

651.31 DE
La boîte à outils

de

l'Intelligence économique



Christophe DESCHAMPS |
Nicolas MOINET |

DUNOD

Maquette de couverture : Caroline Joubert (www.atelier-du-livre.fr)

Photo de la boîte : ©Mega Pixel

Picto 1 : ©bioraven – Shutterstock.com

Picto 2 : ©Andrew Shalansky – The Noun Project

Picto 3 : ©Gan Khoon Lay – The Noun Project

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--	--

© Dunod, 2011, 2017 pour la nouvelle présentation

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075982-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos

Cet ouvrage est le fruit d'un travail issu de près de vingt années d'expérience sur le terrain. Christophe Deschamps, consultant-formateur et auteur du blog Outils Froids, a été responsable de la veille stratégique de Fluxus – British Telecom France – puis d'Hutchinson. Nicolas Moinet, professeur des universités à l'IAE de Poitiers, responsable du master Intelligence économique & Communication stratégique et d'une équipe sur ce thème au sein du Centre de recherche en gestion, a été chargé de mission à INTELCO (Groupe DCI) puis consultant-formateur. Ils sont tous les deux auteurs ou coauteurs de plusieurs ouvrages professionnels et articles scientifiques. Outre la conception, la coordination et la réalisation de cette boîte à outils, ils ont (co)rédigé les outils suivants : 9, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 25, 26, 28, 32, 35, 36, 44, 59 pour Christophe Deschamps et 1, 2, 7, 8, 10, 13, 14, 30, 31, 37, 39, 40, 41, 58 pour Nicolas Moinet.

Mais pour offrir une boîte à outils réellement originale et pertinente, il leur a paru nécessaire de faire appel à une équipe de spécialistes reconnus. Leurs contributions sont précisées au début de chaque dossier. Leslie Hannequin, notre jeune et talentueuse traductrice a réalisé la traduction des résumés anglais.



Introduction

Dans un contexte de mondialisation et de concurrence exacerbée, l'intelligence économique (IE) – c'est-à-dire la maîtrise de l'information stratégique utile aux acteurs économiques – est une nécessité vitale. Les entreprises, les États et les territoires ne peuvent l'ignorer et se doivent d'implanter cette fonction comme ils le firent pour le marketing, la qualité ou plus récemment le développement durable. À condition de l'appréhender dans toutes ses dimensions.

Les six dimensions d'une démarche d'IE

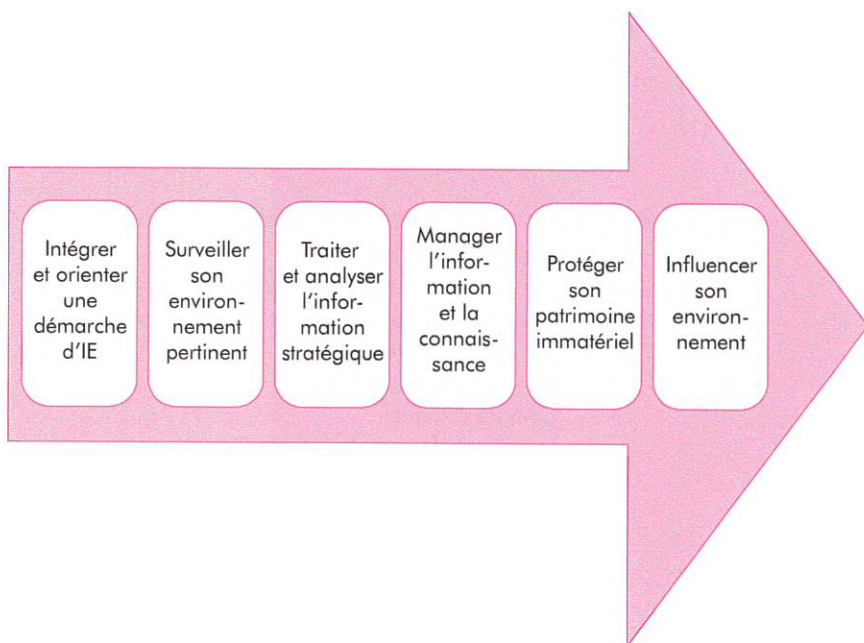
- **Intégrer et orienter une démarche d'IE** : Nul vent n'étant favorable pour celui qui ne sait où il va, replacer l'IE dans le schéma systémique de l'entreprise (Capacités-Actifs-Offre-Métier) puis sensibiliser le personnel à la démarche, affiner sa stratégie, auditer son dispositif, diagnostiquer ses besoins informationnels et orienter ses actions grâce au cycle du renseignement et à l'approche *Target Centric*, le tout en n'oubliant pas de se référer à une charte éthique.
- **Surveiller son environnement pertinent** : Construire un plan de renseignement et de veille, connaître la typologie des sources d'information, apprendre à manager les sources humaines et à maîtriser les outils de recherche sur le web puis à automatiser (autant que faire se peut) sa veille...
- **Traiter et analyser l'information stratégique** : Comprendre le processus d'analyse pour transformer les données en informations stratégiques, savoir traiter rapidement ces informations en prenant en compte les biais cognitifs, qualifier les sources, utiliser les outils avancés pour analyser les stratégies des concurrents et les représenter graphiquement pour mieux échanger...
- **Manager l'information et la connaissance** : Savoir gérer l'information pour la capitaliser, la faire circuler et la transformer en connaissance, favoriser la constitution de communautés de pratique et le management en réseau, développer la co-prospective et mettre en place une *war-room*.

