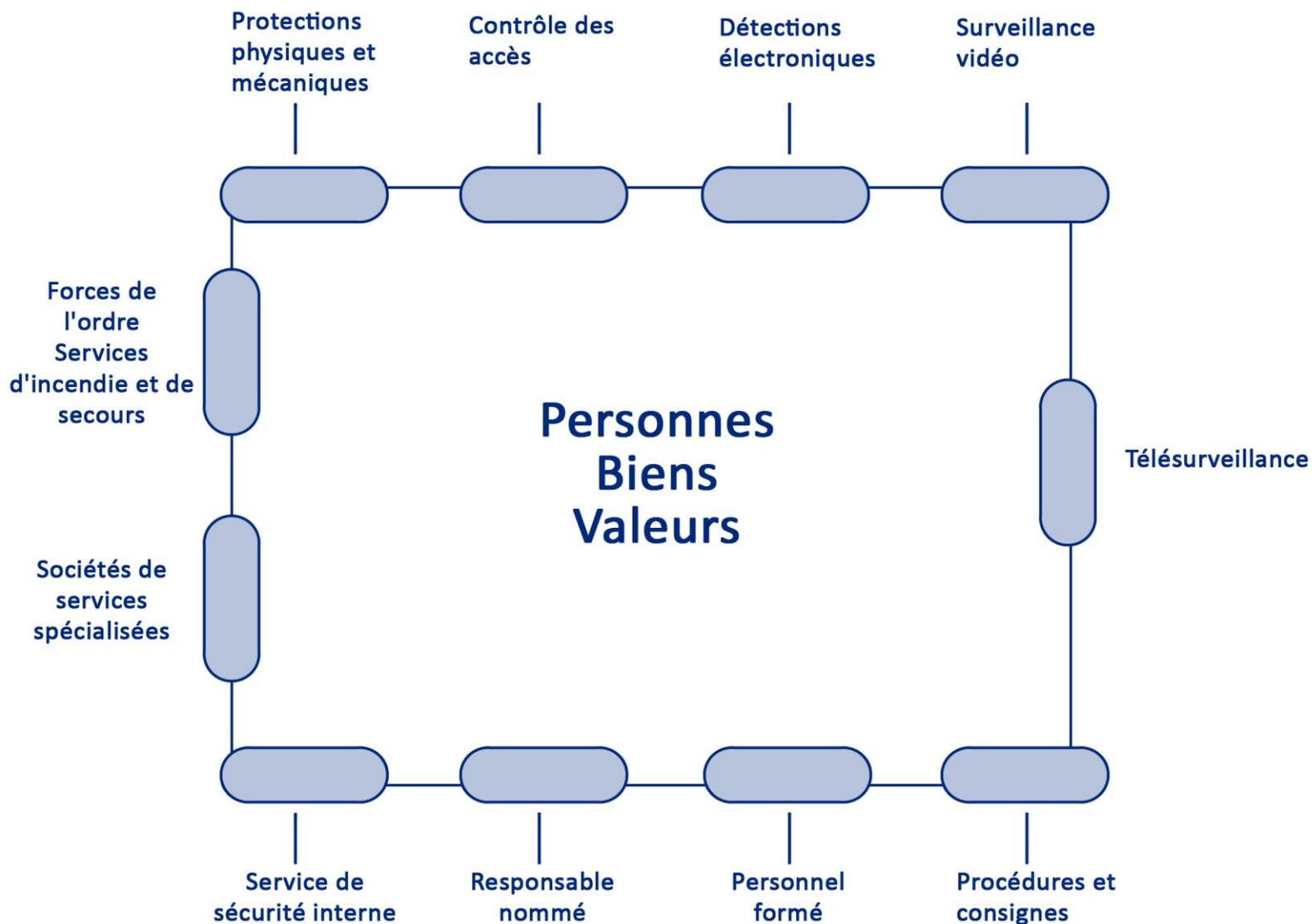
menaces



exemple de menaces



La chaîne de prévention / protection n'a que l'efficacité de son maillon le plus faible, d'où l'importance de développer la notion d'intelligence économique, facteur clé de cohésion pour l'entreprise.



IMPORTANCE POUR UNE PME DE BIEN GÉRER SON SYSTÈME D'INFORMATION

Les PME doivent être conscientes que les systèmes d'information et de communication évoluent en permanence et qu'elles doivent tenir compte de ces aspects dans leur développement. Ainsi, le système informatique doit-il être en adéquation avec l'activité et la stratégie de la PME. Ceci implique qu'en terme de systèmes d'information, les PME doivent prêter attention à la protection de leur informatique, à leur positionnement concurrentiel et à leur stratégie e-commerce s'il y a lieu.

Le but de ce chapitre n'est pas de donner des solutions, chaque PME étant différente, mais de l'aider à prendre conscience de l'importance des systèmes d'information.

Systèmes de l'information (SI)

Dans ce chapitre, l'aspect "Systèmes d'information" concernera la reprise d'activité et la continuité d'activité après sinistre ainsi que la prévention / protection, car ce sont les deux points qui semblent les plus importants.

Le plan de continuité d'activité (PCA)

Il s'agit de « ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services ou autres tâches opérationnelles essentielles ou importantes de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités ». Ces mesures sont également indispensables pour qu'une organisation, en cas de sinistre, continue malgré tout à poursuivre ses activités.

Le plan de reprise d'activité (PRA)

La reprise d'activité informatique fait suite à un sinistre. Il s'agit de l'ensemble des moyens mis en place pour secourir une ou plusieurs applications informatiques cruciales à la vie de l'entreprise. Pour cette activité particulière, dont il est très important de tenir compte, il est conseillé de faire appel à un prestataire spécialisé.

Pour ce faire, l'entreprise aura dû auparavant établir son plan de gestion de crise et ses processus critiques, c'est-à-dire avoir défini et hiérarchisé des activités métiers nécessaires à sa bonne marche ainsi que son plan de sauvegarde des données.

Sécurité des SI

La sécurité des SI est primordiale. Les pratiques malfaisantes évoluant aussi vite que les technologies, il est conseillé aux PME d'apporter sur ce point toute leur vigilance et, à défaut d'avoir les ressources nécessaires en interne, de se faire accompagner ou de se référer au cadre normatif ISO 27001 ou ISO 27002. En effet, la nature et la motivation des actes malveillants (internes ou externes) ont changé, le but étant de réaliser des profits financiers massifs et immédiats.

D'autre part, il est recommandé d'avoir une charte d'utilisation des systèmes d'information, et de n'accorder les accès au personnel qu'avec une gestion suivie des profils. Enfin, il est indispensable d'inclure des clauses de protection restrictives et pénales dans l'ensemble des contrats.

Positionnement concurrentiel

L'aspect "stratégie e-commerce" en termes de SI concerne la gestion applicative, car en effet, chaque PME doit trouver les logiciels adaptés à son cœur de métier.

Par exemple :

- gestion de la relation client associé à une dématérialisation particulière de factures
- gestion de la chaîne logistique associé à l'identification d'un colis par radiofréquence.

La bonne fluidité des échanges informationnels d'un outil de gestion de la relation client d'un site d'e-commerce associé à un outil de messagerie adéquat peut accroître le positionnement concurrentiel d'une PME.

