

INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Guide pratique pour les PME de Suisse romande

ie

Guide réalisé avec le soutien de ISNet, réseau de compétences dans le domaine des services d'information (recherche appliquée en informatique et information documentaire des Hautes écoles de gestion de la HES-SO).

Remerciements

A Lucie Bégin et Jacqueline Deschamps pour leur relecture et leurs commentaires.

Aux responsables des PME qui ont participé au projet de démarche globale en intelligence économique.

Hélène Madinier et Yves Berger – HEG Genève
helene.madinier@hesge.ch

1^{ère} édition, octobre 2008.

Liens mis à jour le 4 octobre 2011.

Préface

Dans un environnement économique où la mondialisation engendre la multiplicité des marchés et la profusion d'informations, les entreprises, petites ou grandes, sont contraintes d'évoluer dans un contexte de multiplication et de complexification de sources et de tris d'informations. Si l'accès à l'information est facilité par la numérisation et les technologies de l'information, en revanche, trouver et exploiter l'information pertinente pour son contexte spécifique relève du défi permanent.

L'intelligence économique n'est pas une attitude philosophique ou une théorie pour universitaires, c'est une véritable méthode de travail permettant aux entreprises qui la maîtrisent de tirer parti des informations pour obtenir un avantage concurrentiel.

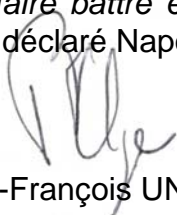
L'évolution des TIC, l'utilisation d'Internet, l'importance des enjeux représentés par la veille stratégique et l'intelligence économique n'ont pas encore pleinement développé leurs effets auprès des PME de notre région. L'initiative de la Haute Ecole de Gestion contribuera à prendre la mesure des opportunités offertes par cette approche.

Depuis plusieurs années, la Haute Ecole de Gestion de Genève s'est spécialisée dans le domaine de la veille stratégique et de l'intelligence économique, par la direction de projets de recherche appliquée en collaboration avec des PME romandes et par la création et la gestion d'un Master of Advanced Studies en intelligence économique et en veille stratégique. Sur la base de ces expériences, elle a pu développer ce guide méthodologique afin d'accompagner les entreprises dans une première démarche d'intelligence économique.

Concurrence, marchés, fournisseurs, normes, lois, technologies, savoir-faire, actifs stratégiques sont les préoccupations quotidiennes des chefs d'entreprise dans un monde complexe, international et bruyant. Identifier d'éventuelles menaces et surtout déceler les opportunités doivent faire partie d'une démarche organisée, structurée, et en partie automatisée. Par une veille stratégique pensée et planifiée, les dirigeants de PME seront mieux à même de choisir les meilleures stratégies et de réduire les risques liés à l'incertitude.

C'est donc avec plaisir que je préface ce premier guide romand d'intelligence économique. Cet outil, utilisé judicieusement par nos PME, pourra être facteur de créativité et d'innovation pour notre région genevoise et les cantons romands, et permettra ainsi de contribuer directement à leur remarquable compétitivité.

« Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable »,
aurait déclaré Napoléon.



Pierre-François UNGER

Conseiller d'Etat, Président du département de l'économie et de la santé,
Canton de Genève



Introduction

L'intelligence économique – Concepts	5
Pourquoi faire de l'intelligence économique ?	6
Comment utiliser ce guide ?	8

Les composantes de l'intelligence économique

Enjeux et besoins	9
Fiche 1: se situer/comprendre son environnement	10
La fonction de renseignement	12
Fiche 2: définir ses besoins en information	13
Fiche 3: collecter l'information	15
Fiche 4: traiter et analyser l'information	18
Fiche 5: diffuser l'information	20
Les fonctions de protection et d'influence	21
Fiche 6: la protection du patrimoine	22
Fiche 7: le lobbying	25
Fiche 8: démarche globale auprès d'une PME romande	26

Pour aller plus loin

Glossaire	28
Références	30
Annexes	31



L'intelligence économique – Concepts

L'intelligence économique, c'est la capacité à comprendre son environnement et à anticiper le changement. C'est une démarche qui implique la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour objectif la compétitivité des entreprises.

Mais qu'est-ce que la maîtrise de l'information stratégique ?

Il s'agit d'un ensemble d'actions coordonnées de collecte, de traitement et d'exploitation de l'information utile, permettant de détecter menaces et opportunités pour une entreprise, et de l'aider à prendre les décisions appropriées. Cette démarche s'accompagne de mesures visant à protéger le patrimoine informationnel de l'entreprise, ainsi que des actions en influence ou lobbying.

On constate donc que la notion d'intelligence économique comporte trois composantes: le **renseignement** appelé aussi la veille, la **protection** et le **lobbying**. Ces trois composantes visent finalement l'accroissement de la compétitivité. On parle également de veille stratégique.

C'est une démarche ancienne et fréquente dans les pays anglo-saxons et au Japon, et qui commence à se répandre en Europe continentale.




Pourquoi faire de l'intelligence économique ?

De plus en plus, les entreprises font face à un environnement où le rythme des changements va s'accroissant et où, du fait de la globalisation des marchés, les pressions technologiques, politiques, environnementales et concurrentielles proviennent de partout sur la planète. Devant la complexité croissante du contexte économique, la survie des entreprises passe par leur maîtrise de l'information sur les grands enjeux stratégiques.

Si cette maîtrise de l'information permet d'adapter les PME aux nouvelles règles de la concurrence, leur réussite à long terme repose quant à elle sur une démarche stratégique proactive, articulée selon les principes de l'intelligence économique, dont l'objet est de pouvoir anticiper avant les concurrents, les grandes tendances qui définiront le développement des marchés futurs. En d'autres termes, la compétitivité durable des entreprises dépend de leur capacité actuelle à s'engager dans une démarche globale et prospective de veille stratégique et d'intelligence économique.

C'est du moins le constat qui ressort de diverses pratiques et expériences menées avec des PME en France comme en Suisse, lesquelles ont permis de constater que les démarches d'intelligence économique pouvaient être des sources de compétitivité évidentes, qui peuvent se matérialiser aussi bien sous la forme d'innovations, de gains de nouveaux marchés, que d'adaptation de sa stratégie face à l'arrivée de nouveaux concurrents.

A l'inverse le fait de ne pas pratiquer l'IE peut être un facteur de risques dans une économie globalisée, et il arrive souvent que le responsable d'une PME privilégie des démarches qu'il a toujours adoptées, et ait l'impression, parfois fautive, d'être bien renseigné, de bien connaître son marché et ne pas avoir besoin d'anticiper. Cela peut fonctionner pour le court terme, mais pour les moyen et long termes en revanche, si aucune action de veille ou d'IE n'est engagée, le développement ou même la survie de l'entreprise peuvent être remis en question. Il arrive également que les entreprises se sentent invulnérables. Or, on le sait, les actes de malveillance, de vols de matériel informatique, ou d'espionnage sont fréquents.



En France voisine, où une politique publique volontariste s'est développée en matière d'intelligence économique, et où les pratiques sont soutenues par des chambres de commerce, des associations faitières et des structures publiques, les exemples de PME ayant recours à l'IE se multiplient depuis le début des années 2000.

Mais en Suisse, l'intelligence économique n'en est qu'à ses débuts: si les grandes entreprises pratiquent la veille depuis un certain temps, il en va différemment des PME, prises par le temps et disposant de moins de ressources. Or l'Intelligence économique n'est pas tant affaire de taille que d'état d'esprit et de méthode qui doit être explicitée et diffusée.

C'est précisément à ces objectifs que souhaite répondre ce guide pratique. Certes, il existe déjà bon nombre de guides francophones, mentionnés dans les références et dont nous nous inspirons, mais ces guides sont en majorité destinés à un public français et sont ancrés dans le paysage économique français. Il nous a donc paru nécessaire d'éditer un guide avec des exemples tirés de la réalité et des pratiques suisses romandes, ainsi que des références de ressources en information et des adresses utiles pour les PME suisses.

Comment utiliser ce guide ?

Ce guide méthodologique doit permettre d'accompagner le responsable de PME romande dans une première démarche en intelligence économique.

Il est composé d'explications théoriques et de fiches pratiques. Chacune des fiches pratiques détaille un des aspects de la démarche d'intelligence économique, et une fiche récapitulative décrit l'ensemble de la démarche, illustré par l'exemple d'une PME.

Les aspects concrets et méthodologiques ont été privilégiés: des outils et des sites de ressources d'information sont présentés, et les fiches pratiques ont été conçues de façon à guider le lecteur pas à pas dans chaque processus.