- **Protéger son patrimoine immatériel** : Savoir sécuriser ses informations, réaliser un auto-diagnostic de ses failles, connaître les pratiques d'ingénierie sociale, utiliser l'arme du brevet, protéger ses personnes clés et développer une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.
- **Influencer son environnement** : Savoir communiquer en interne pour mobiliser les collaborateurs et rendre effective la vision stratégique de l'entreprise, ne pas négliger les relations presse, se préparer à la communication de crise, pratiquer le lobbying et développer son agilité stratégique grâce à la méthode des échiquiers invisibles et à l'usage de la matrice DIA (Direct-Indirect-Anticipation).

Ce livre... pour qui ?

L'intelligence économique étant d'abord une question de posture, elle est accessible à tout type d'organisation, quels que soient sa taille et ses moyens... à condition de connaître les outils de base nécessaires à la mise en œuvre de cette démarche résolument innovante. Cette boîte à outils s'adresse donc à tous, responsables de l'intelligence économique déjà en poste, futurs professionnels en formation mais aussi cadres de PME ou d'organismes publics. Elle propose 59 outils, certains bien connus et d'autres plus récents, certains à dimension stratégique et managériale et d'autres plus techniques. L'ordre des outils est réfléchi mais chacun pourra piocher là où bon lui semble.

LES SIX DIMENSIONS D'UNE DÉMARCHE D'IE



Sommaire

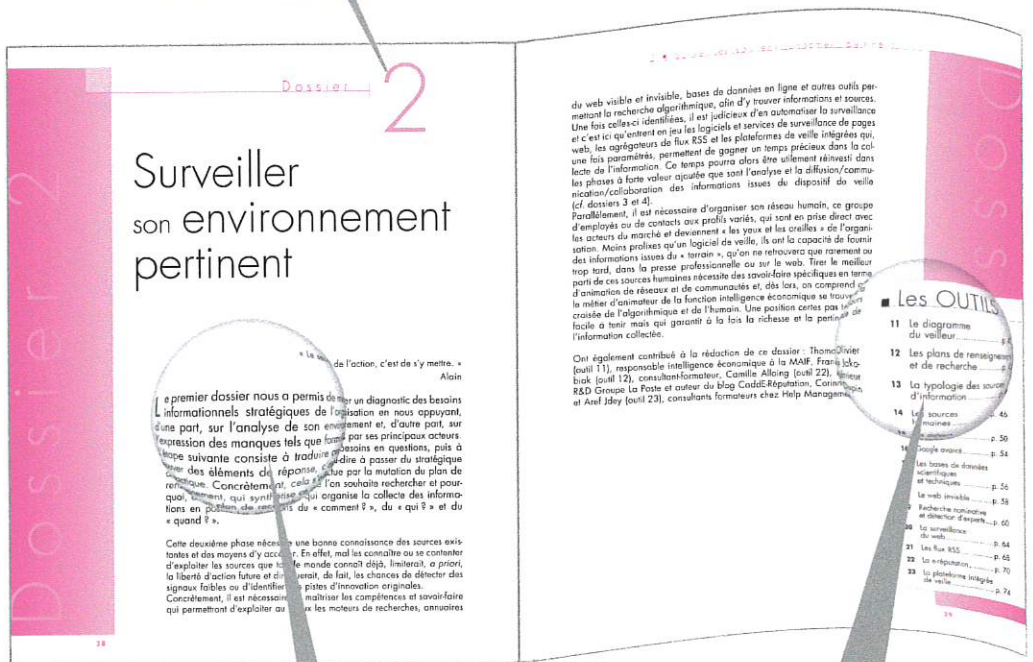
Avant-propos	5
Introduction	6
Dossier 1 Intégrer et orienter une démarche d'intelligence économique	12
Outil 1 Le schéma systémique	14
Outil 2 La séance de sensibilisation	16
Outil 3 La matrice d'intensité concurrentielle	18
Outil 4 La matrice SWOT	22
Outil 5 L'audit informationnel	24
Outil 6 Le diagnostic des besoins informationnels	26
Outil 7 La cartographie des flux d'information	28
Outil 8 Le cycle du renseignement	30
Outil 9 L'approche <i>target centric</i>	34
Outil 10 La charte éthique	36
Dossier 2 Surveiller son environnement pertinent	38
Outil 11 Le diagramme du veilleur	40
Outil 12 Les plans de renseignement et de recherche	42
Outil 13 La typologie des sources d'information	44
Outil 14 Les sources humaines	46
Outil 15 Les moteurs de recherche	50
Outil 16 Google avancé	54
Outil 17 Les bases de données scientifiques	56
Outil 18 Le web invisible	58
Outil 19 La recherche nominative	60
Outil 20 La surveillance du web	64
Outil 21 Les flux RSS	68
Outil 22 La e-réputation	70
Outil 23 La plateforme intégrée de veille	74

