



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE COLMAR ET DU CENTRE-ALSACE

Service « Industrie et Services à l'Entreprise »

Anne FOURNIER ROFFET, Chargée de veille

1 place de la gare – BP 40007 – 68001 COLMAR CEDEX

Tél. : 03 80 20 20 73 – Fax : 03 89 20 21 24

<http://www.colmar.cci.fr> afournier@colmar.cci.fr

Besoin d'information et intelligence économique

Journée Thémat'IC

IUT Robert Schuman – Strasbourg

Département Information Communication - 17 mars 2006

Introduction	2
La démarche d'intelligence économique.....	2
L'approche de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Colmar et du Centre-Alsace .	2
L'expérience du Centre Régional de Veille Stratégique (CRVS).....	4
L'objectif du CRVS	4
Les rendez-vous au CRVS	4
Les orientations du CRVS.....	6
Les représentants d'entreprises rencontrés.....	6
Exemple de problématique : veille concurrence et marché.....	7
Exemple de démarche : une veille Recherche & Développement transversale	8
Quelques enseignements tirés de ces démarches de veille.....	8
La veille n'est pas considérée partout comme un enjeu stratégique	8
La veille attire des personnalités ouvertes.....	9
Le besoin d'information est peu formalisé.....	9
L'usage de l'information est répandu mais devenu « transparent ».....	10
Exemple de démarche : de nouveaux capteurs pour de nouvelles synthèses.....	11
Conclusion.....	12

Introduction

La démarche d'intelligence économique

Avant de parler du comportement des entreprises face aux besoins d'information, je rappelle ce qu'est l'intelligence économique.

La démarche d'intelligence économique se compose de **trois faces stratégiques** pour l'organisation qui la met en place :

- la surveillance de l'environnement – VEILLE
- le lobbying - INFLUENCE
- la protection de l'information – SECURITE

J'étudierai ici plus particulièrement le besoin d'information dans le cadre de la veille stratégique qui est le pôle le plus accessible, l'aspect le plus naturel pour l'entreprise débutant une démarche d'intelligence économique.

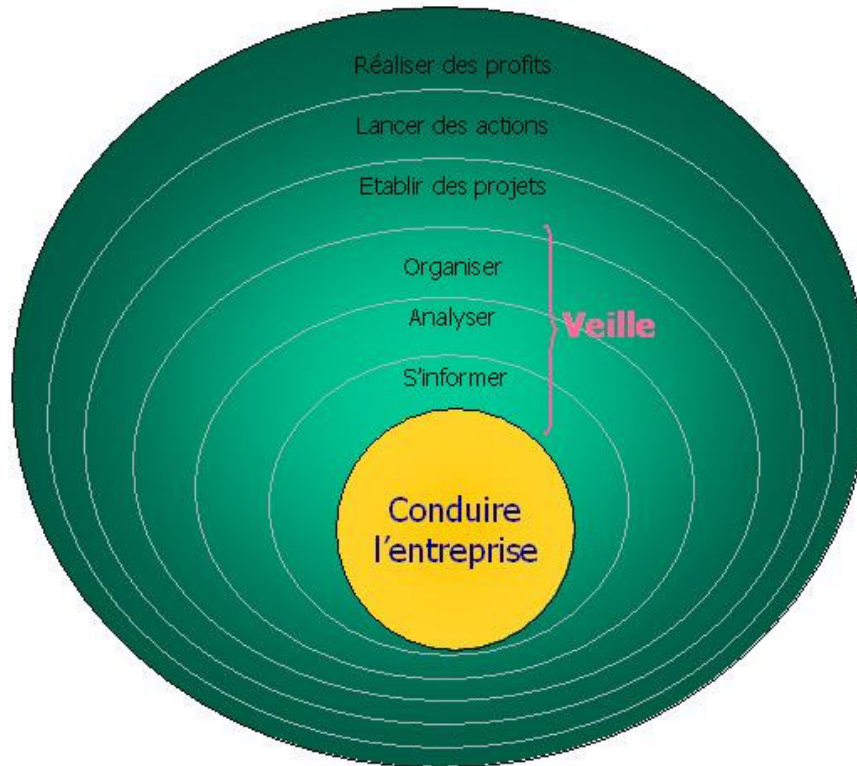
L'intelligence économique a de nombreuses définitions, mais la plus communément admise est celle du rapport Martre (*Intelligence économique et stratégie des entreprises* / Henri MARTRE, Philippe CLERC, Christian HARBULOT et alii – La Documentation française – 01/02/1994), selon lequel elle réunit « **les actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la protection du patrimoine de l'entreprise...** ».