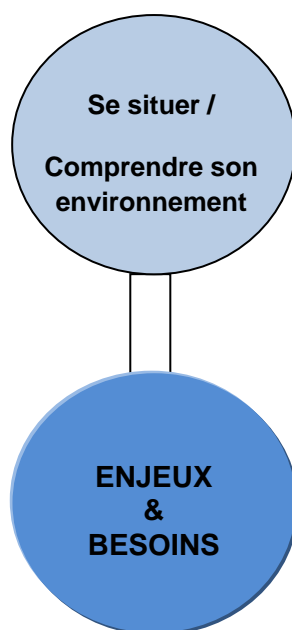
Ces fiches sont toutes structurées sur le même modèle: une explicitation du processus (rubrique « Que faut-il faire »), des indications de méthode (rubrique « Comment le faire ? »), suivies d'un exemple pratique d'une PME de Suisse romande, dont certes le nom est fictif, mais dont la démarche décrite s'inspire de la réalité.

Comme il s'agit d'un guide pratique et non d'un manuel théorique, la démarche est très synthétisée; aussi le lecteur trouvera-t-il avec la rubrique « Pour aller plus loin » des pistes et adresses complémentaires lui permettant d'approfondir ses connaissances sur le sujet; nous y mentionnons aussi bien les sites d'informations utiles que des sites de méthodes, d'outils, voire de quelques prestataires de services avec lesquels la HEG Genève collabore dans le cadre de sa formation postgrade dispensée en intelligence économique et veille stratégique (Master of Advanced Studies).

Chaque fiche dispose de graphiques et de schémas destinés à illustrer les différents processus, afin d'en faciliter la lecture. Enfin des encadrés et des citations pertinentes complètent ce guide que nous souhaitons utile aux différents acteurs économiques de Suisse romande.



Enjeux et besoins



Il est illusoire de tout savoir sur tout. Il est donc nécessaire d'identifier ce qui est véritablement important pour l'entreprise. Une expression claire des enjeux et des besoins permettra d'orienter plus facilement les phases de collecte et de traitement. Cette phase préparatoire relève avant tout de la direction générale. Mais d'autres collaborateurs peuvent être également concernés, selon les réflexions stratégiques de l'entreprise et son évolution.

SE SITUER, COMPRENDRE SON ENVIRONNEMENT

Fiche

1

La finalité de l'intelligence économique est d'aider l'entreprise à prendre les bonnes décisions pour accroître sa compétitivité. Pour cela, après avoir défini ses objectifs, il importe de se situer et de bien comprendre son environnement afin de se donner des orientations stratégiques.

C'est le point de départ de toute action d'intelligence économique, que celle-ci relève du renseignement, de la protection du patrimoine informationnel ou du lobbying.

Que faut-il faire ?

Dans un premier temps, définir ses objectifs. Que veut-on faire de son entreprise ? Se maintenir ? Croître ? Trouver de nouveaux marchés ? Se diversifier ?

Ensuite, il s'agit de se situer et de s'évaluer par rapport à son environnement. Ce diagnostic, confronté aux objectifs, permettra de définir/confirmer des orientations stratégiques, et enfin, à partir de ces orientations, d'identifier les actions d'intelligence économique à mettre en place.

Il est très possible que l'entreprise ait déjà une stratégie formelle définie. En ce cas, il s'agit seulement de la réactualiser, et de la traduire en termes d'intelligence économique.

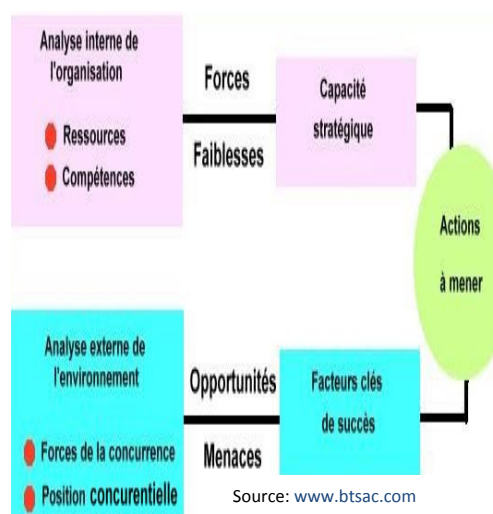
Il est en outre important que l'ensemble des membres de la Direction de l'entreprise soient convaincus qu'une bonne maîtrise de l'information est source de compétitivité et de pérennité.

Comment le faire ?

Une des manières de définir plus précisément sa stratégie est de l'analyser à l'interne comme à l'externe au moyen d'un diagnostic stratégique. Il est important de signaler que ce diagnostic n'est pas figé, et qu'il pourra évoluer en fonction des informations trouvées si un dispositif de veille est mis en place (voir fiches sur le renseignement). Ces informations, une fois validées, compléteront, confirmeront ou infirmeront les orientations prises.

L'analyse **interne** identifie les processus importants, les ressources et compétences spécifiques ainsi que les faiblesses de l'entreprise (partie Strengths-Weaknesses de l'[analyse SWOT](#), annexe 1). Il peut s'agir par exemple d'un développement technologique, d'une notoriété, d'un réseau de fournisseurs/partenaires, de marketing, etc.

L'analyse **externe** permettra d'évaluer la situation de l'entreprise par rapport à son environnement global, pour en identifier les menaces et les opportunités (partie Opportunities-Threats de l'analyse SWOT), ainsi que les forces concurrentielles ([5 forces de Porter](#), annexe 2). Il peut s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'adoption d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc. On utilisera également avec profit l'analyse [PEST](#) (annexe 3), un outil complémentaire afin d'analyser les aspects politiques, économiques, sociaux, technologiques et environnementaux influençant les activités de l'entreprise.



La confrontation entre les résultats de l'analyse externe et ceux de l'analyse interne d'une part, et les objectifs d'autre part, permettra de formuler des options stratégiques.

Faire son propre diagnostic

Une PME jurassienne, spécialisée dans l'emballage des produits d'horlogerie s'est retrouvée dans une situation critique suite à la défection de ses deux principaux clients. Elle s'est alors donné le temps d'élaborer un diagnostic stratégique et a tout d'abord formulé des objectifs: parvenir à survivre avec les trois quarts de ses collaborateurs. Elle a ensuite identifié un de ses points forts par rapport à la concurrence, c'est-à-dire le sur-mesure, ainsi qu'une faiblesse concernant le design de ses produits, un peu trop classiques en comparaison de ceux de ses concurrents. L'analyse externe lui a montré qu'il y avait une demande en forte progression pour les produits de luxe. Elle décide donc de se spécialiser dans le très-haut-de-gamme pour une clientèle fortunée, et de diversifier sa production en privilégiant les produits sur-mesure, qui est un de ses points forts.

Pour aller plus loin

Méthodes de diagnostic en ligne

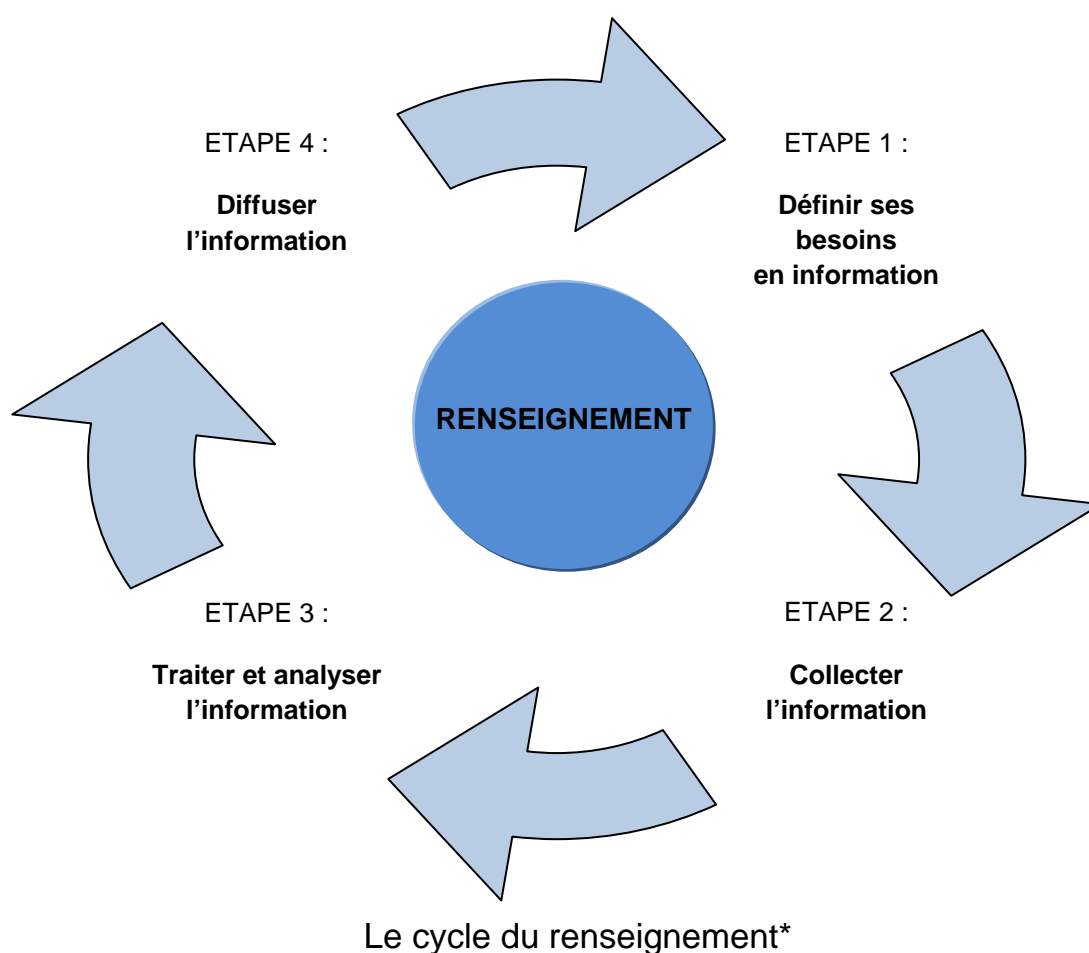
- Benchmark.ie. *Testez gratuitement et faites progresser vos pratiques d'intelligence économique* [En ligne]. <http://www.benchmarkie.com>.
- Chambre de Commerce et d'Industrie de Lorraine. *Autodiagnostic de la démarche d'intelligence économique* [en ligne]. <http://www.lorraine.cci.fr/index.php5?id=115>.
- Pmi diag : *Formaliser et anticiper pour agir. Le prédiagnostic stratégique par l'exemple.* [En ligne]. http://www.telecom.gouv.fr/fonds_documentaire/diag/pmidiag.pdf.
- Méthode Méthode O.R.C.A.E. (*Organisation Réfléchie et Capacité d'Anticipation dans l'Entreprise*). *Méthodologie adaptée aux TPE/PME/PMI.* [En ligne]. <http://aroundrisk.wordpress.com/methode-o-r-c-a-e/>.