Dossier 3	Traiter et analyser l'information stratégique	76
Outil 24	Le processus d'analyse	78
Outil 25	Les techniques de lecture rapide	80
Outil 26	Les biais cognitifs	82
Outil 27	La qualification des sources web	84
Outil 28	Les moteurs de recherche avancés	88
Outil 29	L'analyse automatique des brevets	92
Outil 30	La méthode des 5 points	96
Outil 31	Les profils d'intentions et de capacités	98
Outil 32	L'analyse PESTEL	100
Outil 33	L'analyse réseau	102
Outil 34	La matrice des hypothèses comparées	106
Outil 35	Le <i>mind mapping</i>	110
Outil 36	L'analyse <i>red hat</i>	114
Dossier 4	Manager l'information et la connaissance	116
Outil 37	La revue de presse	118
Outil 38	La GED	120
Outil 39	Le <i>benchmarking</i>	122
Outil 40	La visite de salon	124
Outil 41	Le rapport d'étonnement	126
Outil 42	Les communautés de pratique	130
Outil 43	Le modèle SECI de création du savoir	134
Outil 44	Les réseaux sociaux d'entreprise	136
Outil 45	La Co-prospective®	138
Outil 46	La <i>war-room</i>	140
Dossier 5	Protéger son patrimoine immatériel	144
Outil 47	La sécurité du patrimoine informationnel	146
Outil 48	L'auto-analyse de sécurité	148
Outil 49	L'ingénierie sociale	152
Outil 50	L'ingénierie sociale 2.0	156
Outil 51	Le brevet	158
Outil 52	La protection des personnes clés	162
Outil 53	La GPEC	164
Dossier 6	Influencer son environnement	168
Outil 54	La communication interne	170
Outil 55	Les relations presse	172
Outil 56	La communication de crise	176
Outil 57	Le <i>lobbying</i>	178
Outil 58	Les échiquiers invisibles	180
Outil 59	La matrice DIA	182
	Bibliographie	184

La Boîte à outils, mode d'emploi

Une double page de présentation de la thématique

Les outils sont classés par dossier



L'intérêt de la thématique vu par un spécialiste de l'intelligence économique

Un menu déroulant des outils

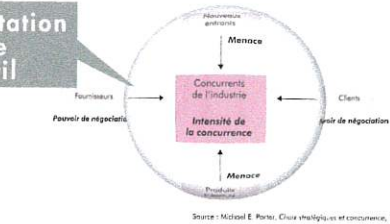
Chaque outil d'Intelligence économique sur 2 ou 4 pages

Une signalétique claire

Outil 3 La matrice d'intensité concurrentielle

Analyser son environnement

La représentation visuelle de l'outil



Source: Michael E. Porter, *Stratégies et concurrence*, 1986.

En résumé
La matrice de l'intensité concurrentielle, Michael Porter met en évidence les domaines de l'environnement de l'entreprise qui, selon son secteur, déterminent la pression concurrentielle à subir et définissent une veille et une analyse stratégiques de base, ce sont cinq domaines :
- la concurrence entre les entreprises du secteur,
- la négociation de négociation des clients de l'entreprise,
- la plus ou moins grande difficulté d'implantation pour un entrant nouveau,
- l'existence de produits substitués de ceux proposés par l'entreprise.

Insight
years of the competition intensity matrix is a zone of business environment which is the most important to understand in its basic nature and strategic analysis. In its basic nature, the matrix is a framework for the analysis of the relationship between various forces in the business environment. The matrix is a framework for the analysis of the relationship between various forces in the business environment. The matrix is a framework for the analysis of the relationship between various forces in the business environment.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif
La matrice offre l'attention des décideurs sur cinq domaines qui déterminent l'intensité concurrentielle dans un secteur d'activité. Elle contribue à la prise de décision stratégique d'investissement dans ce secteur, d'abandon du secteur, ou de déploiement d'une stratégie qui ne focalise pas sur les atouts de l'entreprise seule, mais sur la capacité de ceux-ci à faire face à la pression concurrentielle dans ses différents domaines.

Contexte
Présenté pour la première fois en 1979 par Michael E. Porter, dans un article de la Harvard Business Review, l'outil s'inscrit dans un courant de pensée qui considère que la stratégie de l'entreprise doit se définir en considération des forces à l'œuvre dans l'environnement. Pour Porter, cette matrice pilote est équilibrée par ce qu'il nomme un « Computer Intelligence System ».

Comment l'utiliser ?

Étapes
Procéder à une veille et analyse approfondie sur les cinq sources de pression concurrentielle :
- Étudier la dépendance à l'égard de chaque fournisseur. Est-il le seul à maîtriser une technologie indispensable à la production ? Sommes-nous engagés dans une durée ? Quelle part des achats représente-t-il ?
- Calculer la dépendance à l'égard des clients : sont-ils, ou non, suffisamment nombreux pour que la perte de l'un d'entre eux ne soit pas un problème ?
- Analyser l'état de la concurrence directe : structure du marché ; entreprises leaders,

innovatives ; positionnements des produits concurrents par rapport aux nôtres...
- Estimer la difficulté d'implantation sur le marché d'un nouvel entrant qui viendrait renforcer l'intensité concurrentielle, en déterminant d'éventuelles barrières à l'entrée : maîtrise technologique, coût d'installation, barrières réglementaires...
- Juger de l'existence de produits ou services substitués, capables d'entraîner un déplacement de la demande vers d'autres secteurs sur lesquels l'entreprise est présente, et sur son marché, soit aussi des clients, implantation, normes, évolution de la recherche, volatilité des cours des monnaies, litiges politiques et sociaux...
- Intégrer la synthèse à la prise de décision stratégique.

Méthodologie et emploi
Ne pas déterminer uniquement sa stratégie en réaction aux conditions concurrentielles du marché, les innovateurs savent généralement transformer les conditions concurrentielles. Ne pas considérer les forces qui s'exercent sur l'entreprise uniquement comme des obstacles à surmonter, mais comme une perspective

Avantages
- Évite de disperser son attention et son analyse sur des domaines de peu d'influence.
- D'un emploi relativement simple, l'adaptation souple à la prise en compte d'autres axes déterminants dans le processus d'analyse.
Précautions à prendre
- Ne pas se limiter à une analyse superficielle des forces concurrentielles.