L'intelligence économique formalise l'enjeu de la **maîtrise de l'information pour l'action**. En ce sens, elle rejoint l'objectif de tout professionnel de l'information : diffuser la bonne information à la bonne personne au bon moment, dans le bon format etc.

L'approche de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Colmar et du Centre-Alsace

Notre volonté est de replacer la veille stratégique et son pendant, la maîtrise de l'information, au cœur de la stratégie des entreprises. Il s'agit d'inciter les dirigeants à reconsidérer l'information au centre de la chaîne de décision dans le pilotage de leur entreprise.

Redonner à l'information sa valeur centrale et encourager la
veille



L'information et son organisation raisonnée sous forme de démarche de veille sont une aide à la décision et le point de départ des actions de l'entreprise. Il s'agit d'amener les dirigeants à prendre conscience de cette valeur et des enjeux de la démarche.

Evidemment, toute entreprise fait de la veille dès lors qu'elle génère un chiffre d'affaires, ce qui signifie que son offre de produits ou de services est adaptée a minima à une demande.

Les entreprises régionales veillaient déjà avant la mise en place des actions d'intelligence économique organisées par les Chambres de Commerce et d'Industrie, la Région ou l'Etat.

Nous réalisons des actions variées telles que :

- le Forum annuel des pratiques de la veille en entreprises qui rassemble à chaque édition plus de 200 participants depuis 2002,
- le Centre Régional de Veille Stratégique (CRVS) où plus de 500 visiteurs ont été reçus depuis fin 2003,

et aussi les petits-déjeuners de la veille, une plate-forme de veille collective pour la filière des éco-entreprises, les Master Class de la veille stratégique et de l'intelligence économique...

Il s'agit **d'encourager les entreprises à débiter ou à se perfectionner en veille**. Nous parlons plus couramment de veille stratégique car cette expression semble plus tangible que l'intelligence économique, encore associée malheureusement à des concepts confus.

L'expérience du Centre Régional de Veille Stratégique (CRVS)

L'objectif du CRVS

Notre expérience des besoins et usages des entreprises en matière d'information et de veille nous vient des entretiens réalisés au Centre Régional de Veille Stratégique. Mon collègue Thomas OLLIVIER et moi-même y avons reçu plus de 500 personnes depuis deux ans. Ce lieu de ressources permanent vient compléter la manifestation récurrente du Forum des pratiques de la veille, car nous avons souhaité pouvoir accueillir tout au long de l'année les entreprises régionales intéressées par la veille. Le CRVS bénéficie du soutien de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Colmar et du Centre-Alsace et du programme Régional d'Intelligence Economique COGITO dont les partenaires sont la DRIRE Alsace, la Région Alsace et les CCI d'Alsace.