Ouvrages

- BESSON B., POSSIN J.-C. *L'audit d'intelligence économique: mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective.* Paris: Dunod, 2002.

La fonction de renseignement

Une entreprise qui pratique le renseignement va rechercher activement les informations utiles qu'elle transformera en connaissances. Par ce processus, elle cherchera à disposer de la bonne information au bon moment afin de prendre la bonne décision. Elle sera ainsi mieux renseignée que ses concurrentes. Le renseignement suit un cycle et implique la collecte, l'analyse et le traitement ainsi que la diffusion de l'information. Il ne faut pas confondre l'activité de renseignement avec l'espionnage industriel, car il s'agit ici de renseignements recueillis en toute légalité par une entreprise dans ses activités dites de *veille*.



* C'est un cycle qui va connaître de nombreuses itérations. On constate que chaque phase dépend de la précédente et qu'à l'issue d'un premier cycle, les besoins pourront être redéfinis, et donc la collecte, et ainsi de suite.



DEFINIR SES BESOINS EN INFORMATION



Que faut-il faire ?

Il faut se demander quels sont les facteurs qui permettent à l'entreprise d'être compétitive et de le rester ? A partir de là, indiquer ses besoins en information classés par importance (tableau ci-contre) dans différents domaines, en se basant sur les orientations stratégiques définies dans le diagnostic. Le but est de pouvoir fournir à la Direction et au personnel concerné les informations essentielles au bon moment.

Importance des besoins en information

Domaine	Importance de l'Information		
	Élevée	Moyenne	Faible
Marché			
Produit			
Processus			
Achats			
Concurrents			
Clients			
Alliances			
Technologies			
R&D			
Règlements			
Sources financières			
Contexte politique et économique			
Autres domaines			

Source: Guide en Intelligence économique, Conseil régional de la Lorraine.

Comment le faire ?

La formalisation de ces besoins peut se faire sous la forme d'un [plan de veille](#) (annexe 4) visant à délimiter les informations que le décideur veut rechercher/mettre sous surveillance. La hiérarchisation de ces besoins dépendra des facteurs suivants:

1. Stratégie de l'entreprise (innovation, exportation, modernisation, etc.).
2. Contraintes, priorités, projets de la Direction.
3. Moyens à disposition.

L'étape de définition des besoins peut être guidée en répondant à des questions du type:

- Avez-vous identifié toutes les manifestations (foires, salons, expos) auxquelles l'entreprise pourrait participer en tant qu'exposant et/ou en tant que visiteur ?
- Connaissez-vous des centres de compétence et des experts susceptibles de vous fournir des informations utiles pour résoudre des problèmes spécifiques en relation avec votre métier ?
- Faites-vous partie d'associations ou de réseaux professionnels ?

Ce plan peut aussi être vu comme un tableau de bord de la veille, lien entre le responsable de l'entreprise et l'acteur principal de la veille. Il devra évoluer en fonction des informations trouvées et des nouvelles priorités stratégiques.



DEFINIR SES BESOINS EN INFORMATION



Elaboration du plan de veille

Après l'élaboration du diagnostic stratégique, le directeur commercial d'une PME valaisanne établit un plan de veille afin d'orienter sa recherche d'information. Pour commencer, il décide de se concentrer uniquement sur les nouveaux marchés car il désire orienter sa gamme dans le domaine du luxe. Le plan de veille va lui permettre de détailler ses besoins en information et préciser les enjeux (que veut-il savoir exactement?). Il va ensuite lister les sources d'information (sites web, bases de données, presse, salons, etc.), déterminer des termes de recherche en français et en anglais (luxe, haut de gamme, etc.) et activer des alertes au moyen d'un outil de veille qui automatisera la recherche.

Pour aller plus loin

Logiciels de veille destinés à automatiser la recherche, la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information provenant d'Internet.

Sites généraux

- Intelligence Center.com. *Agents intelligents: recherche, veille. Typologie des outils de veille* [En ligne]. <http://c.asselin.free.fr/french/agentintelli.htm>.
- AgentIntelligent.com. [En ligne]. <http://www.agentintelligent.com/>.

Outils pour la surveillance de pages web monoposte (peu d'investissement)

- Copernic [En ligne]. <http://www.copernic.com/fr>.
- Website-Watcher. *Save time, Stay informed!* [En ligne]. <http://www.website-watcher.fr>.
- KB Crawl. *Logiciel de veille automatique sur Internet* [En ligne]. <http://www.kbcrawl.net>.

Plateforme de veille multiposte (mode ASP, coût élevé)

- Digimind. *Competitive intelligence software* [En ligne]. <http://www.digimind.fr>.



COLLECTER L'INFORMATION



La collecte de l'information repose essentiellement sur la connaissance et la maîtrise des sources d'information. C'est une activité continue qui demande d'être en permanence à l'affût d'informations importantes pour l'entreprise. Il faut pour cela identifier de manière précise, exhaustive et en toute légalité les sources internes et externes à l'entreprise susceptibles de fournir des informations permettant une meilleure prise de décision.

L'intelligence économique, c'est anticiper plutôt que s'adapter

Que faut-il faire ?

Recueillir méthodiquement et régulièrement l'information utile. Pour cette étape, la contribution du personnel est primordiale. Chaque salarié est un maillon de la chaîne de l'information et est incité à devenir observateur et à faire remonter les informations importantes à un coordinateur de veille nommé par le directeur. Cette implication permettra en outre au personnel d'avoir une meilleure compréhension des objectifs de l'entreprise et des enjeux de l'information.

Par ailleurs, les sources d'information doivent être diversifiées au maximum. La grande majorité des PME/PMI exploitent un nombre très restreint de sources. Elles ne disposent ainsi pas d'informations différentes de leurs concurrents.

Comment le faire ?

Etape 1: Préparation de la collecte

1. Nommer un animateur de veille.
2. Inculquer une véritable **culture d'entreprise**
 - a. Informer le personnel sur la stratégie, les objectifs de l'entreprise.
 - b. Inciter le personnel à devenir observateur, à être curieux.
3. Détailler et mettre à jour le plan de veille (voir l'étape de définition des besoins).

Etape 2: Collecte

4. Diversifier les sources d'information en recueillant les informations les plus pertinentes provenant de deux types de sources:
 - a. **Les sources externes**, comme la presse généraliste, la presse spécialisée, les sites Internet des concurrents, des organisations professionnelles, des structures d'aide à l'entreprise (voir types de sources ci-dessous), mais aussi les salons professionnels.
 - b. **Les sources internes**, comme des notes internes, des PV de séance, des rapports générés par des systèmes d'information comptables ou autres (reporting).



COLLECTER L'INFORMATION



A ces sources **formelles**, dont les informations sont visibles sur un support (papier, électronique, ou autre), il faut ajouter les sources **informelles**, pour lesquelles il n'y a pas de support (information orale: conversations, entretiens téléphoniques). Ces échanges informels ne sont pas toujours collectés, or ils recèlent souvent des informations stratégiques. Pour capitaliser ce type d'informations, différentes solutions sont possibles : fiches de collecte, PV d'entretien, base de données, etc.

5. Exploiter les différents modes de recherche dans les sources externes. La recherche d'information sur Internet fait partie du quotidien de nombreuses entreprises et devient la principale source pour collecter de l'information. Les moteurs et les annuaires de recherche sur le web sont très faciles d'utilisation et la recherche débouche toujours sur un résultat, mais quantité n'est pas synonyme de qualité. Il est donc impératif de s'assurer de la fiabilité et de la validité des sources.