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

Les apports de l'outil et ses limites

Outil 3 La matrice d'intensité concurrentielle (suite)

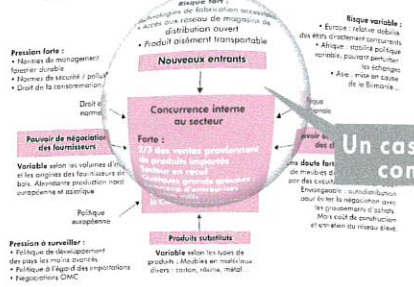
Commentaire plus efficace

Mettre en place une veille permanente des domaines identifiés. La première difficulté de l'exploitation de la matrice réside dans le manque d'informations disponibles. Établir une veille permanente sur les domaines de pression concurrentielle, les forces concurrentielles ou les domaines d'où les menaces qui font peser la pression concurrentielle peuvent provenir. Dans cet esprit, il convient d'adapter la matrice de base en y introduisant d'autres axes propres à l'entreprise.

L'un des bénéfices d'une pensée chinoise est précisément de ne pas passer la stratégie à l'offensive mais de considérer les forces concurrentielles qui s'exercent dans leur milieu. Porter a écrit dans leur ouvrage *Stratégies et concurrence*. Elle peut prendre différentes formes : la lobbying, la coopération, la mise en œuvre d'une stratégie défensive. Dans le premier cas, la pression subie est déviée vers une action conjuguée afin de réduire les contraintes qui s'exercent sur le secteur dans son ensemble. Dans le deuxième, on cherche des voies de réduction ciblées de la compétition avec certains concurrents. Dans le troisième, des acteurs complémentaires s'efforcent, par une intelligence collective, de sortir du carcan du secteur considéré comme étant déterminant des conditions concurrentielles.

Quel usage de la matrice au sein des entreprises ?
La matrice de Porter a été utilisée pour de grandes entreprises inscrites dans des secteurs industriels. Elle est aussi aisément transposable pour de grandes organisations en concurrence, avec un peu d'imagination et en gardant son fondement logique : grandes villes, grandes ONG sont un exemple pour leur développement par concurrence. Dans ce dernier cas, les fournisseurs sont les financeurs, les clients sont les États, les nouveaux entrants des ONG naissantes et les produits substitués procédent de l'existence en direct de l'État ou des entreprises qui « marchandisent » l'action.

Cas : Un fabricant de meubles en bois



Cette matrice présente les différents domaines dans lesquels peut dépendre la réussite d'un fabricant de meubles en bois destinés au marché des particuliers.
Les cinq forces principales de Porter y sont évidemment présentes, mais la complexité de leur analyse est évidente et montre les limites de l'outil.
Une série de données déterminent la pression concurrentielle vident donc compléter l'analyse. En ce qui concerne les distributeurs, par exemple, elle passe à la fois par le budget, par exemple, elle passe à la fois par le budget direct (8 % des ventes) et par le budget indirect (27 %). Selon le cas, l'entreprise a travaillé un accès direct à ses clients et la possibilité de travailler à la fois. Pour ce qui

est des fournisseurs, le secteur prioritaire de la matière première intéressée par un fabricant d'Europe mais aussi d'Asie et d'Afrique. Ces deux ne sont les fournisseurs de la forêt si simple, de stabilité politique des pays fournisseurs, de stabilité politique et économique du secteur.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

Un cas pratique commenté

Intégrer et orienter une démarche d'intelligence économique

« Nul vent n'est porteur pour celui qui ne sait où il va. »
Sénèque

L'intelligence économique est une dynamique managériale qui vise à maîtriser une chaîne de l'information stratégique dont la valeur sera celle de son maillon le plus faible. Pour une entreprise, il s'agit plus précisément de transformer collectivement les informations en connaissances actionnables afin d'améliorer sa position concurrentielle, protéger son patrimoine immatériel et influencer son environnement. Pour ce faire, il est avant tout nécessaire d'engager une réflexion stratégique sur son environnement pertinent, sa position réelle, ses objectifs, l'écart entre les deux et les moyens de les combler. Pour être efficace, la démarche d'intelligence économique doit être intégrée à cette réflexion et orientée par elle. Car plus qu'une palette d'outils, elle est avant tout une posture, un autre regard sur le couple menaces/opportunités, faisant ainsi du management de l'information stratégique une clé de la compétitivité.

L'intelligence économique dynamise les outils classiques de la stratégie avec lesquels elle entretient des liens historiques étroits (chez Igor Ansoff et Michael Porter notamment) et offre à des démarches plus novatrices les moyens de leurs ambitions. Ce premier dossier débute ainsi avec le schéma systémique de l'entreprise. Celui-ci permet d'initier une démarche d'intelligence économique à partir de l'analyse des dynamiques internes et externes de l'organisation et de son environnement. En d'autres termes, l'intelligence économique est intégrée dans une démarche plus globale et permet aux différents acteurs de mieux percevoir son intérêt. Rapidement néanmoins, il va s'avérer nécessaire d'organiser une séance de sensibilisation pour impliquer l'ensemble des collaborateurs et leur présenter ce que recouvre une telle démarche en terme de méthodes et d'outils mais également de modifications éventuelles des comportements (recherche organisée de renseignements, partage du savoir, protection des informations, actions d'influence...). Viennent ensuite les outils classiques de la stratégie. Outre l'intérêt qu'ils présentent évidemment en termes d'analyse, la matrice de l'intensité concurrentielle et la matrice SWOT mettent l'organisation en tension. Vient alors le temps de l'audit informationnel et du diagnostic des besoins puis le temps de la mise en œuvre de l'intelligence économique avec la cartographie des flux d'information, le fameux cycle du renseignement et son complément, l'approche *target centric*.