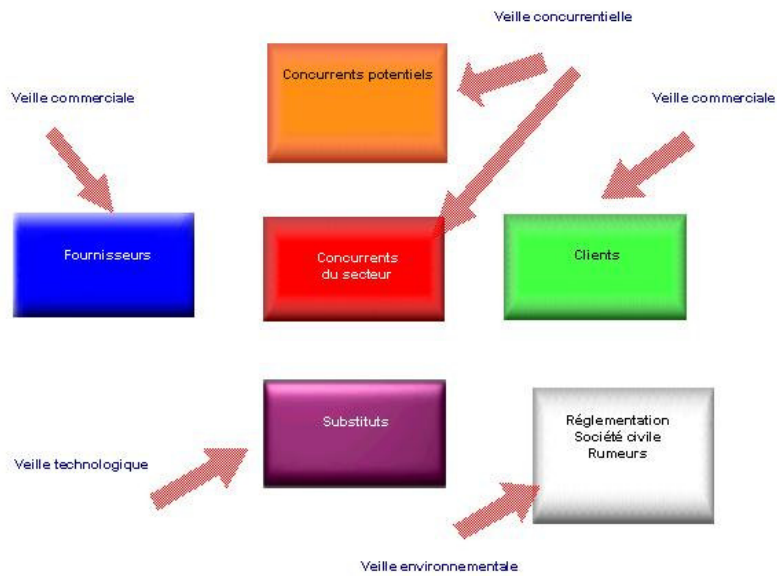
Le besoin des visiteurs du CRVS ? Ils viennent seuls ou avec un collaborateur pour faire le point sur leurs pratiques et s'informer sur la veille stratégique, ses possibilités et ses outils. Le CRVS a été créé dans un objectif de sensibilisation des entreprises régionales : notre mission consiste à conseiller les entreprises en fonction de leur positionnement et à leur proposer des orientations adéquates.

Les rendez-vous au CRVS

Nous offrons aux entreprises une écoute et des conseils méthodologiques, en prenant en compte leur environnement.

Selon leur connaissance de la veille ou leur aisance en matière d'intelligence économique, nous les éclairons sur quelques concepts. Nous évoquons ainsi avec les entreprises les différents types de veilles possibles pour leur montrer l'étendue des problématiques envisageables.

Les axes de veille potentiels

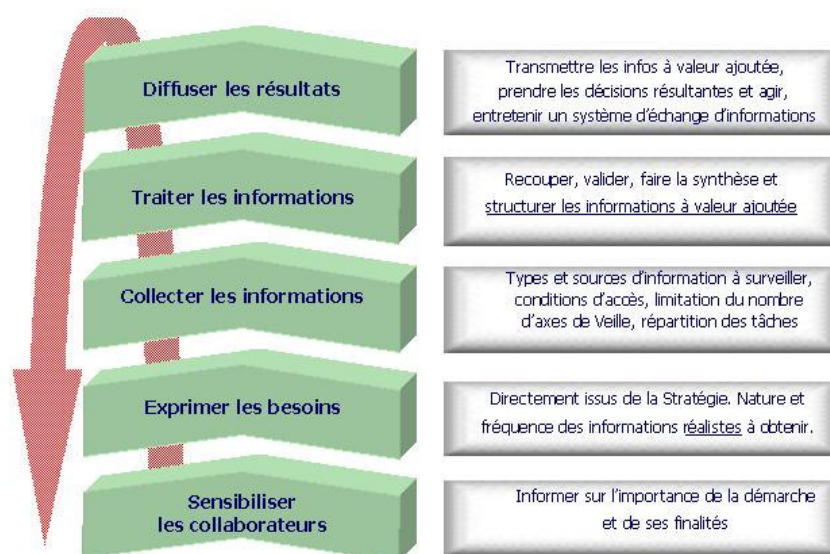


Selon le besoin des entreprises, nous les aidons à :

- formaliser leur problématique de veille,
- identifier des sources manquantes,
- repérer des outils utiles,

le tout dans le cadre méthodologique du cycle de la veille.