Voici différentes sources d'information possibles pour optimiser votre recherche (exemples sous la rubrique «pour aller plus loin») :

Métagoteurs

Les métagoteurs puisent leurs informations dans plusieurs moteurs de recherche. L'avantage pour l'utilisateur est qu'il n'inscrit le sujet de recherche qu'une seule fois pour accéder à plusieurs réponses de moteurs de recherche différents. Puis le résultat est affiché selon un classement par pertinence.

Web invisible

Le web invisible désigne l'ensemble des pages web qui ne sont pas indexées par les moteurs de recherche classiques. Le Web invisible est principalement constitué des informations stockées dans des bases de données gratuites ou payantes.

Brevets

Les brevets d'invention représentent une source de premier plan en matière d'information technologique. Les sites sont aujourd'hui de plus en plus nombreux et souvent proposés en accès libre. Ils fournissent en outre des informations essentielles sur la concurrence et les marchés.

Outils du Web 2.0

Le suivi de blogs et sites collaboratifs spécialisés (réseaux sociaux, sites de social bookmarking) permet d'obtenir des avis de consommateurs ou d'experts sur un sujet spécifique, ainsi que des sites complémentaires.

Sites des concurrents

Les concurrents affichent leur stratégie et l'actualité de leur entreprise sur leur site. Ces informations se trouvent généralement dans les rubriques «communiqué de presse», «actualités» ou «à propos».



COLLECTER L'INFORMATION

Fiche
3

Recherche sur Internet

Implantée dans le canton de Neuchâtel, l'entreprise Duchesne SA est active dans le domaine du parquet et du commerce du bois. Elle utilise la recherche sur le web principalement pour surveiller ses concurrents directs mais également pour se profiler sur de nouveaux marchés. Internet lui permet en outre de collecter des informations sur les foires et salons dans son domaine, d'identifier des annuaires qu'elle ne connaissait pas et de s'y référencer, et de trouver des contacts auprès d'agences immobilières étrangères. L'entreprise se rend régulièrement sur les sites des fédérations des négociants en bois afin d'identifier des partenariats possibles, d'établir des contacts, de se recenser et d'y parcourir l'actualité. Elle suit également la situation conjoncturelle par le biais des analyses bancaires, de la statistique suisse et du site des permis de construire du canton de Neuchâtel.

Pour aller plus loin

Annuaire de sources d'informations économiques suisses

- Infonet Economy. Le portail de l'information économique suisse. [En ligne]. <http://www.infonet-economy.ch>.
- E-annuaire. *Le guide de l'Internet Suisse* [En ligne]. <http://www.e-annuaire.ch>.

Métamoteurs

- Educnet. *Rechercher sur Internet* [En ligne]. <http://www.educnet.education.fr/dossier/rechercher/metamoteur1.htm>. Liste de métamoteurs francophones et mondiaux.

Web invisible

- Banque nationale de France. *Les signets de la BNF : Web invisible*. [En ligne]. http://signets.bnf.fr/html/categories/c_025invisible.html.

Informations sur les brevets

- Institut Fédéral de la propriété intellectuelle [En ligne]. <http://www.ige.ch>. L'Institut propose, pour une somme modique, une journée de recherche assistée sur les brevets à toute PME intéressée.
- Espacenet. Réseau européen des bases de données des brevets [en ligne] <http://www.espacenet.com/index.fr.htm>.
- Centredoc. *Courtier en information* [En ligne]. <http://www.centredoc.ch>. Centredoc est spécialisé dans la recherche d'informations brevet, technique et économique. De plus, l'entreprise propose des prestations de conseil pour la mise en place de dispositifs de veille ainsi qu'un outil de recherche sur les brevets.

« En Suisse, chaque année, 5 milliards de francs sont gaspillés faute d'avoir utilisé l'information contenue dans les brevets d'invention. » Centredoc

TRAITER ET ANALYSER L'INFORMATION

Fiche
4

Une fois la collecte de l'information effectuée, il s'agit de la classer, la hiérarchiser, et l'analyser, autrement dit de la transformer en savoir, en connaissance, en information(s)-clé(s) utile(s) à l'entreprise. Cette phase est essentielle car elle permet de donner de la valeur à une information retrouvée, et donc à la Direction de prendre une décision stratégique sur la base de cette information à valeur ajoutée.

"Le savant n'est pas l'homme qui fournit les vraies réponses. C'est celui qui pose les vraies questions" - Claude Levi-Strauss

Que faut-il faire ?

L'information brute collectée sera traitée afin de produire une information intermédiaire diffusable. Cela passe par deux étapes:

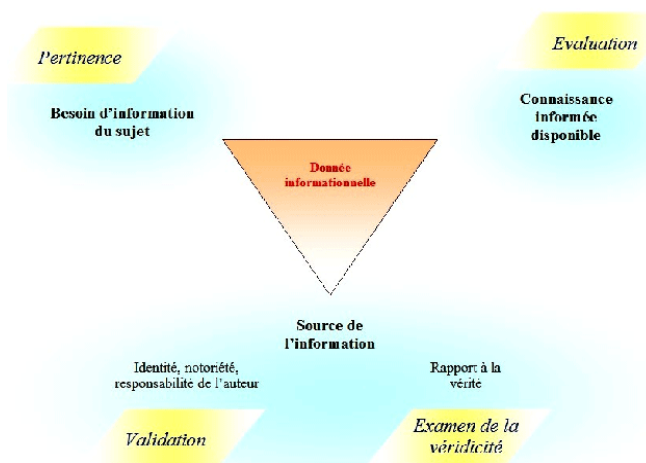
Etape 1: Tri, validation, évaluation

Trier les informations pour ne garder que ce qui semble utile en fonction des objectifs de l'entreprise (voir le diagnostic stratégique).

Mettre en relation les différentes informations obtenues, recouper et comparer.

Evaluer la pertinence et la fiabilité des sources (autorité, notoriété).

Processus de valorisation d'une information



Source: <http://savoirscdi.cndp.fr>

Etape 2: Analyse de l'information

Après avoir évalué l'information, il faut lui donner du sens. L'objectif est de transformer les informations brutes collectées en informations stratégiques par un processus de mise en valeur (annexe 5) de l'information. A ce stade, il peut être utile de modifier le plan de veille de départ si nécessaire.

Comment le faire ?

Pour l'étape d'analyse de l'information, l'emploi d'un outil de cartographie permettant d'identifier et de classer plus rapidement les informations stratégiques peut s'avérer utile. Ensuite, l'ensemble des informations retenues sera synthétisé sous forme d'un bref rapport, accompagné de recommandations, que l'on adressera à la direction, mais qui a tout intérêt à être partagé. Il est conseillé, dans la mesure du possible, de faire analyser les informations technologiques par un expert.



TRAITER ET ANALYSER L'INFORMATION



Un bon de commande en plus

Sogiro est une entreprise vaudoise spécialisée dans l'industrie chimique. Après avoir défini ses besoins en information (métier, environnement, produits), l'entreprise a mis en place ses propres outils de collecte d'informations, le plus souvent par contact direct ou téléphonique. Les informations collectées sont centralisées (reportées sur un outil cartographique) et traitées par le chef d'entreprise lui-même. Cette plus-value de l'information n'est pas seulement intellectuelle mais va lui permettre de prendre une décision en toute connaissance de cause.

Exemple : L'entreprise peut répondre à une demande d'offre avec un prix supérieur à celui du marché car elle sait ce que recherche l'acheteur et les problèmes auxquels il est quelquefois confronté. En analysant et tirant partie d'informations pertinentes, l'entreprise a donc pu décrocher le contrat tout en vendant ses produits plus chers.

Pour aller plus loin

- Cartographie des flux d'information. In site Forac. http://www.forac.ulaval.ca/activites_de_transfert/outils/cartographie_des_flux_d_information/.
- Du Mind Mapping... au Business Mapping. In site: Mindmanager France. [En ligne]. <http://www.mmdfrance.fr/mind-manager/mindmapping-businessmapping.htm> .
- Mindmapper. *Logiciel de Mindmapping*. [En ligne]. <http://www.mindmapper.com> .



DIFFUSER L'INFORMATION



La diffusion de l'information au sein de l'entreprise est la phase qui permet d'apporter les réponses aux besoins des décideurs. Pour cette étape, il est donc important d'identifier les différents destinataires de l'information et de mettre en place des processus efficaces de diffusion de l'information au sein de l'entreprise, afin de favoriser les échanges et d'enrichir les informations obtenues. On est ici au croisement de l'intelligence économique et de la gestion des connaissances.

Que faut-il faire ?

- Mettre en forme les informations analysées.
- Utiliser les canaux de diffusion existants/en créer si nécessaire en favorisant les outils permettant les échanges.
- Communiquer sur les résultats de la veille.

Comment le faire ?

La diffusion peut être aidée par des outils simples facilitant la circulation et le partage de l'information:

- Site Intranet, messagerie électronique interne.
- Revue de presse.
- Compte-rendu de visites ou rapports de mission/de salons professionnels.
- Blogs, wikis, lecteur de flux RSS partagés.