Stratégie e-commerce

Il est évident que pour une PME pratiquant l'e-commerce, la sécurité et les logiciels devront être adaptés en conséquence.

Car en effet, les applications web de l'entreprise doivent être capables de traiter des données hétérogènes. A ce niveau intervient l'aspect dénommé "infrastructure logicielle".

Si de plus, l'extranet de la PME doit communiquer avec d'autres extranets d'entreprises, cela nécessite de recourir à des serveurs d'authentification, donc d'avoir recours à une 'infrastructure matérielle'.

Points particuliers

Il est vivement conseillé à toute PME d'avoir la licence de chacun de ses logiciels. Car en effet, le BSA (Business Software Alliance) peut infliger de très lourdes amendes, de l'ordre de 100 000 euros!

DÉVELOPPER ET ANIMER SON RÉSEAU

- Ce qu'on peut en attendre
- Comment faire
- Quels pièges éviter

La place du réseau dans le dispositif

de renseignement de la PME

Le réseau se constitue d'un ensemble de personnes mobilisées autour d'une thématique ou d'un objectif commun, qui échangent régulièrement de l'information, voire agissent de concert en réalisant des projets.

Il existe des réseaux très structurés, avec des objectifs et des règles très précis (clubs de dirigeants, fédérations professionnelles), d'autres qui le sont beaucoup moins (associations d'anciens élèves). Certains réseaux ont un recrutement local, et la proximité favorise alors la connaissance entre les membres du réseau, ce qui facilite les échanges réguliers ; d'autres recrutent sur des bases géographiquement larges.

Le réseau est une affaire personnelle : chaque collaborateur de la PME peut faire partie d'un ou plusieurs réseaux, sans pouvoir être remplacé par ses collègues. Pour le chef d'entreprise, le réseau est un moyen très efficace d'obtenir rapidement de l'information qualifiée. Il lui permet également de conférer un rayonnement à son action, voire d'étendre son influence. Le réseau agit souvent comme catalyseur et amplificateur.

L'information que l'on acquiert par le réseau présente toutefois des limites ; elle repose essentiellement sur l'humain, avec tout ce que cela peut induire en terme de confiance et de fiabilité. Elle est de ce fait rarement vérifiable à 100 %.

Le réseau ne se substitue surtout pas aux sources d'informations que la PME veille au quotidien. S'il est efficacement organisé, le réseau permet, dans un monde où les informations circulent à une vitesse incompatible avec les capacités d'appréhension humaines, et où l'information directement utile est rarement disponible, de dégager rapidement du sens (et donc de la décision et de l'action). Le travail quotidien de veille, de vérification et d'exploitation de l'information que la PME effectue habituellement pour développer son activité reste d'actualité. Ce travail peut éventuellement être optimisé dans certains cas grâce au réseau, si l'on décide de mutualiser certaines actions de veille par exemple.

Qu'est-ce qu'un « bon » réseau ?

Faut-il créer ou utiliser l'existant ?

Un bon réseau est un réseau qui remplit son objectif dans l'intérêt bien compris de ses membres. Il se caractérise le plus souvent par :

- ◆ **Un objectif clair**, comme par exemple le développement de compétence par le partage d'expérience métier, l'aide à l'export, le retour d'expérience sur l'utilisation d'un outil, l'organisation d'une filière, l'aide au recrutement...
- ◆ **Une discipline de vie commune, des échéances, des productions concrètes** ; ces trois points sont indispensables pour faire du réseau une « machine à gagner » et à générer de la satisfaction pour ses membres ; ils nécessitent un réel effort d'animation ;

- ◆ **Une équité de traitement entre les membres, une reconnaissance individuelle de l'implication de chacun vis-à-vis des autres membres du réseau** ; ces deux facteurs sont générateurs de confiance et ont pour conséquence que le réseau est l'auberge espagnole où chaque membre trouve son compte au moins à hauteur de ce qu'il a apporté ;
- ◆ **Un maillage dense entre les membres** : la place de l'animateur est importante voire centrale, mais les relations interpersonnelles sont seules à garantir l'équilibre, la solidité et l'efficacité du réseau.

Rejoindre un réseau existant qui peut remplir au moins en grande partie l'objectif visé est certainement la meilleure façon de débiter. On fait ainsi « ses armes » en observant, puis en s'impliquant progressivement dans la vie du réseau.

Créer un réseau de toute pièce est nécessaire si :

- ◆ On ne trouve pas de réseau existant qui puisse remplir l'objectif que l'on vise,
- ◆ Les réseaux existants sont improductifs, s'essouffent, ne présentent pas ou plus les conditions de confiance et de transparence nécessaires ...

Mais cela demande en contrepartie davantage d'énergie et de temps que d'intégrer un réseau existant.

Les objectifs qu'il est possible d'atteindre

Concrètement, le réseau s'avère efficace dans les cas de figure suivants :

- ◆ **Renseignement, connaissance, protection** : les membres du réseau apportent leur éclairage personnel en plus de leurs informations sur une question précise ; exemple typique : l'export. La situation socio-économique du pays cible sera bien entendu veillée au quotidien au sein de la PME ; les membres du réseau pourront en complément apporter des précisions sur des points précis comme la fiabilité d'un agent local, les maladroites à éviter impérativement avec les autorités ...
Il ne s'agit pas de demander des informations confidentielles qui mettraient les membres du réseau en difficulté, mais des données, des visions, des modes opératoires parfois difficiles à trouver « en l'état ». Lorsque le degré de confiance est élevé entre les membres, le réseau peut remonter des alertes (rumeurs, signaux faibles) qui peuvent permettre au chef d'entreprise d'agir rapidement et discrètement en cas de danger.
- ◆ **Influence, coopération** : le réseau agit comme amplificateur de l'action de la PME pour promouvoir certaines actions, savoir-faire, positions. Un moyen efficace pour exister face à l'hégémonie des grands groupes, faire entendre sa voix face aux politiques, développer des projets de grande envergure. Les exemples fourmillent ; celui, récent, du réseau Cosmed des PME-PMI de la cosmétique est frappant par la rapidité de sa montée en puissance (12 PME-PMI à Marseille en 2000, plus de 470 fin 2008 dans toute la France) et la reconnaissance de ses positions par les instances européennes dans le cadre de la réglementation sur les produits cosmétiques.