Le cycle de la veille



Les orientations du CRVS

Nous avons sciemment choisi pour le CRVS une orientation d'écoute, de conseils et d'échanges dès ses débuts. Il ne se réduit pas en effet à un centre de démonstration de logiciels. Dans ce même état d'esprit, nous nous employons à un travail de démythification afin de relativiser certaines illusions que pourraient entretenir les entreprises :

- l'illusion du pouvoir que représenterait la « **possession de l'information** ». Il nous faut dire et redire que **l'information prend sa valeur uniquement dans la réactivité de son exploitation et sa diffusion**. Le comportement de « propriétaire » (conserver l'information pour soi jusqu'au moment où l'individu juge le plus opportun de l'utiliser dans son intérêt propre) va généralement à l'encontre de l'intérêt collectif de l'entreprise ou de l'organisation. La thésaurisation de l'information est cependant encore répandue et encourage certains responsables à vouloir s'accaparer toute la démarche de veille dans leur entreprise sous couvert de « confidentialité ».
- le **mythe de l'informatique toute puissante**, ou la croyance que l'outil logiciel donnerait par un simple clic la réponse à des questions stratégiques de l'entreprise. Ici se croisent les problématiques de « l'informatique intelligente » (certains outils de veille très mal dénommés « agents intelligents » travaillent seulement en fonction de ce que nous leur demandons de faire) et celle, corollaire, de l'outil comme « suppléant au travail décisionnaire » des dirigeants, qui ne pourront pas obtenir la réponse à leur question par une validation sur la touche « Entrée ».

Les représentants d'entreprises rencontrés

Sur le panel de personnes rencontrées au CRVS, nous avons un échantillon très diversifié de la réalité des entreprises régionales. Nous recevons en effet :

- des entreprises de toutes tailles – de l'entreprise unipersonnelle au grand groupe,
- de tous secteurs d'activités – de l'industrie, des services, du BTP à l'hôtellerie-restauration et à l'artisanat,
- des visiteurs de toutes fonctions – PDG, DAF, responsable commercial – marketing, responsable R&D, chargé de la veille...

Les entreprises ont également des comportements très hétérogènes en terme de démarche.

* **les problématiques de veille** sont variées : la veille technologique est toutefois la plus courante (première installée / plus ancienne) dans les entreprises,

* **l'angle d'approche de la démarche** varie selon si nous avons à faire dans les entreprises :

- à des dirigeants persuadés de l'intérêt de la veille stratégique mais cherchant un point de départ et une évaluation des moyens nécessaires ;
- à des collaborateurs « passionnés » qui prennent à cœur de développer cette fonction située au départ hors du champ premier de leur mission ;
- à des salariés envisageant la veille comme un moyen de mieux remplir leur mission.

* **la maturité de la démarche** est fluctuante en fonction de la situation de l'entreprise, son activité, son historique, sa structure, la personnalité de ses dirigeants. Nous voyons des entreprises qui sont à un stade de « curiosité » pour la veille, certaines qui ont un projet « dans les cartons », d'autres pour qui la démarche est déjà engagée, d'autres enfin qui sont à un stade d'optimisation de leurs actions, recherchant l'efficacité maximale du système existant. Nous allons d'ailleurs développer des enquêtes de feed-back afin de savoir si la visite des entreprises au CRVS et leur participation à d'autres actions régionales a pu servir de déclencheur à la structuration de l'intelligence économique en interne.

Exemple de problématique : veille concurrence et marché

Un fabricant d'équipements BTP est venu au CRVS avec deux problématiques de veille à l'international.

Veille sur la concurrence à l'étranger et les nouveaux marchés

Problématique	Organisation à mettre en œuvre, sources à privilégier
<u>Image de marque</u> Repose sur la qualité du produit et justifie son coût	<i>Amont</i> : politique de P.I. et accords commerciaux <i>Aval</i> : remontées par distributeurs et éventuelles démarches juridiques
<u>Développement sur de nouveaux marchés</u> 50% du CA réalisé à l'export	<i>Infos pays</i> : -Missions économiques -Moteurs pays et traducteurs > sites et données professionnelles <i>Infos acteurs</i> : -Portails de salons -Annuaire professionnels, sites B2B

Exemple de démarche : une veille Recherche & Développement transversale

La problématique d'une filiale industrielle et de services : développer une stratégie globale de recherche de relais de croissance avec notamment un plan « innovation produits » à trois ans.