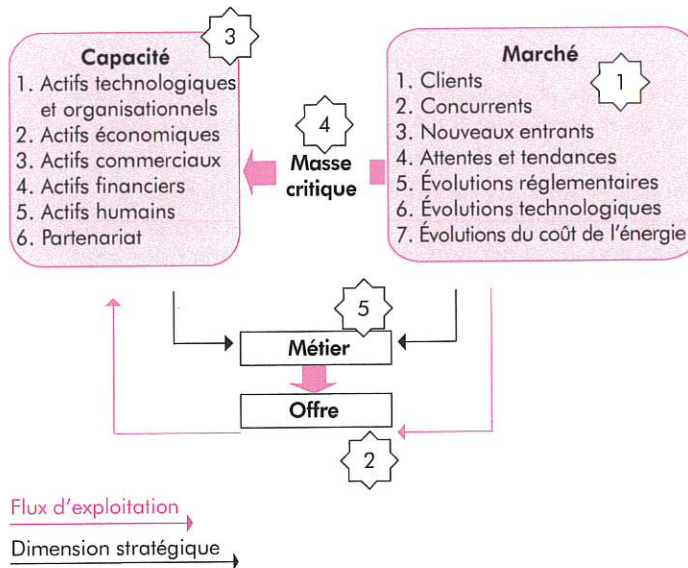
Le cap est donné et il va être temps de hisser les voiles de l'intelligence économique en activant et développant les capacités de collecte, traitement, analyse, diffusion et capitalisation de l'information et des connaissances. Sans oublier d'emporter pour boussole la charte éthique tant l'intensité concurrentielle nécessite, il est vrai, de cadrer les pratiques et rappeler sans cesse les valeurs sur lesquelles se fonde l'action de l'entreprise dans un environnement hyperconcurrentiel.

Ont également contribué à la rédaction de ce dossier : **Hervé Daniel** (outil 1), directeur du Centre européen Entreprise et Innovation-Créat'IV, **Christian Marcon** (outil 3), maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'université de Poitiers, **André Delaforge** (outil 4), responsable marketing de Natural Security, **Monica Mallowan** (outil 5), professeur adjoint en sciences de l'information à l'université de Moncton (Canada), **Corinne Dupin** et **Aref Jdey** (outil 6), consultants formateurs chez Help Management.

Les OUTILS

- 1 Le schéma systémique.....p. 14
- 2 La séance de sensibilisation.....p. 16
- 3 La matrice d'intensité concurrentielle.....p. 18
- 4 La matrice SWOTp. 22
- 5 L'audit informationnelp. 24
- 6 Le diagnostic des besoins informationnels.....p. 26
- 7 La cartographie des flux d'informationp. 28
- 8 Le cycle du renseignement.....p. 30
- 9 L'approche *target centric*p. 34
- 10 La charte éthiquep. 36

Un modèle systémique pour structurer une démarche d'intelligence économique



Source : Créat'IV.

En résumé

Confrontées à de nombreuses ruptures et évolutions de leur écosystème, les entreprises doivent en décoder les changements clefs pour innover et générer de nouveaux moteurs de croissance.

À travers l'analyse de cinq blocs, le **schéma systémique de l'entreprise** permet de représenter les dynamiques internes et externes de l'entreprise et de son environnement, qui jouent un rôle avéré ou potentiel sur son développement. Il aide ainsi à déterminer les axes de veille qu'il sera nécessaire de couvrir. Le modèle est adapté aux entreprises de toutes tailles et tous domaines, aussi bien pour des projets de création que de développement.

Insight

Faced with the numerous breaks and evolutions of their ecosystem, firms have to decipher the key evolutions so as to innovate and generate new growth engines.

*Through the analysis of 5 blocks, the **systematic plan** allows a representation of the internal and external dynamics of the firm and its environment.*

Those dynamics play a role on its development that has been established or thought as having potential. It therefore helps to determine the monitoring axes that will require scanning. This model is adaptable to firms of any size and field as well as any sort of projects, may they be creation or development.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le schéma systémique permet de mieux saisir les dynamiques externes, définir des scénarios d'innovation et évaluer leurs impacts sur les capacités internes de l'entreprise. Les analyses produites permettront de mieux cerner les actions d'intelligence économique utiles.

Contexte

Ce schéma est le cœur d'une méthode conçue, expérimentée et déployée sur plus de 1 000 entreprises par Créat'IV, Centre européen d'entreprise et d'innovation basé en Bretagne.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. L'exploration des enjeux de marché doit permettre d'éclairer le décideur sur ses clients (poids, stratégie, marges, perspectives...), ses concurrents (stratégie de développement, facteurs de différenciation...), les nouveaux entrants, les produits ou services de substitution, les attentes et tendances, les évolutions technologiques, réglementaires, l'évolution du coût de l'énergie et des matières premières...