Les moyens à consacrer au développement et à l'animation

- ◆ **Le temps** : il ne faut pas imaginer que l'on puisse obtenir des résultats instantanément dès lors qu'on intègre un réseau ; tout d'abord, il y a un temps d'observation incompressible qui doit permettre de prendre ses marques et sa place dans le réseau ; ensuite, il faut produire ce que le réseau attend, et cela demande qu'on y consacre régulièrement du temps, à hauteur de l'enjeu, bien entendu ; il faut aussi se réunir de temps en temps, c'est indispensable pour entretenir les relations humaines. Un réseau qui « tourne bien » mobilise ses membres au moins quelques heures à une journée par mois. tout compris.
- ◆ **L'argent** : ce n'est pas le nerf de la guerre dans un réseau, mais il ne faut pas négliger quelques dépenses de base – communications, reproduction de documents, location de salles de réunion, frais de réception ou restauration, etc. ; le réseau peut permettre par ailleurs de mutualiser des dépenses (achats d'information ou d'outils par exemple), et il faut trouver le moyen de mobiliser des sommes pour acheter à plusieurs ce qu'on n'aurait pas pu se payer seul ; le réseau qui possède une forme juridique (association le plus souvent) permet cette mutualisation dans de bonnes conditions de transparence et de sécurité juridique pour tous les membres.
- ◆ **Les outils** : travailler à plusieurs est plus facile lorsqu'on dispose de quelques outils ; idéalement un espace collaboratif (s'il est sécurisé), un système de web/visio-conférence ; pour débiter, un logiciel de gestion de messagerie avec contacts et alarmes est amplement suffisant. Les outils de mise en réseau comme LinkedIn, Viadeo peuvent être utiles pour chercher des profils de compétences à attirer dans le réseau, et pour gérer le réseau au quotidien (on peut y créer des espaces où partager de l'information, bien vérifier qu'ils peuvent être en accès restreint et qu'ils ne peuvent être détournés par d'autres).
- ◆ **L'« huile de coude »** : c'est la partie la plus difficile à qualifier et à évaluer, c'est à la fois le carburant qui apporte l'énergie nécessaire à la réalisation des objectifs, le lubrifiant qui permet à la diversité des profils de bien fonctionner ensemble, le mortier qui les lie solidement entre eux ; la bonne qualité de l'animation d'un réseau est un facteur nécessaire pour produire cette « huile de coude » faite de rigueur et de professionnalisme, de courtoisie et d'ouverture d'esprit.

Les règles d'une animation efficace : savoir faire, savoir être

- ◆ **Composition du réseau** : certains réseaux, très larges dans leur recrutement, ne nécessitent aucune condition ni formalité particulière pour y entrer ; d'autres sont plus sélectifs, la cooptation étant parfois de mise ; dans tous les cas de figure, seuls les actes prouvent la réalité de l'engagement des membres ; il faut donc régulièrement vérifier que les actes sont présents, et vérifier leur bien fondé et leur pertinence, en sachant qu'on ne se sépare pas facilement d'un membre improductif voire nuisible, et qu'il vaut mieux, autant que faire se peut, tenter de l'isoler purement et simplement dans le pire des cas.
- ◆ **Economie du réseau** : dans un réseau, l'animateur a pour rôle de générer des flux, de faire « produire » ce qui a été convenu conformément aux objectifs, de faciliter les contacts entre les membres, en faisant en sorte que chacun soit à la fois globalement sur le moyen-terme contributeur et bénéficiaire. Lorsque cet équilibre n'est pas respecté (et une comptabilité précise s'avère souvent nécessaire pour en être certain), il faut chercher à le rétablir, sous peine de voir le réseau se déliter. Faire « tourner » l'animation régulièrement (changer d'animateur une fois par an, par exemple) peut être un moyen de sortir de situations bloquées en apparence.
- ◆ **Ouverture et proactivité** : un réseau fonctionne bien lorsque ses membres, tour à tour, se portent volontaires pour organiser des actions, apporter spontanément des renseignements aux autres membres en fonction de leurs besoins ; cette proactivité facilite la tâche de l'animateur et confère un avantage fort à celui qui prend l'initiative, en terme d'image de compétence, de maîtrise et de sérieux.

- ◆ **Mensonge et vérité** : mentir au sein d'un réseau relève d'un mauvais calcul à moyen-long terme ; il est hors de question de tout dire, de dévoiler tout ce que l'on sait, notamment lorsque des concurrents en font partie ; il vaut mieux s'abstenir que de parler à tort et à travers ; lorsque l'on est en relation de confiance forte avec quelques membres du réseau, de façon interpersonnelle, on peut se permettre d'aller plus loin et de partager des informations plus confidentielles, en respectant toujours la règle d'or : une information secrète doit le rester. Si vous trahissez la confiance au sein du réseau, la mise à l'écart pure et simple ne se fera pas attendre. La manipulation, l'intoxication peuvent sembler tentantes mais n'ont pas leur place au sein d'un réseau dans le cadre de relations durables.
- ◆ **Reporting et traçabilité** : savoir ce que le réseau a produit, comment il l'a produit, qui a contribué, qui a bénéficié, sont des conditions nécessaires de durée d'un réseau ; l'animateur doit s'astreindre à un reporting régulier dont il restituera la synthèse aux membres, qui verront ainsi concrètement la progression de leurs travaux et pourront capitaliser sur les bonnes expériences. Les éventuels « incidents » doivent être historisés également afin de pouvoir agir dans le temps (par exemple, prévenir un nouveau venu dans le réseau de possibilités d'actions déloyales à son encontre).
- ◆ **Régularité, assiduité et travail de fond** : le travail « en confiance » au sein d'un réseau commence à produire des résultats au bout d'un certain temps, lorsque les membres se connaissent, apprennent à s'estimer, s'encouragent et se félicitent de leurs avancées. Le réseau s'accommode très mal du papillonnage, et comme il fonctionne essentiellement « intuitu personae », s'y faire représenter en cas d'empêchement ne peut s'envisager que très exceptionnellement.
- ◆ **Le plus difficile reste ensuite d'entretenir la flamme...** L'animateur doit régulièrement solliciter les membres pour leur restituer les résultats positifs, leur demander leur avis et les sonder sur leur satisfaction en proposant des actions correctives si besoin, les remercier de leur contribution et les valoriser, y compris de façon festive.

Les outils de pilotage

- ◆ **Carnet d'adresses** : un bon carnet d'adresses du réseau comporte des données de base, historisées, sur les membres, sur leur parcours, sur leurs compétences et leurs connaissances, voire même sur leurs besoins et attentes vis-à-vis du réseau ; idéalement le carnet est à la disposition de tous pour favoriser les contacts inter-personnels.
- ◆ **Cartographie** : une cartographie des compétences du réseau peut s'établir une fois connues les compétences de ses membres ; cette cartographie peut se superposer avec une cartographie des besoins que le réseau a identifiés pour atteindre ses objectifs ; connaissant ensuite l'écart entre ses besoins et ses ressources, le réseau peut se renforcer sur les compétences manquantes avant d'agir ; ce travail est à réactualiser de temps en temps.
- ◆ **Journal et tableau de bord** : régulièrement, l'animateur restitue aux membres une vision synthétique de la vie du réseau ; par exemple : % de progression sur un dossier, nombre de séances de travail déjà réalisées et nombre de participants actifs, résultats concrets obtenus, etc. Le calendrier des actions est systématiquement actualisé et diffusé, les compte-rendus sont réalisés et diffusés rapidement ; chacun doit sentir qu'il contribue à un travail important.