Mais les outils les plus sophistiqués ne remplaceront jamais un système dans lequel la Direction et le personnel de l'entreprise ne communiquent pas. Il faut donc:

- Encourager les échanges d'**informations transversales** entre services.
- Favoriser le travail en mode projet (groupe de projet).
- Créer des lieux ou des occasions d'échanges.
- Cultiver le retour d'expérience pour motiver les salariés, les remercier ou leur expliquer pour quelle raison l'information a été utile ou non.

Capitaliser les connaissances

Le directeur d'une entreprise genevoise active dans le développement durable a mis sur pied une veille basée à la fois sur les rapports des technico-commerciaux, et sur l'information récoltée sur des sites spécialisés. Il a par ailleurs analysé l'organisation de l'information dans l'entreprise, et constaté que les informations internes étaient dispersées en de multiples services. Il a alors décidé de créer l'Intranet de l'entreprise sous la forme d'un blog, afin de centraliser les différents types d'informations utiles, et de permettre un réel partage de l'information. Il organise aussi des réunions d'information régulières qui constituent un forum d'échanges d'idées. Les procès-verbaux sont ensuite systématiquement accessibles via l'intranet, et chaque service peut désormais éditer des suggestions et commentaires. De plus, des tableaux d'affichage et une lettre d'information mensuelle, également accessible sur l'Intranet, ont été proposés au personnel.

Pour aller plus loin

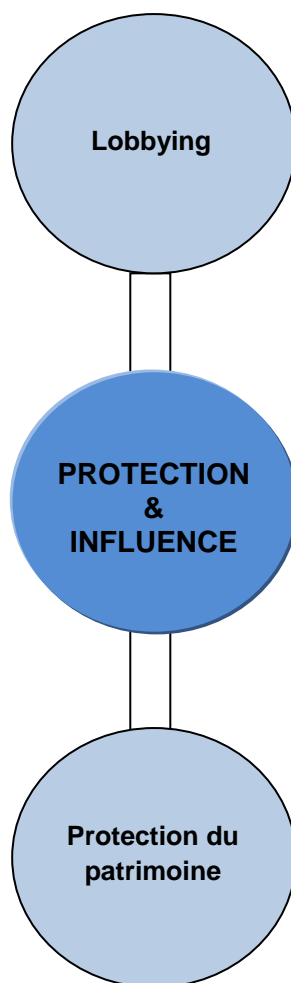
- [Balmisse Gilles, La veille 2.0 et ses outils, Paris: Hermes Science, 2008.](#)
- [Knowledge Consult. Mobiliser les connaissances pour développer la performance. \[En ligne\]. <http://www.knowledgeconsult.com/fr/>.](#)



Les fonctions de protection et d'influence

La fonction de protection sert à protéger les informations détenues ou émises par l'entreprise de leur appropriation par les concurrents. Elle est essentielle pour l'entreprise d'autant qu'à l'ère de l'informatique et des réseaux, les intrusions ne sont plus seulement physiques. Se protéger efficacement revient à mettre en œuvre un ensemble de bonnes pratiques que l'on appelle «politique de sécurité».

La fonction d'influence a pour vocation de modifier l'environnement par des pressions informationnelles. Il faut agir sur son réseau d'interlocuteurs, qu'il s'agisse d'entreprises comme ses clients ou fournisseurs, ou de groupes de pression comme les organisations faïtières, les syndicats, les organisations de consommateurs ou les pouvoirs publics: il est ici important de bien connaître son interlocuteur, ses projets, sa stratégie et son mode de fonctionnement.





PROTECTION DU PATRIMOINE



Les activités d'une entreprise génèrent des informations sensibles, et celles-ci peuvent se retrouver facilement en possession de personnes extérieures à l'entreprise; et cela, aussi bien du fait de conduites négligentes de la part des collaborateurs que du fait d'actions malveillantes de concurrents mal intentionnés, provoquant ainsi une fuite d'informations vers l'extérieur synonyme de perte considérable pour l'entreprise.

Que faut-il faire ?

S'agissant de la **protection physique**, toutes les mesures doivent être prises pour empêcher une personne extérieure à l'entreprise d'accéder à des informations sensibles. Beaucoup de chefs d'entreprise sont surpris de constater à quel point il est facile de pénétrer dans leur locaux sans jamais être intercepté.

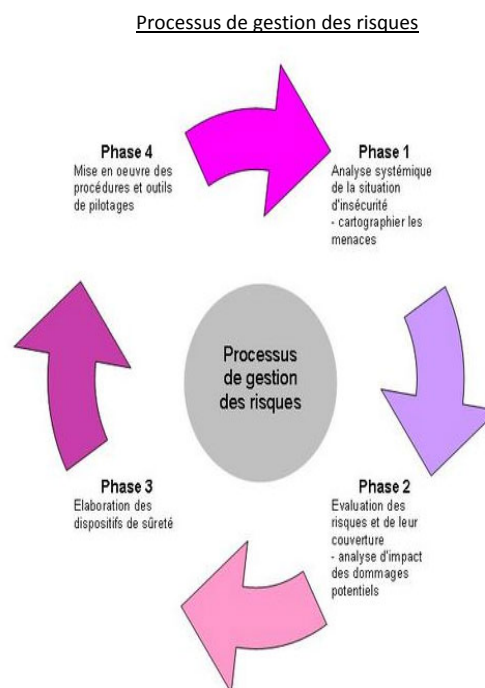
La **protection du patrimoine immatériel** contribue également à la richesse de l'entreprise. Un investissement pour le développement d'une nouvelle idée, la création d'un nouveau savoir-faire ou tout autre effort intellectuel peut être rapidement perdu si l'entreprise ne prend pas le soin de le protéger efficacement.

La sécurité est l'affaire de tous

Comment le faire ?

Le **patrimoine matériel** (accès aux locaux, au réseau informatique, aux documents). Vérifiez le niveau de sécurité de votre entreprise en vous posant les questions suivantes:

1. Est-ce qu'une personne externe pourrait entrer dans l'entreprise et s'y promener sans être remarquée par un membre du personnel ?
2. Y-a-t-il une personne désignée, responsable de la sécurité dans l'entreprise ?
3. Des informations sensibles sur support papier ou informatique pourraient-elles être subtilisées facilement sans qu'un membre du personnel s'en aperçoive ?
4. Les clés USB utilisées par les collaborateurs sont-elles recensées, cryptées ? Les portables sont-ils tous accessibles par un mot de passe complexe ? (voir pages suivantes sur la sécurité informatique)
5. Détruisez-vous les documents papiers importants avant de les jeter à la poubelle ?
6. Faites-vous régulièrement des sauvegardes informatiques ?



Source: <http://veillegratuite.over-blog.com>



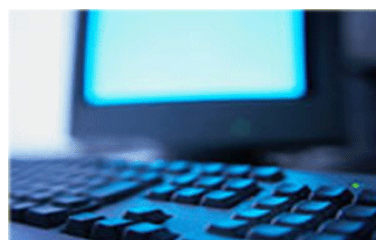
PROTECTION DU PATRIMOINE



Le patrimoine immatériel (les idées, les innovations, le savoir-faire). Vérifiez la connaissance de votre patrimoine immatériel et des moyens de protection qui s'y rapportent en répondant aux questions suivantes:

1. Un inventaire de votre patrimoine immatériel a-t-il déjà été réalisé ?
2. Connaissez-vous tous les mécanismes de protection par les outils de la propriété industrielle – le brevet, les marques, les dessins et modèles, les droits d'auteur ?
3. Avez-vous déjà réfléchi à la possibilité de protéger certains documents dans l'entreprise ?
4. Existe-t-il une politique de communication connue de tout le personnel ?
5. Utilisez-vous des contrats de confidentialité dans les relations de partenariat ?

Les chefs d'entreprises ne sont pas toujours conscients des graves dégâts dus aux erreurs ou pannes informatiques. Chaque entreprise est en outre tenue de respecter la protection des données. Apporter un supplément de sécurité n'est pas une opération gratuite mais une protection de base et n'est pas forcément très onéreuse. Voici quelques règles de base dont il faut tenir compte :



Texte extrait du site: www.infosurance.ch

1. **Rédigez un cahier des charges pour votre responsable informatique**
La sécurité informatique repose sur plusieurs facteurs: techniques, organisationnels et humains. La Direction nomme un responsable informatique qui assurera les tâches de sécurité enverra des directives pour tous les employés travaillant sur ordinateur.
2. **Faites régulièrement une sauvegarde de vos données**
On peut perdre des données pour diverses raisons: elles sont écrasées par mégarde, rendues illisibles par un disque dur défectueux, voire détruites par un incendie ou un dégât des eaux.
3. **Actualisez votre programme antivirus**
On ne peut aujourd'hui imaginer le monde des affaires sans Internet et E-mails comme moyens de communication et d'information. Des programmes comme les virus et vers peuvent toutefois paralyser les infrastructures de communication et mettre ainsi en péril la vie d'une entreprise.
4. **Protégez votre accès Internet avec un pare-feu (firewall)**
Si vous n'avez pas de pare-feu, n'importe qui peut s'immiscer dans votre système électronique et y exécuter des ordres sans être aperçu. Il pourra même utiliser votre ordinateur central pour attaquer des tiers ou avoir accès à des données commerciales relevant de la loi sur la protection des données.
5. **Utilisez des mots de passe complexes**
Dès que quelqu'un connaît le nom et le mot de passe d'un utilisateur, il peut se connecter au système et prendre l'identité (informatique) du véritable utilisateur, avec tous ses droits d'accès! En volant des mots de passe, des imposteurs peuvent accéder, à peu de frais, à des informations commerciales confidentielles. Faites donc tout pour qu'on ne puisse usurper des identités dans votre entreprise.
6. **Diffusez largement vos directives pour utilisateurs**
S'ils ne disposent pas de directives claires et contraignantes, vos employés ne peuvent savoir, en tant qu'utilisateurs de systèmes informatiques, quelles actions sont permises ou interdites. Les règles ne seront prises au sérieux que si les supérieurs les respectent. En matière de sécurité, vous devez avoir une conduite exemplaire.