2. L'offre de l'entreprise. L'exploration des enjeux de marché doit permettre de décider si l'offre produit/service de l'entreprise doit être adaptée à l'évolution de l'écosystème et d'identifier quels sont les nouveaux segments porteurs sur lesquels l'entreprise doit se positionner pour valoriser au mieux ses actifs et ses savoir-faire.

3. Les capacités de l'entreprise. La question est de déterminer ceux qui doivent être renforcés ou revus : actifs technologiques et organisationnels, actifs économiques (réfé-

La maîtrise
de l'information
stratégique
doit être
au cœur
de l'entreprise
en mouvement.

rencement grands comptes, optimisation de la part de marché...), actifs commerciaux (canaux de distribution, web marketing, réseaux sociaux...), actifs financiers, actifs humains (transmission des savoirs intergénérationnels, évolution des compétences, fidélisation des collaborateurs clefs...), partenariats, fournisseurs, etc. Réaliser une veille sur ces actifs ne peut se faire que si la réflexion sur l'offre a été menée et que si la production de connaissances est orientée vers la question de masse critique.

4. La masse critique. Il s'agit de détecter si le marché et les clients sont en train de se concentrer et si l'entreprise doit augmenter sa taille et sa surface pour rester un interlocuteur crédible et amortir l'augmentation des frais de structure liés à l'intégration de nouvelles fonctions.

5. Le métier. Non pas du point de vue technique mais compris comme le point de rencontre entre les capacités de l'entreprise et les besoins du marché (attention au sens des flèches sur le schéma). Il exprime les capacités de l'entreprise à répondre en permanence aux besoins et attentes du marché.

Méthodologie et conseil

Il est parfois difficile d'être objectif avec soi-même et d'accepter de voir les évolutions de marchés qui peuvent remettre en question la viabilité de l'entreprise. Il convient donc de confronter ses points de vue avec des tiers. ■

Avantages

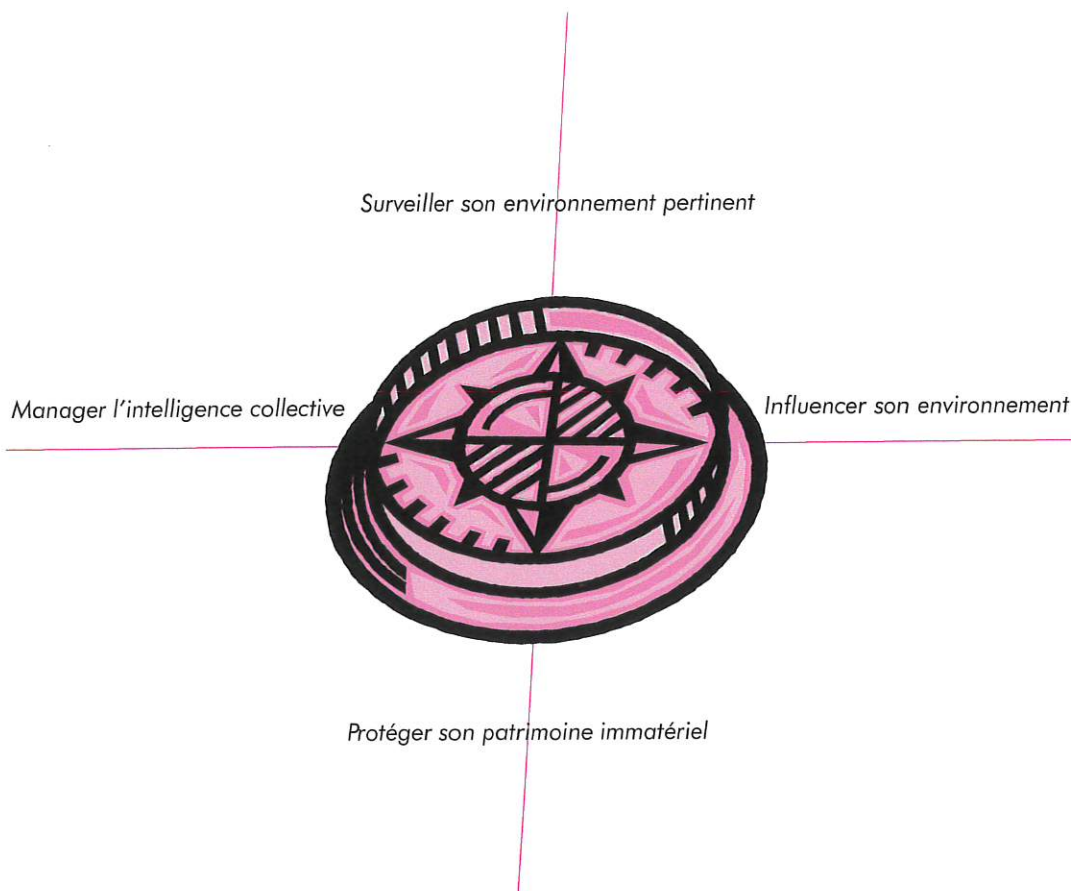
- ✓ Systématise la démarche d'analyse de l'écosystème pour éviter les impasses.
- ✓ Le raisonnement part des évolutions de l'écosystème et des besoins du marché.

Précautions à prendre

- ✓ Compte tenu des délais de mise sur le marché et de retour sur investissement des innovations, l'entreprise doit avoir en permanence une vision claire de ses enjeux de marché à un horizon de trois ans et pas seulement à court terme.

Outil 2 La séance de sensibilisation

Présenter avant de déployer



Source : Marcon C., Moinet N., *L'intelligence économique*, 2^e éd., Dunod, 2011.