Les pièges à éviter

- ◆ **« Tout physique » contre « tout virtuel »** : il faut trouver le dosage adéquat entre travail à distance en réseau et travail en groupe ; le « tout virtuel » s'essouffle très vite car le réseau se déshumanise, le « tout physique » s'essouffle très vite car il est impossible à tous les membres de se rendre disponibles en permanence. Il est difficile de donner des règles absolues, mais dans un réseau, on peut se réunir physiquement deux heures tous les trimestres dans une même région et travailler à distance le reste du temps. La visio-conférence est un très bon moyen de limiter les déplacements et devient de plus en plus accessible grâce au web.
- ◆ **Réseau le jour, travail la nuit** : lorsque l'on n'y prend pas garde, le réseau devient extrêmement chronophage et la vie du réseau, surtout si elle est conviviale, peut rapidement concurrencer la vie de l'entreprise ; il faut donc s'astreindre à une forte discipline, s'engager sur des actions concrètes et réalistes même si elles apparaissent d'envergure modestes ; c'est le meilleur moyen pour conserver sa motivation à terme.
- ◆ **Ne rien dire mais tout entendre** : on peut être tenté de rejoindre un réseau parce qu'on a besoin d'informations, et c'est sain, mais il est impossible d'être durablement bénéficiaire sans contribuer, sous peine d'être mis à l'écart ; à l'inverse, on peut douter des motivations profondes de ceux qui contribuent systématiquement sans tirer jamais bénéfice du réseau.
- ◆ **Tout dire à tout le monde** : dans un réseau, les besoins en information sont différents selon les membres ; il n'y a rien de plus désagréable lorsque l'on dirige une entreprise d'être inondé d'informations non ciblées ; la proactivité des membres doit impérativement s'assortir d'une sélectivité, il s'agit presque d'une règle élémentaire de courtoisie.

Quelques exemples de réseaux pour chefs d'entreprises

(liste non exhaustive)

- ◆ Chambres de commerce et d'industrie : faire partie d'une commission, d'un groupe de travail
- ◆ Associations d'anciens élèves : privilégier les groupes thématiques
- ◆ Représentations locales des organisations patronales (UPE/Medef, CGPME...)
- ◆ Organisations professionnelles sectorielles et leurs représentations locales (BTP, chimie, hôtellerie-restauration ...)
- ◆ Clubs d'exportateurs
- ◆ Clubs de dirigeants, réseaux d'entrepreneurs (il en existe dans chaque région), réseaux de capital-investisseurs
- ◆ Clubs d'intelligence économique, d'innovation
- ◆ Pôles de compétitivité, clusters, SPL,
- ◆ Clubs utilisateurs de logiciels (ERP, décisionnel ...)

Pour aller plus loin

Créer et animer son réseau de veille, article de Pascal Frion dans Archimag n°217, septembre 2008

Développez et activez vos réseaux professionnels, ouvrage de Nicolas Moinet, Christian Marcon édité chez Dunod, septembre 2004

DES OUTILS POUR LA VEILLE

Sur le marché des outils d'aide en matière de recherche, collecte, analyse et diffusion d'information, il existe des dizaines de fournisseurs allant de solutions gratuites ou de montant faible, parfois « Open Source » modifiables à partir d'une base (ex moteur Lucen) en passant par l'achat de différents modules indépendants les uns des autres, plus ou moins « connectables » jusqu'à des solutions intégrées sophistiquées et collaboratives (budget 100 000 Euros minimum).

La mise en place récente de grosses plateformes a entraîné des impacts non négligeables sur les process et circuits d'information de l'entreprise et du management.

Il n'y a pas de règle établie : de petites entreprises spécialisées de 10 personnes peuvent investir dans des solutions onéreuses. D'autres n'ont pas ces moyens, ni le besoin, ni la volonté d'investir.

C'est pourquoi l'équipement d'outils est le plus souvent vécu étape par étape :

- avec une phase de démarrage,
- puis une phase de consolidation.

En effet, la pratique montre qu'en général chaque département d'une entreprise possède déjà des sources de données et de stockage plus ou moins organisées et outillées. La deuxième phase représente souvent la structuration (par exemple entre départements), l'amélioration de ces process pour chacun.

Mise en place d'outils : quelques critères de décision

- accélération du rythme des informations
- environnement dense et complexe, difficilement surveillable
- petite équipe, moyens réduits
- être alerté en temps réel
- concurrence accrue, nouveaux marchés à investir
- gain de temps sur les tâches chronophages

Compétences nécessaires

Savoir rechercher et analyser les sources d'information	Capacité à travailler en équipe
Savoir évaluer et qualifier les sources	Dynamisme, réactivité
Savoir mettre en perspective et apporter des clés de lecture	Curiosité

Il est nécessaire de bien faire la différence entre les outils de collecte de données externes et les moteurs de recherche internes.

Nous parlerons de deux étapes principales :

- Un kit d'« initiation » : accessible au plus grand nombre, de l'assistante aux opérationnels.
- Un kit « approfondi » destiné à ceux qui souhaitent des solutions allant au cœur de l'entreprise, plus stratégique, souvent lié à une organisation de travail avec plusieurs intervenants, sourcing, analystes et lecteurs finaux.

KIT d'INITIATION

Ces outils sont rarement utilisés de manière collaborative sauf au travers des nouveaux « réseaux sociaux » intranet Web 2.0. Il est facile et utile de s'initier aux « fonctions avancées » de moteurs de recherches simples comme Google, jusqu'aux « agrégateurs » d'informations comme Greatnews en utilisant des flux RSS d'informations.

Les fils RSS sont des Flux de contenus d'informations gratuites en provenance de sites internet (reconnaissables car ayant le logo suivant : **RSS**). Ils incluent des « liens » vers des articles dans leur intégralité provenant de plusieurs supports sources. A ce stade les « agrégateurs » servent à canaliser, organiser, catégoriser ces flux en fonction de vos centres d'intérêts.

Il est recommandé d'être sensibilisé à la matière même d'intelligence économique et à ses outils en consultant les sites Internet sur l'intelligence économique (autoformation, cf annexe).

Dans les faits, l'acteur le plus sensibilisé à Internet et à ses technologies sera souvent celui qui travaillera sur ces outils. Dans votre entité il s'agit de repérer les personnes naturellement intéressées.

Ce « kit » peut être mis en œuvre à différents niveaux dans les PME (travail mi-temps) et grosses PME (au sein d'un département). Les stagiaires sont souvent disponibles et à l'aise sur ces technologies. Par contre attention de ne pas leur confier des travaux trop « stratégiques », car ils sont moins sensibilisés à la protection des informations et sont souvent amenés à changer d'employeur.

Le kit d'initiation peut se mettre en place dans toute PME. Une fois maîtrisé, avec des personnes sensibilisées et intéressées à être formées, la PME pourra passer à la deuxième étape, avec une mise en place de solution de travail collaboratif sur un ensemble de documents, provenant de son département et/ou d'autres entités d'un même groupe. Dans le cadre de petites PME, des expériences de solutions collaboratives comme le clustering (partage d'informations entre entreprises ayant les mêmes centres d'intérêts sur des sujets non concurrents) sont en cours. Certaines Chambres de Commerce et d'Industrie ont également mis en place des outils collaboratifs « partagés » au niveau des régions. Ceci peut représenter une bonne alternative de départ.

KIT APPROFONDI

La PME ayant maîtrisé le kit d'initiation pourra passer à la deuxième étape, avec une mise en place de solution de travail collaboratif sur un ensemble de documents, provenant de son département et/ou d'autres entités d'un même groupe.

Dans les PME de 50 à 250 personnes, on peut commencer à mettre en place des outils grâce à un budget plus conséquent. Il devient aussi impératif de s'organiser, de se structurer au niveau ressources humaines et de structurer la circulation de l'information entre les collaborateurs et les services. Il est surprenant mais nécessaire de faire un état des lieux sur ce que chacun connaît déjà sur un sujet précis, ou des travaux déjà effectués sur un même sujet.