**Le cas des clés USB**

Considérant que ces supports de stockage constituaient un danger, de plus en plus de chefs d'entreprise ont interdit à leurs employés l'utilisation de clés USB dans le cadre de leur travail. Elles peuvent en effet être à l'origine de l'injection de codes malveillants dans un poste de travail ou à l'inverse, permettre d'aspirer des données sensibles. La fuite d'informations est d'autant plus aisée que la plupart des employés qui enregistrent des informations sur l'entreprise ne sécurisent pas leur clé USB. Une entreprise avisée introduira donc des procédures strictes sur l'usage des médias amovibles sur les lieux de travail et investira dans un logiciel de sécurité tout comme elle investit dans un logiciel anti-virus pour protéger ses ordinateurs.

Pour aller plus loin

- Administration fédérale. Centrale d'enregistrement et d'analyse pour la sûreté de l'information [En ligne].
<http://www.isb.admin.ch/themen/sicherheit/00152/00175/index.html?lang=fr>.
- MEDEF. Guide de sensibilisation à la sécurisation du système d'information et du patrimoine informationnel de l'entreprise [En ligne].
<http://www.upv.org/ftp/article/353/GuideSecuriteSI.pdf>.
- Sécurité informatique en entreprise: une nécessité. In site : *Portail PME de la Confédération suisse* [En ligne].
<http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00513/00729/01123/index.html?lang=fr>.
- Rapport du Cigref. Protection du patrimoine informationnel. In site : Cigref [En ligne].
http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2007/Protection_patrimoine_informationnel_CIGREF_FEDISA_2007_web.pdf.
- Intelligentzia [En ligne]. <http://www.intelligentzia.ch>. Site du consultant Stéphane Koch, qui effectue en suisse romande des missions de conseil et de formation dans les domaines de l'intelligence économique, la veille stratégique, de la confidentialité de l'information et du risque informationnel.

La dernière facette de l'intelligence économique permet à toutes les entreprises, petites ou grandes, la conduite d'action d'influence et de lobbying.

Que faut-il faire ?

1. Identifier le pouvoir d'influence dont dispose déjà l'entreprise du fait des réseaux auxquels elle appartient, du soutien de ses clients, de ses salariés et de ses partenaires.
2. Dresser la carte de tous les réseaux d'influence que l'entreprise pourrait ajouter à ceux déjà identifiés comme faisant partie de son patrimoine immatériel (branches professionnelles, syndicats, chambres de commerce, media, etc.).
3. Observer les capacités d'influence des concurrents et des partenaires en décryptant leur façon de procéder, leurs soutiens, leur relations, leur savoir-faire.
4. Exprimer les actions d'influence désirées (amener le club sportif local à promouvoir l'image de l'entreprise, intégrer une association professionnelle dynamique, gagner un appel d'offre, participer à l'élaboration d'une norme).
5. Convaincre les décideurs politiques ou administratifs que la décision souhaitée fera coïncider l'intérêt général avec celui de l'entreprise.
6. Anticiper le processus décisionnel en obtenant le calendrier des consultations. Intervenir en amont avec le souci de s'informer mais également d'informer les décideurs et leurs collaborateurs.

Comment le faire ?

1. Constituer un réseau qui doit être un réseau de convictions et de compétences et non un réseau « cocktail ».
2. Rester hors politique, c'est-à-dire travailler avec tous les partis.
3. Communiquer et connaître la presse. Elle est l'un des meilleurs atouts pour faire entendre sa voix.
4. Accompagner les projets de l'entreprise par un discours destiné à promouvoir ses produits, son image, sa stratégie, Ce discours doit lui-même être relayé auprès des médias et des réseaux d'influence de l'organisation.

Pratique du lobbying chez les PME

Les PME ont des ressources limitées pour pratiquer le lobbying et la taille de l'entreprise est un facteur discriminant. La voie la plus pertinente pour les PME reste donc les organisations faïtières, les groupes de pression, les syndicats, etc. Mais si le groupe de pression est trop faible pour influencer les pouvoirs publics, la PME doit être imaginative. Prenons l'exemple des apiculteurs suisses souffrant de la concurrence du miel en provenance du Chili. Situation préoccupante pour eux d'autant que leur production ne pèse guère dans la balance de l'économie. Il leur faut donc construire une argumentation économique ("L'agriculture est dépendante des abeilles pour la pollinisation") et écologique ("les abeilles jouent un rôle essentiel dans l'équilibre écologique"). Sur cette base, ils peuvent déployer un ensemble d'actions, du défilé dans les rues à la rencontre de responsables cantonaux et fédéraux, en passant par la mise au point d'un stand pour diverses manifestations. L'objectif devient dès lors clair et réaliste: si les importations ne peuvent être interdites ou contingentées, une compensation sous forme de prime à la pollinisation est exigée, ceci afin de rémunérer le service rendu à la collectivité.



DEMARCHE GLOBALE AUPRÈS D'UNE PME ROMANDE

Profil de l'entreprise

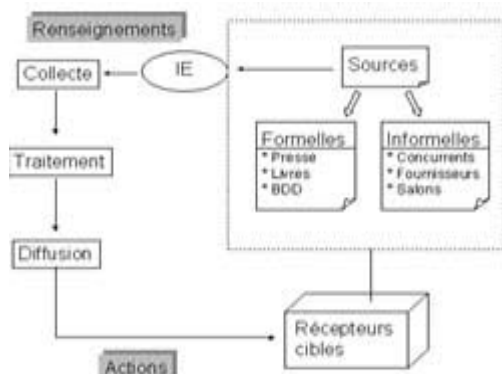
L'exemple que nous décrivons porte sur la mise en place de la veille dans une entreprise familiale active dans le secteur du bois et qui emploie environ 90 salariés dont un animateur en intelligence économique nommé par le directeur.

Démarche

Après la présentation du projet et du planning à la direction de l'entreprise, un **diagnostic stratégique** est établi. Il constitue un outil d'aide à la décision et permet d'analyser la situation de l'entreprise, de comprendre les évolutions de l'environnement et les causes majeures de dysfonctionnement. Il est basé sur un ensemble d'entretiens avec des personnes représentatives pour chercher à dégager les domaines d'activité stratégique (DAS). Pour chacun de ceux-ci, les points forts et les points faibles sont mis en évidence et des axes de développement identifiés, qui sont ensuite traduits en axes de veille.

Dans le cas de cette entreprise, 3 axes ont été retenus:

1. Connaître les possibilités de diversification des approvisionnements en bois de manière à ne plus être tributaire d'un seul fournisseur.
2. Identifier l'ensemble des sites Internet de la concurrence, y compris pour le commerce électronique, afin de s'en inspirer pour la refonte et l'élargissement de l'offre de son propre site.
3. Repérer les ressources humaines qualifiées dans le domaine du bois en Europe.



Un **plan de veille** est ensuite élaboré. Cela permet de faire une description détaillée des domaines à surveiller et de mettre en alerte les sources Internet inhérentes à chacun de ces domaines (bases de données, sites web, presse, etc.) avec des mots-clés spécifiques. Une fois le plan de veille avalisé par la Direction, la veille proprement dite peut commencer.

Chaque source est activée et mise en alerte automatiquement au moyen d'un logiciel de veille. Chacune des sources est paramétrée de façon à indiquer toute nouvelle information pertinente pour l'entreprise. L'ensemble de ces informations est ensuite regroupé et envoyé au responsable de l'entreprise selon la périodicité voulue (bimensuellement dans notre cas), sous forme de rapport.

Faire appel à un prestataire de veille externe ou traiter en interne ?

Pourquoi traiter en interne ?

- Un enjeu stratégique
- Qui connaît mieux le métier que vous ?
- Un prestataire ne peut pas tout apprendre. (informations sectorielles)
- Accès à des informations informelles.
- Qui traite l'information des clients, des fournisseurs ?

Pourquoi traiter en externe ?