Solutions pour éclairer cette prospective :

- Veille technologique, économique, concurrentielle
- Outils :
 - ✓ innovation participative (équipe R&D de deux personnes sur 49)
 - ✓ reverse engineering pour faire mieux et autrement (analyse brevets et échecs)
- Externaliser la production pour concentrer les moyens sur la recherche
- Intégrer le prototypage de produits de clients
- Etudier les besoins de nouveaux clients potentiels pour diversifier la gamme et la clientèle.

Quelques enseignements tirés de ces démarches de veille

La veille n'est pas considérée partout comme un enjeu stratégique

- Avec les tensions des marchés et l'accroissement de la pression concurrentielle, les dirigeants ont une tendance – qui paraît naturelle – à recentrer les moyens sur des services participant directement à la production et au chiffre d'affaires. Ils restreignent donc en conséquence les moyens affectés à des actions concernant le moyen/long terme. Cette attitude est évidemment un frein au développement de la veille.
- Certaines entreprises ne se sentent pas concernées par la veille stratégique et ne participent alors à aucune action sur ce sujet, pour différentes raisons : du fait de leur petite taille, de leur activité artisanale, de leur marché local ou encore du fait de leur statut de filiale d'un grand groupe, elles se considèrent comme à l'abri de surprises désagréables, ce qui est dangereux car au contraire leurs situations sont plus que jamais susceptibles d'être bouleversées.

Un exemple d'une entreprise sous-traitante à qui cette attitude a coûté cher : elle vendait simplement du « temps - machine » et son donneur d'ordre lui a préféré du jour au lendemain une société d'Europe de l'Est plus attractive en terme de main d'œuvre.

Aujourd'hui toute entreprise doit se comparer au marché, préserver ou développer des avantages compétitifs et pour cela vérifier qu'elle cerne réellement son environnement en terme de technologies, de gammes, de concurrents, de fournisseurs et d'évolutions stratégiques à venir.

La veille attire des personnalités ouvertes

Certaines personnes qui viennent nous rencontrer au CRVS n'ont pas de véritable fonction ni de mission de veille stratégique. Elles souhaitent développer la veille d'abord à leur niveau afin de convaincre ensuite leur direction d'investir des moyens conséquents. Elles cherchent non seulement des arguments mais aussi des astuces pour installer un embryon de veille à peu de frais avant d'obtenir des moyens adéquats. Nous pouvons leur conseiller à ce moment un pré-diagnostic réalisé par des consultants dans le cadre du programme Cogito ou la définition d'une mission pour un étudiant stagiaire.

Il y a également parmi les visiteurs du CRVS des personnes qui veulent être reconnues au niveau de la direction nationale, européenne etc. de leur groupe pour développer le poids de leur site régional. Exemple : un site qui a déjà un service organisé de recherche et développement choisit d'ajouter une mission de veille transversale pour le marketing et le développement.

Le besoin d'information est peu formalisé

Des personnes viennent au CRVS en disant par exemple : « je veux surveiller tous mes concurrents partout dans le monde » ou « je veux exporter en Roumanie, vous avez des informations sur mon marché ? » etc. **L'enjeu de la veille n'est pas toujours suffisamment défini.** La veille peut ne pas être liée à la stratégie de l'entreprise ou bien encore sa portée stratégique n'est pas explicitée à toutes les parties concernées. C'est par exemple la situation quand la veille est utilisée de manière cloisonnée, pour des missions propres à chaque service : elle sert alors plus des objectifs opérationnels qu'un projet global de pilotage de l'entreprise.