Les solutions se présentent sous forme de plateformes collaboratives incluant un moteur de recherche interne (indexation intranet : documents, mails, contrats...) avec des outils comme Exalead ou Sinequa et de l'autre un moteur de recherche Extranet, dédié à la récolte et analyse des informations externes à l'entreprise (bases, Internet, blogs, forums). Il est nécessaire souvent de « découpler les deux » pour « étanchéifier » tout risque d'intrusion sur votre moteur interne. Dans ce cadre, il est utile, une fois les besoins exprimés au niveau de la direction, de se mettre en relation avec la DSI de l'entreprise, les services de communication / marketing et dédier un mi-temps ou une personne à plein temps par département (Juridique, Marketing, RH, Développement, Commercial). Pour ceux qui en ont les moyens, le métier de « sourcier » (chargé de trouver de nouvelles sources intéressantes) ou de cartographe est un plus.

Dans le cadre de son développement et de sa mise en place, une personne sera dédiée à mi temps, et pourra être aidée par un consultant / intégrateur (aide à la définition de cahier des charges et choix d'outils).

Dans le cadre d'entreprises plus structurées il peut être intéressant de mettre en place des outils complets collaboratifs à accès multiples et ayant une capacité importante de diffusion.

Il existe quelques acteurs majeurs en France. Voici les critères principaux à analyser :

Coûts : les prix catalogues sont souvent indicatifs, et le pouvoir de négociation reste important. Différents services existent, en mode ASP (location) ou achat de licence. Il faut regarder les modules fournis et les couts de maintenances récurant annuels. Enfin la négociation porte surtout sur le nombre d'« utilisateurs veilleurs », le nombre de lecteurs finaux étant facilement extensible. Un prototype entre 3 et 6 mois peut être négocié, et certains peuvent l'obtenir à titre gracieux afin de tester les fonctionnalités de l'outil.

Support technique accompagnement : lors du prototype, il s'agit d'analyser la qualité d'accompagnement et surtout la réactivité du support technique : branchement de sources, proposition de formation/accompagnement des « premiers pas ». Ne pas hésiter à demander à participer à leur « Club utilisateur » et demande de rencontres de clients existants, afin de se faire une opinion sur les avantages et inconvénients des solutions. Tester quelques sources « complexes » (gros sites Internet) avec login et mots de passes multiples, ainsi que le degré de réactivité.

Contrat : valider juridiquement la propriété de l'information et aussi la confidentialité des données.

Il s'agit de valider auprès de la direction la mise en place d'un serveur hébergé en interne ou l'installation d'un mode asp (hébergé à l'extérieur de l'entreprise chez le prestataire) est suffisant au niveau de la sécurité. Inclure également une disposition concernant la récupération des données en fin de tests.

Aspect général : tester la facilité de prise en main (tous les utilisateurs veilleurs ne sont pas des techniciens !), l'ergonomie, la facilité d'utilisation, regarder les fonctions essentielles et ne pas se laisser distraire par les « gadgets » périphériques.

Intégration des sources : en général l'entreprise possède déjà des sources d'information (liste word, excel, bases de données). Existe-il des possibilités d'importation facile de ces sources? quelle est la facilité de mise en place et de test de nouvelle source ? Possibilité ou non de sourcing (aide à la détection de sources). L'outil doit permettre de catégoriser ces sources, que l'on puisse les réutiliser en « bouquet de sources » sur d'autres axes de veille. Il faut tester l'outil sur la facilité de mettre en place un nouvel axe de veille ainsi que des agents électroniques de recherche sur différents supports : base de données, sites Internets, Newlestters , mails, aspiration de fichiers pdf, flux RSS, Facebook, Twitter... L'outil inclut-il un moteur de recherche ?

Extraction des données et analyse :

- ◆ Vérifier que les documents sont bien importés dans leur totalité avec la possibilité de les stocker longtemps afin d'effectuer des analyses d'évolution de tendances dans le temps (2 à 5 ans), prévoir le stockage des données et leur réutilisation future.
- ◆ Comment s'effectue la gestion des « doublons »?
- ◆ Possibilité d'extraire facilement une partie seulement des documents et d'y associer des commentaires rediffusables à des tiers ?
- ◆ Ces moteurs fonctionnent-ils selon un mode de « filtrage » sur différentes thématiques en incluant des « mots clés » ou « requêtes » ?
- ◆ Quel est le nombre de mots clés par requêtes ou thématiques ?

Analyse : l'outil doit intégrer des modules d'analyse graphique simples, des dictionnaires de mots clés, des fiches acteurs voire des cartographies d'acteurs.

Diffusion : il est important d'analyser les modes de diffusion dans l'entreprise : fabrication et stockage des livrables, format Word, Powerpoint, pdf ou mail, par un portail indépendant du fournisseur, au travers d'un intranet d'entreprise, par des flux RSS, et enfin sur des téléphones mobiles (Blackberry, Iphone). Ce dernier point a un sens pour les managers, commerciaux en déplacement, PME sur plusieurs sites.

Administration : regarder en particulier les modes de gestion de droits d'accès (quelle information, pour qui, facilité d'abonner un « utilisateur veilleur » ou lecteur). La plateforme en test répond-elle aux besoins ? Le mode administrateur doit être regardé aussi en mode « statistiques » sur l'information.

Conclusion : chaque entreprise, en fonction de ses besoins va opter pour telle ou telle solution.

A noter : la déclaration à la CNIL est obligatoire pour tout fichier nominatif.

Critères de choix des outils :

- ◆ simplicité, facilité d'utilisation, rapidité de mise en œuvre de la solution
- ◆ capacité à monter en puissance
- ◆ prix, possibilités d'achat modulable
- ◆ maintenance et service après-vente.

Au delà d'un investissement financier, la mise en place d'outils suppose :

- ◆ une réflexion ajustée
- ◆ une démarche intégrant un accompagnement au changement avec des compétences identifiées
- ◆ une organisation adaptée à chaque étape de sa mise en place.

Au final, se doter d'un outil permet de disposer d'une veille efficace et de consolider la mise en place de l'IE dans l'entreprise :

- ◆ par une capacité d'action avec des produits d'aide à la décision pour des choix « éclairés »
- ◆ par une capacité de réaction avec des alertes qui arrivent en temps utiles
- ◆ par une capacité d'anticipation en alimentant la réflexion prospective et en détectant les menaces et les opportunités
- ◆ par une préservation des informations en les capitalisant dans des bases de connaissance.

ANNEXES

Veille et IE

Annuaire de la veille et de l'IE :
www.veille.com/fr

Portail sur l'intelligence économique
<http://www.sphere-ie.fr/>

SGDN : Maitrise et Protection de l'Information Stratégique
www.intelligence-economique.gouv.fr

IHEDN (Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale)
<http://www.ihedn.fr>
Association des auditeurs en intelligence économique de l'IHEDN
<http://www.asso-aie.org/>

Institut National des Hautes Etudes de Sécurité
<http://www.inhes.interieur.gouv.fr>

Chambres de commerce et d'industrie
www.cci.fr

Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie
www.acfci.cci.fr et <http://www.netvibes.com/ie-crci>

Portail d'intelligence économique des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie
www.portail-intelligence.com

Intelligence économique du territoire
www.adit.fr

Intelligence compétitive et gestion de la connaissance
www.zeknowledge.com

Veille, outils de veille :
www.outilsfroids.net

Regard sur l'Intelligence Economique (magazine)
http://www.wmaker.net/rie_mag/

ANNEXES

Veille stratégique

Quoniam, carte dynamique de la blogosphère de l'IE et de la veille.