- Organiser un processus de veille ?
- Surfer sur le web ? Interroger des bases de données ?
- Des technologies indispensables mais coûteuses.
- Traiter des salons ? Consulter des experts ?
- Vision externe.

EXTRAIT DU GUIDE PRATIQUE: INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET PME.- in: Brochure MEDEF, mars 2005.



DEMARCHE GLOBALE AUPRÈS D'UNE PME ROMANDE

Pour que la motivation existe et que les résultats soient concluants, quatre conditions doivent être remplies:

1. Le suivi régulier entre la Direction et l'animateur en intelligence économique doit être assuré afin de pouvoir en tout temps adapter les axes de veille.
2. La veille doit être complétée par une analyse régulière des pratiques et politiques de protection de l'information dans l'entreprise.
3. L'ensemble de l'entreprise doit être informée de la démarche.
4. Ne pas exiger des résultats immédiatement: c'est souvent après quelques mois que la veille se révèle efficace.

Depuis l'activation des axes de veille jusqu'à la livraison du dernier rapport, le projet a duré 6 mois.

Résultats obtenus

- ✓ Idées de développement/référencement dans le domaine du luxe
- ✓ Informations et contacts sur les opportunités d'affaires en Suisse
- ✓ Informations et contacts sur les opportunités d'affaires à l'étranger (nouveaux marchés)
- ✓ Mise en place d'outils de veille
- ✓ Automatisation de la recherche d'information pour les permis de construire

A retenir

Pourquoi la nécessité d'organiser et de piloter la démarche ?

1. Car même si l'intelligence économique est un processus collectif, il faut coordonner les actions de chacun.
2. Car sans structuration, coordination et suivi, le système n'apportera pas de résultats et s'éteindra de lui-même.

Quelles règles de base pour une démarche cohérente ?

Sensibiliser et/ou former le personnel.

Unir la Direction et le personnel au sein d'un comité de suivi.

Communiquer sur la stratégie, les objectifs, les moyens de la démarche.

Cultiver le retour d'expérience, motiver et valoriser les acteurs.

Etablir des plans d'action par objectifs ou projets et fixer des délais.

Suggérer des pistes d'améliorations, évaluer et progresser.

Pour aller plus loin

- Haute Ecole de Gestion de Genève. *Etudes postgrades en intelligence économique et veille stratégique*. http://www.hesge.ch/heg/mas_ievs.

QUELQUES DEFINITIONS

Agent intelligent

Un agent est un logiciel destiné à effectuer une opération de façon autonome. Les agents dits "intelligents" peuvent être dotés de mémoire, de capacité d'apprentissage et d'une faculté d'adaptation à l'environnement virtuel dans lequel ils évoluent. Un agent intelligent permet par exemple de surveiller certaines pages des concurrents, en alertant à chaque modification de prix, de changement ou d'apparition de mots "sensibles". Ces agents sont également appelés "crawlers".

Alerte (signal d')

Service conçu pour prévenir automatiquement lorsqu'une page web surveillée a fait l'objet de modifications.

Benchmarking

Le benchmarking est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à analyser les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

Diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est l'une des bases d'une démarche d'intelligence économique. Il permet de comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, des ressources et compétences internes de l'entreprise. En pratique, il s'agit d'une analyse interne et externe et de la formulation d'orientations stratégiques.

Intelligence économique

L'intelligence économique est la maîtrise concertée de l'information et de la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin. Elle impliquera une protection adaptée à tous les stades de son élaboration : acquisition, traitement, exploitation, et au patrimoine en résultant avec une attention particulière aux prémisses (...). Pour l'essentiel, l'intelligence économique est un cycle d'informations dont la finalité est la production de renseignements stratégiques et tactiques à "haute valeur ajoutée" (P. Besson et JC Possin).

Knowledge management

Méthodes et techniques visant à optimiser l'utilisation (création, échange, stockage et réutilisation) des informations importantes acquises au sein d'une entreprise formant les connaissances, et notamment des savoirs et des savoir-faire métier développés au sein de l'entreprise. Ces informations sont bien souvent des données non structurées voire informelles.

Lobbying

Terme anglais qui provient de lobby (groupe de pression) et qui fait appel à la pratique d'une pression exercée sur les parlementaires et par extension aujourd'hui sur les différents acteurs du système décisionnel pouvant agir sur l'environnement d'une organisation. Ces pressions peuvent prendre des formes multiples (information, argumentation, conseil, appel à l'opinion publique).

**Méta-moteur**

Moteur de recherche sur Internet qui interroge sur la base de mots clés d'autres moteurs et synthétise les réponses.

Veille

Activité continue de surveillance de l'environnement scientifique, technique, technologique et économique de l'entreprise pour en anticiper les évolutions (AFNOR).

Veille stratégique

La veille stratégique est un processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socio-économique dans le but de se créer des opportunités et de réduire ses risques. Elle peut être vue comme un radar de l'entreprise.

La veille stratégique englobe tous les types de veille: veille concurrentielle, veille marketing, veille technologique etc. (Humbert Lesca).

Web invisible

Le Web Invisible est constitué de documents web mal ou non indexés par les moteurs de recherche généralistes conventionnels. Le Web Invisible reprend, selon les sources, près de 90% des ressources sur le réseau, ce qui revient à dire que les moteurs de recherche (Google, Yahoo, Ask, Exalead, etc.) n'indexent que 10% des documents disponibles.

REFERENCES UTILES

Ouvrages

Delesse, Claude, Personnalisez l'intelligence économique : de la compréhension à l'action, La Plaine, AFNOR, 2011

Hermel Laurent, Maîtriser et pratiquer... Veille stratégique et intelligence économique, Paris, AFNOR, 2010.

Mongin Pierre et Tognini Franck, Petit manuel d'intelligence économique au quotidien, Paris, DUNOD, 2006.

Rouach, Daniel, La veille technologique et l'intelligence économique, Paris, Presses universitaires de France, 2010.

Sutter Eric, Intelligence économique et management de l'information: les questions les plus fréquemment posées, Paris, ADBS Editions-Tec & Doc, 2006.

Veille et recherche d'information sur le web. Guide pratique Archimag. Archimag, no 37, 2009.

Site web

Veille.com. *La communauté de l'IE* [En ligne]. <http://www.veille.com>. Le site contient des définitions, articles et dossiers sur la veille et l'IE.

Guides en intelligence économique

Bonnes pratiques en matière d'Intelligence Economique. In site : *Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Lorraine* [En ligne]. http://www.lorraine.cci.fr/download/pdf/guide_ie.pdf.

Guide pratique: intelligence économique et PME. In site: *MEDEF* [En ligne]. http://www.medef.fr/staging/medias/upload/75808_FICHIER.pdf.

Guide pratique d'utilisation des outils de veille et d'intelligence économique [en ligne]. In site : *Association des Auditeurs en Intelligence Economique – Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (AAIE – IHEDN)* [En ligne]. http://www.asso-aie.org/documents/upload/fichiers/256_20100224-155016_guide_pratique_des_outils_de_veille_et_%20d_ie.pdf.

Intelligence économique : un guide pour débutants et praticiens. In site : *Conseil Régional de Lorraine* [En ligne]. http://www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios_europeos/descrpcionproyectos/documentos/intelligence-economique-guide-integral.pdf.

L'intelligence économique. Guide pratique pour les PME. In site : *Cercle d'Intelligence Economique du MEDEF* [En ligne]. http://www.medefparis.fr/Livre_Blanc.pdf.

Métiers et compétences de l'intelligence économique dans les PME [en ligne]. In site : *Association des Auditeurs en Intelligence Economique – Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (AAIE – IHEDN)* [En ligne]. http://www.asso-aie.org/documents/upload/fichiers/Metiers_et_compences_de_l_intelligence_economique_dans_les_PME.pdf.

Veille technologique: guide des bonnes pratiques en PME/PMI». In site : *Université d'Aix Marseille* [En ligne]. http://crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/guide_REVEIL.pdf.