En résumé

Compte tenu de son caractère novateur et de l'implication collective qu'elle nécessite, l'intelligence économique doit être présentée avant d'être proposée, grâce à une **séance de sensibilisation**.

Puis, dès lors qu'il s'agit de la déployer, il est nécessaire que les notions, méthodes et outils de la démarche d'intelligence économique soient connus de tous, même si les tâches et les niveaux sont ensuite distribués et, pour certains d'entre eux, considérés comme confidentiels.

Insight

*Given its innovative character and the collective implication that it requires, competitive intelligence must first be introduced properly before being proposed thanks to an **awareness session**.*

Then, when it comes to implement it, it is necessary for all to know and be aware of the notions, methods and tools of the competitive intelligence approach, so that tasks and levels can then be dispatched, even if some of them are considered confidential.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'intelligence économique nécessite la participation de tous. Avant de lancer des actions, il est nécessaire de sensibiliser le personnel à toutes ses dimensions : veille, protection du patrimoine immatériel, management des connaissances et influence.

L'intelligence économique est l'affaire de tous.

Contexte

L'intelligence économique implique le partage de l'information stratégique et la création de connaissances collectives. Dès lors, il convient d'impliquer l'ensemble des acteurs en leur présentant les enjeux, méthodes et outils d'une démarche d'intelligence économique.

nante technique, centrer la sensibilisation sur les outils permet de séduire en s'adressant à des schémas partagés.

- **Mêler les intervenants et investir dans la qualité.** Pour augmenter fortement ses chances de captiver des auditoires variés, il est recommandé de faire appel à des conférenciers différents : universitaire, consultant, chef d'entreprise témoin, expert d'un organisme public, DCRI, Gendarmerie. Et les rémunérer (sauf mission de service public) !

- **Toujours prévoir une pique de rappel.** Surveiller son environnement ou protéger son information implique une vigilance permanente et donc des piques de rappel. D'autant que de nouveaux collaborateurs ont rejoint l'entreprise. De ce point de vue, la charte éthique (outil 10) sera un appui utile.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Définir les objectifs de la séance.** Sensibiliser à l'intelligence économique ne peut être une fin en soi. S'agit-il de convaincre pour lancer une première action ? Insister sur un point précis (visite de salons, protection informatique, partage des connaissances, etc.) ? Développer une méthode ou proposer des outils ? Cette réflexion préalable influencera le format de la (ou des) séance(s) de sensibilisation.

- **Penser le bon format.** La première impression est souvent la bonne, surtout quand elle est mauvaise ! En fonction de l'organisation de l'entreprise (un ou plusieurs sites par exemple) et de sa culture, déterminer s'il vaut mieux organiser un séminaire de réflexion dédié ou préférer une première séquence dans un cadre plus général, jouer la conférence de prestige ou la formation-courte. Dans une entreprise à domi-

Méthodologie et conseils

Préférer une présentation basée sur des études de cas plutôt qu'une table-ronde généralement soporifique. Mais surtout, faire fonctionner ses réseaux et aller voir les conférences en ligne sur Internet. Certains conférenciers ont finalement peu d'expérience de ce qu'ils prônent et se révèlent de piètres orateurs. Effet boomerang garanti ! ■

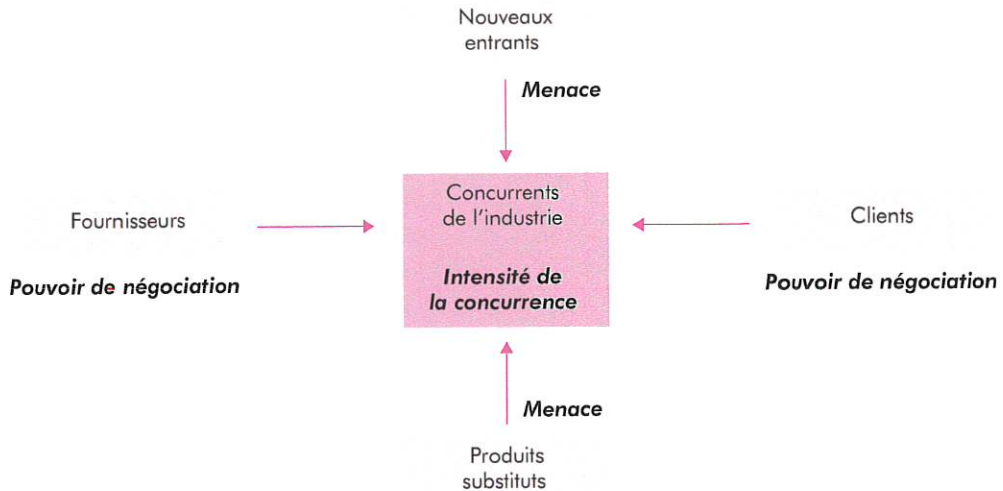
Avantages

- ✓ Enclenche une réflexion collective sur les objectifs, méthodes et actions.
- ✓ Donne une culture de base commune à l'ensemble des acteurs.

Précautions à prendre

- ✓ Vérifier les compétences et la notoriété des conférenciers.
- ✓ Insister sur les méthodes légales et les risques liés au franchissement de la ligne jaune.

Analyser son environnement



Source : Michael E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, 1986.