<http://quoniam.univ-tln.fr/graph/blog2.htm>

Ecole de Guerre Economique :

<http://www.infoguerre.fr/>

Portail de l'intelligence économique et du lobbying

<http://www.ie-lobbying.info/wiki/index.php/Accueil>

Maitriser tous les aspects de l'information pour comprendre le monde

<http://www.les-infostrateges.com/>

Intelligence économique, veille, intelligence stratégique

<http://www.ie-news.com/>

Institut Français de l'intelligence économique

<http://www.ifie.net/>

http://inforizon.blogs.com/veille/plateforme_de_veille_intgre/index.html

Observatoire de la veille et de l'IE

<http://www.veille.ma/>

ANNEXES

Veille, moteurs de recherche, intelligence économique

Intelligence Economique, veille, recherche d'information
www.actulligence.com

Moteurs de recherche

Portail du top 100 moteurs de recherche
www.altsearchengines.com

Bulletin des spécialistes des outils de recherche
www.moteurzine.com

Actualité des moteurs de recherche et du référencement
<http://actu.abondance.com>

Blogs

Moteur de recherche par nuage de points en IE
<http://le-moteur-de-lintelligence-economique-swicki.eurekster.com/>

Cartographie de plus de 50 blogs sur l'intelligence économique
<http://ie-lobbying.info/wiki/index.php/Cartographie>

Blog de Corinne Brachet-Ducos
<http://bullinfosciences.hautetfort.com>

Intelligence économique et Internet
<http://www.verbalkint.net>

De la lecture sur la veille
<http://www.itligentia.com/>

Weblog intelligence économique et veille
<http://fjb.blogs.com/>

Le Blog de la veille technologique et de l'intelligence compétitive
<http://vtech.canalblog.com/>

ANNEXES

Web invisible

99 Ressources pour s'intéresser au Web Invisible

<http://www.collegedegree.com/library/college-life/99-resources-to/>

Google

Google compte une « Recherche avancée » à utiliser régulièrement.

Google compte d'innombrables services pouvant être utilisés pour veiller : Google Directory (1), Google Groupes (2); Google Map (3), Google Book Search (4) et Google Scholar (5).

Excellent outil de veille gratuit et souple, Alertes Google avertit par e-mail lorsque les documents publiés en ligne correspondent à un sujet indiqué par l'utilisateur.

Il suit l'évolution d'une affaire, l'actualité d'une personnalité et surveille un domaine stratégique. Google Actualités est un site d'actualités généré par ordinateur recueillant les grands titres provenant de plus de cinq cents sources d'actualités en langue française dans le monde entier.

D'autres services, comme l'actualité personnalisée, des alertes, l'actualité sur téléphone portable et les flux RSS, sont disponibles.

Exalead

Le moteur de recherche Exalead repose sur la technologie d'analyse statistique, Exalead s'est spécialisé dans l'analyse linguistique et l'affinage progressif des résultats.

Chaque requête génère des mots-clés qui autorisent une classification et une navigation dynamique dans l'information. Des catégories statiques issues de la section française du répertoire Dmoz sont regroupées dans la colonne termes associés. Des catégories dynamiques sont compilées sous la forme de groupes nominaux dans la colonne annuaire. Quelques distinctions sont notables, telles la recherche phonétique, des opérateurs de proximité near et next, la troncature correspondant à l'opérateur astérisque «*» qui recherche des mots sur leur préfixe, mais aussi la recherche spécifique à une langue et à une date – paramètre disponible dans Google, mais seulement dans la recherche avancée. Exalead propose des guides de recherche innovants comme la zapette thématique située dans la partie droite de la page de résultats, sous l'intitulé préciser la recherche.

ANNEXES

Moteurs thématiques

Il s'est créé des annuaires d'annuaires thématiques ayant pour vocation de recenser spécifiquement les outils spécialisés sur un domaine :

- Annuaire des sites portail

<http://www.gigaportail.com/>

- Moteur thématique

<http://www.northernlight.com/>

Dans l'onglet « Market Intelligence Wiki », certaines sources mises en ligne par les experts de Northern Light, utiles lorsqu'on commence à investiguer un nouveau domaine. On retrouve la touche de ces experts dans la fonction MI Analyst, qui propose d'affiner la recherche et classe automatiquement les sources en fonction des noms d'entreprises. De même, ces analystes évaluent les réponses fournies par le moteur de recherche et vous aident à savoir si les résultats sont pertinents ou pas.

Annuaire Spécialisé: Open directory project

<http://www.dmoz.org/>

Dmoz.org propose d'interroger l'ensemble de l'annuaire, soit près de cinq millions de sites dans toutes les langues et dans tous les pays. Interroger Dmoz par mots-clés, la requête étant alors lancée sur les catégories de l'annuaire et sur les descriptions des sites.

Moteurs Cartographiques

- Moteur de cartographie

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

- Moteur Contextuel et Graphique

<http://www.silobreaker.com/>

Moteurs de Blogs

<http://www.technorati.com/>

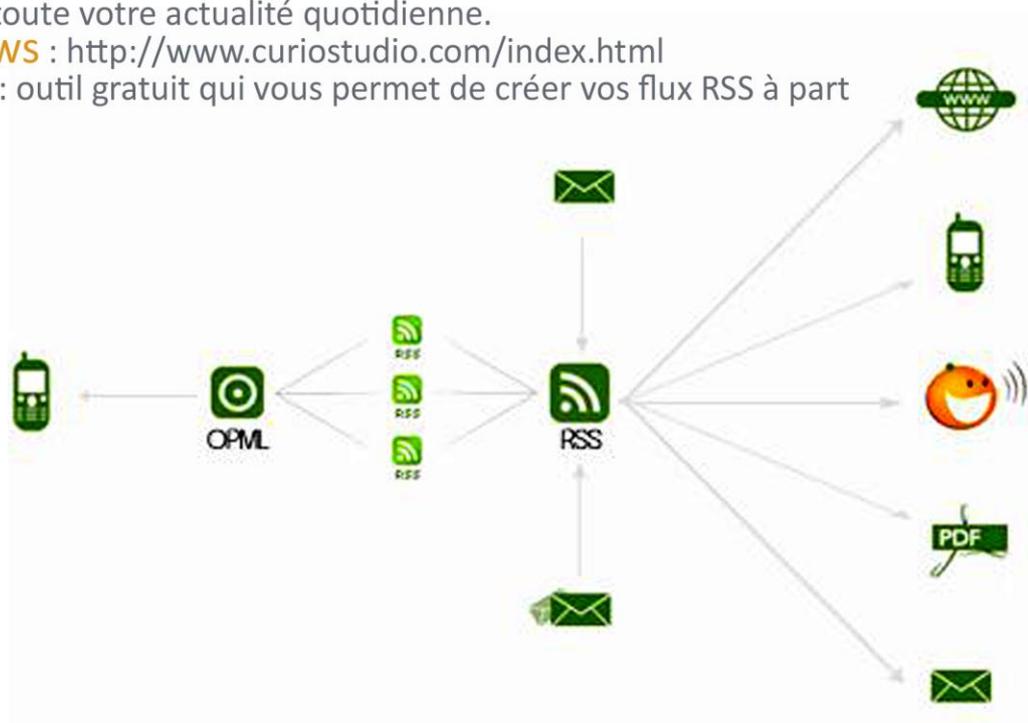
ANNEXES

Acquisition d'informations et veille avec des FLUX RSS (Really Simple Syndication)