Annexe 1:**Analyse SWOT**

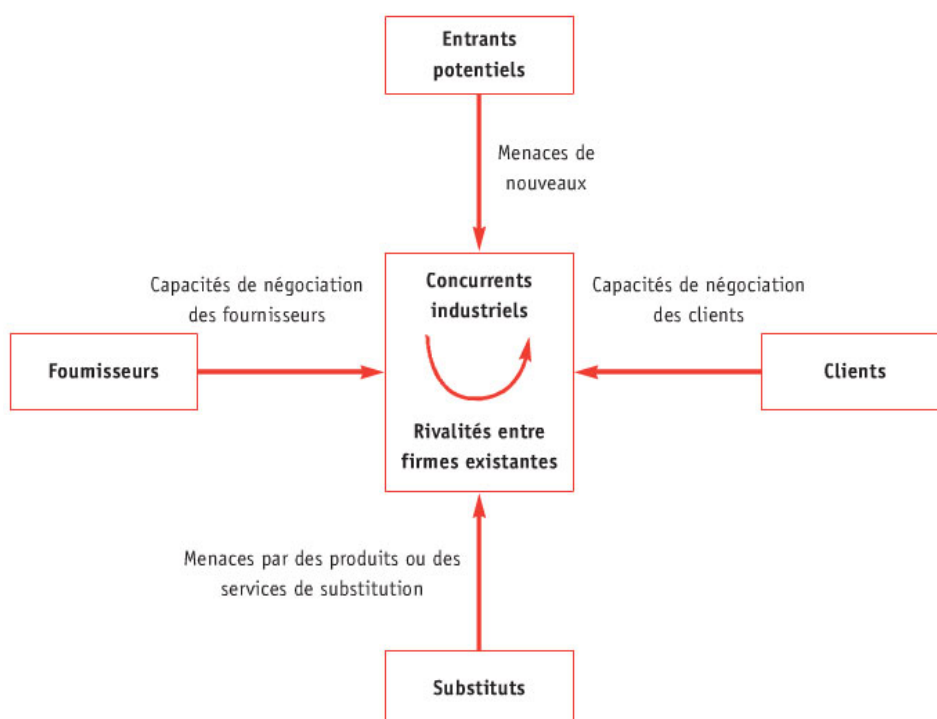
SWOT est le sigle anglais pour « Strengths, weaknesses, opportunities, threats », soit en français « forces, faiblesses, opportunités, menaces » et permet d'analyser une branche industrielle, un concurrent, une entreprise. Avec ce type d'analyse, il est possible de déterminer la priorité des actions nécessaires à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

FACTEUR INTERNES	Forces (FO) 1. Position financière 2. Expertise de gestion	Faiblesse (FA) 1. Technologies dépassées 2. Absence de fidélité clientèle
FACTEUR EXTERNES		
Opportunités (Opp) A. Start-up à la technologie innovante mais sans capital.	<u>Implications Fo/Opp</u> 1-A. Offre de fusion ou partenariat pour améliorer l'avantage concurrentiel.	<u>Implications Fa/Opp</u> 1-A. Mettre à jour la technologie.
Menaces (M) A. Risque de changement de la législation. B. Population décroissante.	<u>Implications Fo/M</u> 1-A. Offre de fusion ou partenariat pour améliorer l'avantage concurrentiel.	<u>Implications Fa/M</u> 1-A. Importants investissements requis. 1-B.

Source: Intelligence économique. Un guide pour débutants et praticiens, Conseil régional de la Lorraine, 2003

Annexe 2:**Le modèle des cinq forces de Porter**

Le chef d'entreprise qui cherche à prendre l'avantage sur ses concurrents peut utiliser ce modèle créé par Michael Porter, de l'université de Harvard; il permet de mieux appréhender le contexte industriel dans lequel l'entreprise évolue.



Source: Intelligence économique. Un guide pour débutants et praticiens, Conseil régional de la Lorraine, 2003

Annexe 3:**Analyse PEST**

<p style="text-align: center;">Politique</p> <p>Lois sur les monopoles Lois sur la protection de l'environnement Politique fiscale Régulation du commerce extérieur Droit du travail Stabilité gouvernementale Etc.</p>	<p style="text-align: center;">Économique</p> <p>Cycles économiques Évolution du PNB Taux d'intérêt Politique monétaire Inflation Chômage Revenu disponible Disponibilité et coût de l'énergie Etc.</p>
<p style="text-align: center;">Socioculturel</p> <p>Démographie Distribution des revenus Mobilité sociale Changements de modes de vie Attitudes par rapport au travail Consumérisme Niveau d'éducation Etc.</p>	<p style="text-align: center;">Technologique</p> <p>Dépense publique en R&D Investissements publics et privés sur la technologie Nouvelles découvertes Vitesse de transfert technologique Taux d'obsolescence Etc.</p>

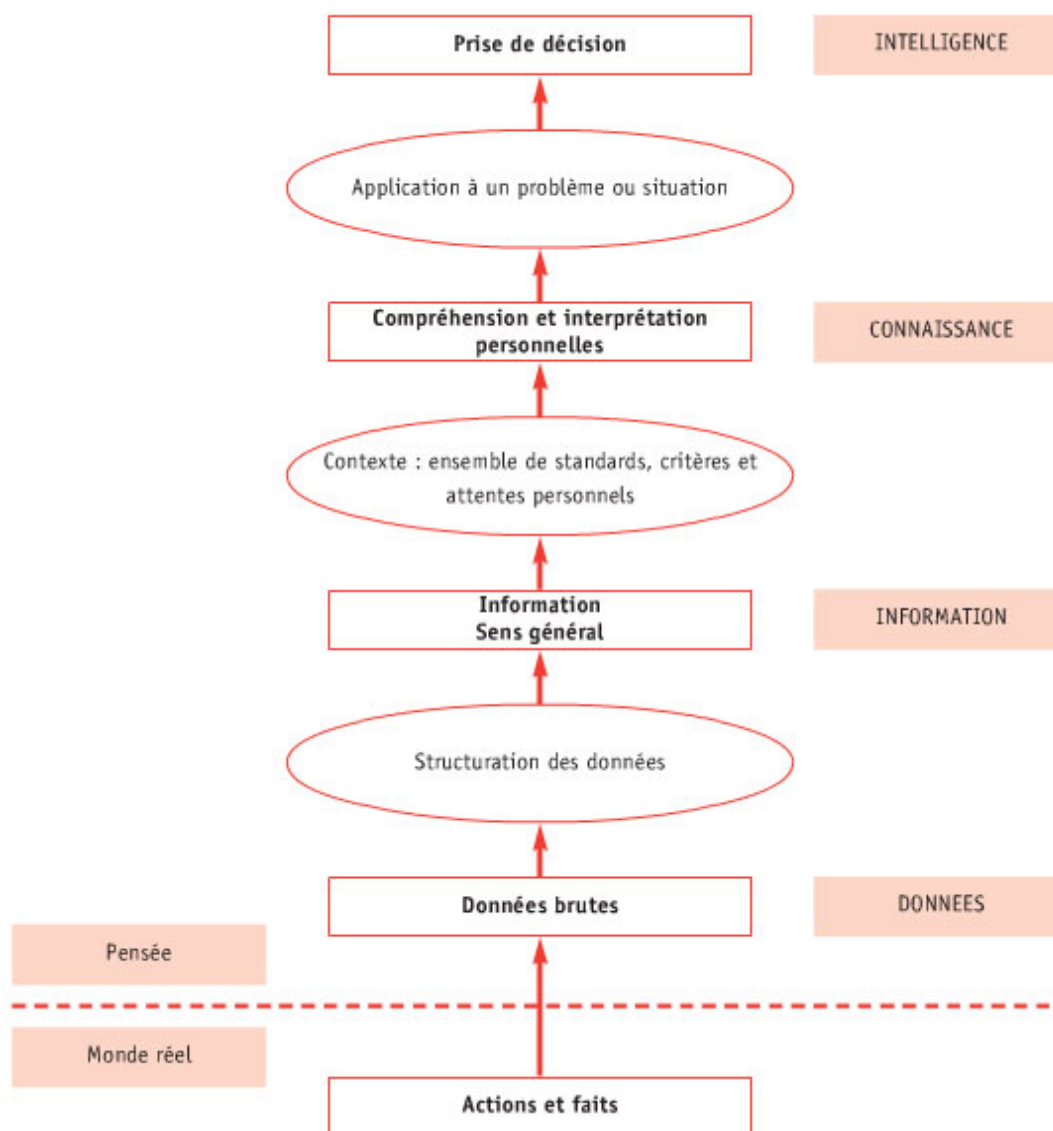
Source: adapté de Johnson & Scholes, Pearson Education, 2002

Annexe 4:**Modèle de plan de veille**

Exemple d'une PME active dans le secteur des parquets et du négoce du bois

<i>Thèmes de veille</i>	<i>Détails du besoin en information</i>	<i>Enjeux</i>	<i>Sources à activer</i>	<i>Termes de recherche</i>	<i>Clients de la veille</i>	<i>Mode de transmission</i>
Concurrents	Nouveautés, changements internes	<ul style="list-style-type: none"> o Connaître les intentions et les actions futures des concurrents (stratégie) o Identifier les concurrents du nouveau marché 	Bases de données Sites web Presse	Selon proposition détaillée	Directeur	Rapport
Négoce international	Répertoire de sites de négoce suisse et international	<ul style="list-style-type: none"> o Identifier les opportunités d'approvisionnement en matière première o Intensifier le domaine d'activité du négoce o Accroître la visibilité de l'entreprise sur des sites de négoce 	Bases de données Sites web	Selon proposition détaillée	Directeur	Rapport
Conjoncture	Permis de construire Rapports annuels	<ul style="list-style-type: none"> o Connaître les tendances actuelles de l'immobilier 	Sites web Sources officielles	Selon proposition détaillée	Directeur	Alertes Rapport

Source: Haute Ecole de Gestion de Genève, 2007

Annexe 5:**Mise en valeur de l'information**

Source: Intelligence économique. Un guide pour débutants et praticiens, Conseil régional de la Lorraine, 2003