Le cadrage et le réalisme nécessaire d'une démarche de veille ne sont pas toujours bien compris. **L'étape de réflexion préalable à la mise en place d'une surveillance pertinente** nécessite de formaliser un besoin précis. Certains estiment peut-être que c'est une perte de temps, lorsqu'il s'agit d'être pragmatique, en terme de moyens humains, financiers et de ressources temps. Or une problématique de veille n'est pas une demande d'un état de l'art sur un sujet mais **une question cadrée et limitée dans le temps.**

Selon les axes de veille prioritaires pour l'entreprise, la démarche pourra prendre une ampleur plus ou moins importante. **Le retour sur investissement est crucial** dans les entreprises aujourd'hui : si l'on sait d'où l'on part et où l'on va, **le système de surveillance sera mieux dimensionné et plus efficace, ses résultats plus conformes aux attentes.**

Une responsable de veille témoignait clairement de cela : « tant que je ne sais pas pourquoi mon interlocuteur veut une information, je refuse de commencer une recherche ou une veille ». **Connaître la finalité de la recherche ou l'usage futur des résultats attendus influe sur la recherche.** Cela nous paraît évident en tant que professionnels de l'information, mais pas forcément pour tous les salariés.

Il existe également **un comportement de facilité face au besoin d'information**, qui consiste en une sorte de résignation quant aux possibilités des sources connues, même si elles sont lacunaires ou mal interrogées.

De même, **à force de s'intéresser toujours à son environnement extérieur, l'entreprise peut oublier de se protéger.** Selon l'interlocuteur et/ou sa direction, le visiteur remarque lors d'une démonstration de veille concurrentielle que ses concurrents doivent pouvoir trouver autant d'informations sur lui que lui sur eux. Il y a alors une prise de conscience du besoin de protection nécessaire des informations quand ils se mettent à la place du concurrent. Cette empathie est bénéfique à l'entreprise puisqu'elle invite à une remise à plat des politiques de communication et de confidentialité. Illustration : étonnement des dirigeants d'entreprises lorsqu'ils apprennent que toute information une fois publiée sur Internet ne leur appartient plus (elle peut par exemple être copiée dans le cache de Google, copiée ou dupliquée sur d'autres sites web etc.).

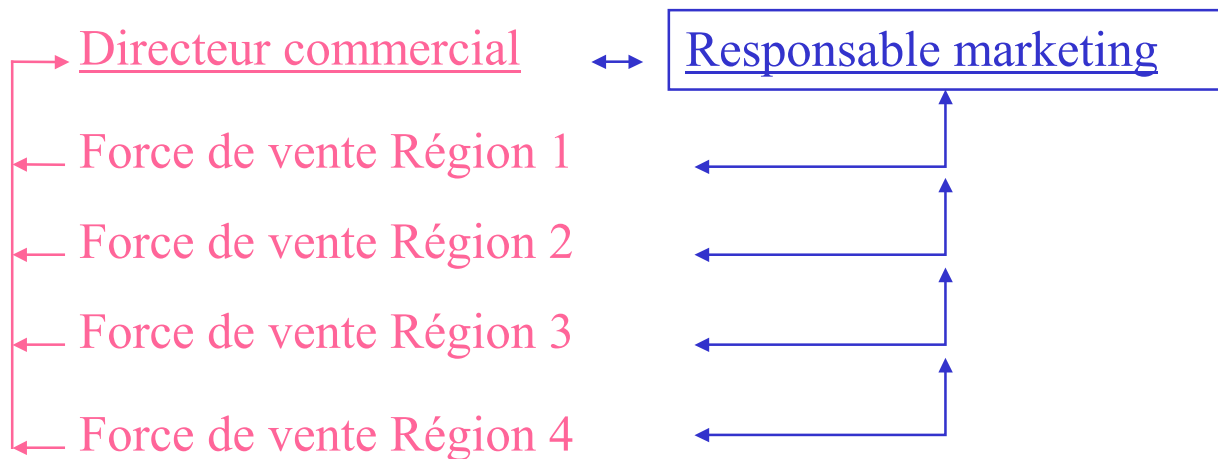
L'usage de l'information est répandu mais devenu « transparent »