Les flux RSS sont disponibles sur des sites d'agrégation comme Google News ou Yahoo news. Les outils récupérant des flux RSS sont appelés « lecteurs » ou « agrégateurs », qui sont soit des services en ligne soit des logiciels clients à installer sur un PC en local. Les sites qui proposent un ou plusieurs fils d'actualités au format RSS arborent souvent le signe **RSS** ou le sigle **XML**. Les flux RSS permettent sur une seule page de suivre une multitude de sources sur une thématique particulière de manière concentrée dans un seul lieu. Ce nouveau procédé technique complète avantageusement la newsletter électronique. Il vous suffit d'utiliser des logiciels généralement gratuits, appelés "lecteurs RSS" ou "agrégateurs de nouvelles", pour relever, automatiquement et en temps réel les dernières nouveautés et les afficher sur votre écran sous la présentation graphique que vous souhaitez.

Des Exemples :

- **fluxrss.fr** : premier annuaire de flux RSS avec 9790 flux répertoriés.
- **1001 RSS** : agrégateur de contenu personnalisable qui répertorie les dernières « news » en provenance de vos sites préférés. Vous pouvez sélectionner dans vos favoris, les « news » que vous désirez consulter régulièrement. Ainsi avec My1001RSS, vous consultez rapidement toute votre actualité quotidienne.
- **GreatNews** : <http://www.curiostudio.com/index.html>
- **Ponyfish** : outil gratuit qui vous permet de créer vos flux RSS à part



Utilisation des fonctions avancées de Google, utilisation d'agrégateurs comme Great news.

- **STREAMY** : Streamy agrégateur de flux dont le principe est l'optimisation du bruit online à travers des recommandations personnalisées, groupes et autres filtres. Streamy permet en un simple coup d'oeil de visualiser les flux de vos blogs favoris, les feeds Twitter ou encore FriendFeed ainsi que la possibilité de poster des mises à jour sur Digg, Delicious, Twitter et Facebook sans avoir à quitter le site. Tout comme Friendfeed vous pouvez également poster des commentaires sur chaque item mais également ouvrir une fenêtre IM pour chatter en temps réel.

ANNEXES

- **SENSIWAVE** : Création de portails : Développé en technologie web 2.0, Sensiwave permet à l'administrateur de créer de toute pièce le portail de sensibilisation qu'il désire soumettre aux utilisateurs. Dans ce portail, il aura la possibilité d'intégrer non seulement les supports Conscio Technologies qu'il aura sélectionnés mais également des supports tiers. Pour étoffer d'avantage son portail, il pourra également y associer d'autres éléments d'information et de communication: vidéos, images, flux RSS d'actualités, liens vers d'autres contenus etc.

- **Website Watcher** : Logiciel de veille d'informations pour suivre au quotidien l'actualité de nombreux sites web. Website Watcher, agent intelligent, scrute à intervalles réguliers le contenu des documents qu'on lui indique et avertit aussitôt qu'il constate des changements. Website Watcher est disponible en français. Website Watcher ne se laisse pas leurrer par des fausses actualisations du contenu (nouvelle bannière de publicité). Website Watcher a une option permet d'ignorer l'ensemble des images pour mieux se concentrer sur le contenu textuel. Website Watcher peut laisser de côté les balises HTML, les nombres ou des chaînes de caractères définies manuellement. A l'inverse, on pourra restreindre sa recherche à certaines expressions. Le suivi de chaque site peut faire l'objet d'une personnalisation poussée avec une quantité de paramètres qui accompagne chaque bookmark. L'examen de tout ou partie des signets peut être lancé manuellement, ou automatisé grâce à la fonction "autowatch". Produit compagnon : Grâce à son module « Local Website Archive », vous pouvez enregistrer, sur votre disque, plusieurs versions des pages surveillées pour suivre leur évolution dans le temps. Il permet d'archiver des pages internet en les organisant. Ce produit existe en anglais et allemand.

Le stockage des informations peut ensuite par « copier » « coller » se faire sur des bases simples comme Access (PC) ou Filemaker (Mac), avec code d'accès aux personnes clefs de l'entreprise en phase de lancement.

- **Smart RSS2** . De nombreux agregateurs de « news » et flux sociaux arrivent sur des téléphones mobiles comme le Iphone d'Apple avec par exemple des petites applications comme Smart RSS2. Votre veille vous accompagne dans votre poche

Concernant la diffusion de vos données collectées , vous pouvez mettre en place un réseau d'échanges avec un petit groupe avec des sites internet comme Ning, Facebook ou des sites comme Netvibes :

- **Ning** est un outil de création de communautés virtuelles publiques ou privées, en mode ASP. Il permet à chacun de générer, à la volée, un site Internet communautaire personnalisable et généralement centré autour d'une thématique précise. Un Facebook, oui, mais pas n'importe lequel : votre Facebook.

- **Facebook** : Comme application de réseau social, Facebook permet à ses utilisateurs d'entrer des informations personnelles et d'interagir avec d'autres utilisateurs. Les informations susceptibles d'être mises à disposition du réseau concernent l'état civil, les études et les centres d'intérêt. Ces informations permettent de retrouver les utilisateurs partageant des mêmes centres d'intérêt. Ces derniers peuvent former des groupes et y inviter d'autres personnes. Les interactions entre membres incluent le partage de correspondance et de documents multimédias.

ANNEXES

- **Netvibes** Les pages Netvibes permettent d'utiliser des fonctionnalités apportées par le Web 2.0 comme l'agrégation de flux en ligne, la diffusion de contenu multimédia et hypermédia ainsi que les réseaux sociaux. Chaque utilisateur peut créer une partie privée accessible par authentification (page personnelle) et une partie publique. Plusieurs utilisations sont possibles avec cet outil : développer une veille informationnelle, contribuer à travers un réseau social d'utilisateurs à échanger des informations, mettre à disposition des informations, informer les usagers ou clients, créer un bureau virtuel. Grâce à la flexibilité de Netvibes, chacun peut en faire sa propre utilisation : tableau de bord, outil de veille, de productivité, lecteur de flux, etc. Chaque page créée est unique et répond à des besoins très différents. Aujourd'hui, voyons ensemble comment Netvibes peut jouer le rôle de puissant client dédié à Twitter, le site de micro-blogging que l'on ne présente plus. Pourquoi passer d'un site à l'autre pour accéder à toutes les infos que l'on veut lire ? Netvibes, un site français, vous évite cet effort en rassemblant informations personnelles, pratiques et fils d'infos sur une seule page. Il permet ainsi aux internautes de configurer simplement leur page d'accueil sur internet, de manière lisible et souple. Netvibes permet de placer des petits modules sur sa page, qui permettront de voir l'arrivée de nouveaux mails, de suivre les actualités sur un site d'information, les mises à jour sur ses blogs préférés. Il repose pour cela sur la technologie RSS (Real Simple Syndication), qui permet de s'abonner à un fil d'information et de recevoir automatiquement les nouveautés d'un site. Grâce à la technologie Ajax, la page est en outre personnalisable en toute souplesse : à chaque "fil" correspond un bloc que l'on peut déplacer à sa guise. Il est également possible de créer des onglets pour mieux classer les informations que l'on a réunies à partir de n'importe quelle page web, même si le site internet n'en contient pas. Il n'y a qu'à pointer Ponyfish sur la page à marquer puis à suivre quelques étapes pour paramétrer le type de lien à associer à votre bibliothèque.