Nous avons constaté que certains de nos interlocuteurs listent facilement **leurs sources de type « classique »** : papier, terrain, salons etc., mais que la manière dont ils les exploitent est beaucoup plus floue. On observe toujours d'une part **un phénomène d'accumulation des données** (stockage rassurant) et d'autre part **une attirance vers un media facile qu'est Internet**. En parallèle, nous voyons dans la méconnaissance ou la difficulté d'usage des bases de données commerciales (sur agrégateurs et serveurs spécialisés) le signe de sources d'informations peu variées. Il y a encore une **sous-citation et une sous-exploitation des sources internes** et des réseaux relationnels des collaborateurs (70% des informations recherchées à l'extérieur existent déjà dans l'entreprise).

Exemple de démarche : de nouveaux capteurs pour de nouvelles synthèses

Organisation d'une veille marketing

(secteur : produits industriels et domestiques)



- 1) Relations hiérarchiques classiques : le responsable marketing est hors du circuit d'information des commerciaux. Il n'a pas les moyens d'exiger des retours d'informations, contrairement aux relations obligatoires des équipes commerciales régionales avec le directeur commercial : flux montant inhérent à leur mission, principalement remontées des chiffres de ventes.
- 2) Le responsable marketing recherche des infos régulières sur le marché, de type : tarifs – promotions – nouvelles gammes des concurrents.
- 3) En accord avec le directeur commercial, il demande aux commerciaux des remontées nouvelles, ciblées et explicitées (besoin de capteurs et demande d'un état de vigilance sur le terrain) : création d'un nouveau flux d'informations.
- 4) Dans cet échange gagnant-gagnant, il diffuse aux commerciaux des synthèses mensuelles à forte valeur ajoutée sur l'actualité concurrentielle, notamment les « offensives prix » ciblées géographiquement. Cela donne une perspective élargie aux commerciaux par rapport aux actions des concurrents à venir sur leur terrain (besoin latent) : ils ont désormais une vision transrégionale des politiques concurrentielles.

Notons ici les freins surmontés : le responsable marketing a réussi à solliciter des commerciaux et à mobiliser leur intérêt. Rappelons le contexte : d'une part le portefeuille clients est le pivot de leur carnet de commandes à propos duquel ils ne partagent que le strict

minimum d'informations, et d'autre part, il n'y a pas de lien hiérarchique ni de contrainte possible entre eux. Les forces de vente ont fait la preuve de leur bonne volonté suite à la compréhension d'un intérêt commun.

Cela rappelle que le réflexe de remonter des informations n'est jamais naturel : pour qu'il devienne une habitude, il faut au départ une demande expresse de transmission de l'information ou une sensibilisation « culturelle » dans l'entreprise.

Conclusion

Les entreprises saisissent globalement ce qu'est la veille, mais seules les plus avancées en saisissent tous les enjeux.

Aujourd'hui, dans l'ensemble, **les entreprises définissent un peu mieux leur besoin d'information, sans toutefois rationaliser leurs efforts de veille, optimiser leurs ressources internes et externes ou exploiter à 100% les données collectées.**

Il semble que le CRVS leur soit très utile dans **une sorte de « maïeutique »** : défricher leurs besoins réels de veille, développer leurs usages stratégiques de l'information et surtout optimiser son exploitation. Quelques entreprises se détachent du lot, par la conviction de leurs dirigeants ou bien par la motivation d'un collaborateur qui a une « âme de veilleur » et qui se trouve à un poste essentiel pour une démarche de veille.

Ces sociétés, qui « savent ce qu'elles ne savent pas », ne cherchent pas un accompagnement classique de type sensibilisation car elles ont des besoins bien ciblés, en terme d'expériences ou d'outils de veille. Pour satisfaire leurs exigences de progrès, nous leur proposons depuis 2005 des actions de **perfectionnement**, comme les Master Class de la veille et de l'IE, des ateliers-débats thématiques au CRVS ou encore un cadre d'échanges dans l'association des praticiens de l'intelligence économique.