- **Feedrinese** : est un service en ligne qui agrège et filtre les fils RSS en fonction de ceux que nous voulons conserver et les autres (avec des mots clefs). Il est possible mettre en place des filtres pour bloquer des messages et les cacher par mot clé, auteur ou de la balise, et FeedRise cachera produits correspondent à vos mots clés.

- **xFruits** : Rediriger et publier (xfruits) est un service dédié à l'aide à la publication de contenu sous le format RSS. xFruits est un service dédié à l'aide à la publication de contenu sous le format RSS. xFruiters, tout un ensemble de modules (9 jusqu'à présent) pour l'aider à manipuler un ou plusieurs flux RSS en le transformant en un autre format adapté à ses besoins : Aggregator Rss, Rss to Web, Rss to mobile, Post to Rss, Rss to mail, Rss to Opml, Opml to mobile, Mail to Rss, Rss to Voice.

Ensemble des connaissances théoriques, techniques et pratiques, d'une personne ou d'un corps de métier.

Savoir-faire

Ensemble d'attitudes, postures et comportements détenus et développés par une personne.

Savoir-être

Mobilisation et mise en oeuvre d'un ensemble de savoirs, savoir être et savoir faire, permettant d'exercer une fonction ou une activité dans l'objectif d'obtenir un résultat.

Compétence

Périmètre organisationnel d'activités réparti en tâches.

Fonction

Désigne ce à quoi sert l'activité de la fonction, les effets attendus constatables.

Finalité

Elle traduit l'apport spécifique de chaque fonction.

Ressources Humaines

Une menace ou un danger appliqués sur une cible.

Risque

Concerne les moyens préventifs et réactifs destinés à lutter contre les risques accidentels engendrés par l'homme, la machine ou la nature. Elle est liée à la notion d'accident involontaire.

Sécurité

Concerne les mesures préventives et réactives qui vont lutter contre les risques liés à l'homme. Elle est liée à la notion de malveillance.

Sûreté

Capacité à réagir par rapport à une situation de crise.

Résilience

Opération de communication mise en oeuvre lors de difficultés, de catastrophe, de grève... impliquant une perturbation pouvant aller jusqu'à la rupture dans la fourniture du service ou de la relation client. Une veille efficace permet d'alerter rapidement la direction d'une entreprise sur les risques émergents à une crise et permet d'en augmenter la réactivité.

Communication de crise

Niveau de sensibilité d'une information.

Classification des informations

Prévention / protection

Ensemble de mesures visant à assurer le maintien des prestations de services ou autres tâches opérationnelles importantes de l'entreprise, puis la reprise planifiée des activités.

Plan de continuité d'activité

Ensemble des moyens mis en place pour secourir une ou plusieurs applications informatiques cruciales à la vie de l'entreprise.

Plan de reprise d'activité

Système d'information

Informations diffusées en temps réel par les sites internet et auxquels on peut s'abonner pour être informé des mises à jour sans devoir se rendre sur le site.

Flux RSS

Moteur envoyant la requête à plusieurs moteurs de recherche et présentant leurs résultats.

Metamoteur

Système de gestion de pages web permettant à tout utilisateur autorisé d'en modifier le contenu. Un wiki est caractérisé par sa facilité à contribuer et à en conserver l'historique.

Wiki

Outils

Intelligence économique

La maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique.

C'est un état d'esprit, une réponse culturelle et opérationnelle aux problématiques rencontrées par un dirigeant d'entreprise.

Une mobilisation des compétences.

Lexique
dans
les PME

Management de l'information

Veille	Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement de l'entreprise pour en anticiper les évolutions (norme AFNOR XP X 50053).	Environnement	L'environnement est l'ensemble des éléments en relation avec l'entreprise mais pas directement impliqués dans son fonctionnement interne. Ces éléments sont complexes, changent d'orientation, parfois très rapidement. L'environnement peut être économique, géographique, démographique, social, juridique, technologique, sociologique, culturel, politique, syndical...
Axe de veille	Partie d'un environnement mis sous surveillance, généralement par thème ou concurrent (décrit ou caractérisé).		
Plan de recherche	Plan destiné à recueillir les informations brutes à partir de toutes les sources disponibles, en vue de répondre à des besoins en renseignement.		
Capteur	Élément humain ou technique d'un système de veille chargé de collecter et transmettre des signaux correspondant généralement à un axe de surveillance identifié. (Norme AFNOR XP X 50053).		
Réseau	Ensemble de personnes mobilisées autour d'une thématique ou d'un objectif commun, qui échangent régulièrement de l'information et réalisent des projets communs. L'essentiel d'un réseau est constitué par la mutualisation des ressources et des moyens.		
Information	Ressource que toute structure se doit de maîtriser pour acquérir, améliorer, ou conserver une position favorable sur un marché.	Rapport d'étonnement	Note élaborée par le personnel d'entreprise Au cours de contacts il pourra identifier les innovations, les nouveaux produits, marchés, partenaires ...
Renseignement	A un instant T, une connaissance élaborée, évaluée, vérifiée, recoupée et analysée. Il permet de comprendre une situation et permet au décideur d'agir.		
Exploitation	L'exploitation des informations regroupe leur traitement et leur analyse.	Le traitement consiste à extraire les informations des données et documents issus de la recherche et à les mettre en forme en vue de leur analyse. L'analyse est l'étape au cours de laquelle l'information est étudiée en détail pour en extraire les éléments significatifs en vue de leur interprétation.	
Diffusion	La diffusion du renseignement recouvre l'envoi du renseignement, en temps utile, par tous les moyens adaptés et sous la forme appropriée, à ceux qui en ont besoin.		



Graphisme et mise en page **atheos**
L'esprit d'Architecte

Les dirigeants de PME disposent désormais des instruments pour orienter leur démarche d'intelligence économique. Issu des travaux du groupe " Métiers et compétences de l'IE dans les PME ", l'AAIE-IHEDN met à disposition des entrepreneurs un carnet de route qui les accompagnera tout au long de leur démarche d'intelligence économique.

Disponible gratuitement, ce guide méthodologique comprend :

- Un outil de repérage des compétences afin de mobiliser les ressources internes de l'entreprise.
- Une check-list pour collecter l'information librement accessible.
- Les règles et précautions pour sécuriser les savoir faire de l'entreprise.