En résumé

La **matrice de l'intensité concurrentielle de Michael Porter** met en exergue les domaines de l'environnement de l'entreprise qui, selon son auteur Michael E. Porter, déterminent la pression concurrentielle qu'elle subit et justifient une veille et une analyse stratégique. Dans sa version de base, ce sont cinq domaines :

- la concurrence entre les entreprises du secteur ;
- la capacité de négociation des fournisseurs de l'entreprise ;
- la capacité de négociation des clients de l'entreprise ;
- la plus ou moins grande difficulté d'implantation pour un concurrent nouveau ;
- l'existence de produits substitués de ceux proposés par l'entreprise.

Insight

The **matrix of the competition intensity** highlights the areas of business environment which, according to the author, Michael E. Porter, determine the competitive pressure it undergoes and thus warrant monitoring and strategic analysis. In its basic version, there are five of these areas :

- the competition between various businesses in the same field ;
- the bargaining power of the company's suppliers ;
- the negotiating capacity of the company's customers ;
- the greater or lesser difficulty that a new competitor will meet when starting out ;
- the availability of products that can substituted for those offered by the company.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La matrice attire l'attention des décideurs sur cinq domaines qui déterminent l'intensité concurrentielle dans un secteur d'activité. Elle contribue à la prise de décision stratégique d'investissement dans ce secteur, d'abandon du secteur, ou de déploiement d'une stratégie qui ne focalise pas sur les atouts de l'entreprise seuls, mais sur la capacité de ceux-ci à faire face à la pression concurrentielle dans ses différentes dimensions.

Contexte

Présenté pour la première fois en 1979 par Michael E. Porter, dans un article de la *Harvard Business Review*, l'outil s'inscrit dans un courant de pensée qui considère que la stratégie de l'entreprise doit se définir en considération des forces à l'œuvre dans l'environnement. Pour Porter, cette matrice pilote est épaulée par ce qu'il nomme un « Competitor Intelligence System ».

Comment l'utiliser ?

Étapes

Procéder à une veille et analyse approfondie sur les cinq sources de pression concurrentielle :

- Étudier la dépendance à l'égard de chaque fournisseur. Est-il le seul à maîtriser une technologie indispensable à notre production ? Sommes-nous engagés dans la durée ? Quelle part des *inputs* représente-t-il ?
- Calculer la dépendance à l'égard des clients : sont-ils, ou non, suffisamment nombreux pour que la perte de l'un d'entre eux ne remette en question ni la rentabilité, ni la pérennité de l'entreprise ? Peuvent-ils acheter aisément des produits concurrents des nôtres ?
- Analyser l'état de la concurrence directe : structure du marché ; entreprises leaders,

Analyser
les forces
qui s'exercent
sur l'entreprise.

innovatrices ; positionnements des produits concurrents par rapport aux nôtres...

- Estimer la difficulté d'implantation sur le marché d'un nouvel entrant qui viendrait renforcer l'intensité concurrentielle, en déterminant d'éventuelles barrières à l'entrée : maîtrise technologique, coût d'installation, barrières réglementaires...

- Juger de l'existence de produits ou services substitués, capables d'entraîner un déplacement de la demande vers d'autres secteurs sur lesquels l'entreprise est absente.

Compléter l'analyse en fonction des quelques domaines qui, dans le secteur spécifique de l'entreprise et sur son marché, sont aussi décisifs : réglementation, normes, évolution de la recherche, volatilité des cours des monnaies, risques politiques et sociaux...

Intégrer la synthèse à la prise de décision stratégique.

Méthodologie et conseil

Ne pas déterminer uniquement sa stratégie en réaction aux conditions concurrentielles du marché. Les innovateurs savent généralement transformer les conditions concurrentielles.

Ne pas considérer les forces qui s'exercent sur l'entreprise seulement comme des obstacles. Les aborder avec une perspective proactive.

Avantages

- ✓ Évite de disperser son attention et son analyse sur des domaines de peu d'influence.
- ✓ D'un emploi relativement simple.
- ✓ Adaptation souple à la prise en compte d'autres axes déterminants dans un secteur donné.

Précautions à prendre

- ✓ La matrice est mieux adaptée aux grandes entreprises qu'aux petites.



Comment être plus efficace ?

Mettre en place une veille permanente des domaines identifiés

La première difficulté de l'exploitation de la matrice réside dans le manque d'informations disponibles. Établir une veille permanente sur les domaines de pression concurrentielle est nécessaire pour éviter des surprises stratégiques douloureuses ou manquer des opportunités.

Une bonne démarche consiste sans doute à réaliser un *scanning* des domaines d'où peuvent survenir des événements qui font évoluer une pression concurrentielle par ailleurs inévitable, avant de surveiller en profondeur (*monitoring*) ces domaines précis. Dans cet esprit, il convient d'adapter la matrice de base en y introduisant d'autres axes propres à l'entreprise.

Il est probable en effet qu'au delà de quelques fondamentaux sectoriels dont l'influence sur les résultats de l'ensemble des entreprises est indiscutable, chaque entreprise, en fonction de son propre positionnement, de ses atouts et faiblesses, de sa maîtrise de sa chaîne de valeur (Porter, 1986), doit réaliser la cartographie de son environnement pertinent propre (Marcon, 1998), source des événements susceptibles d'impacter sa stratégie.

Aborder la matrice avec un point de vue plus chinois qu'occidental

En étudiant les forces en action dans un secteur d'activité, Porter cherche les sources de sa rentabilité actuelle et future autant qu'il cherche à informer une entreprise en vue de son positionnement stratégique. Mais sa vision repose sur un principe : l'affrontement.

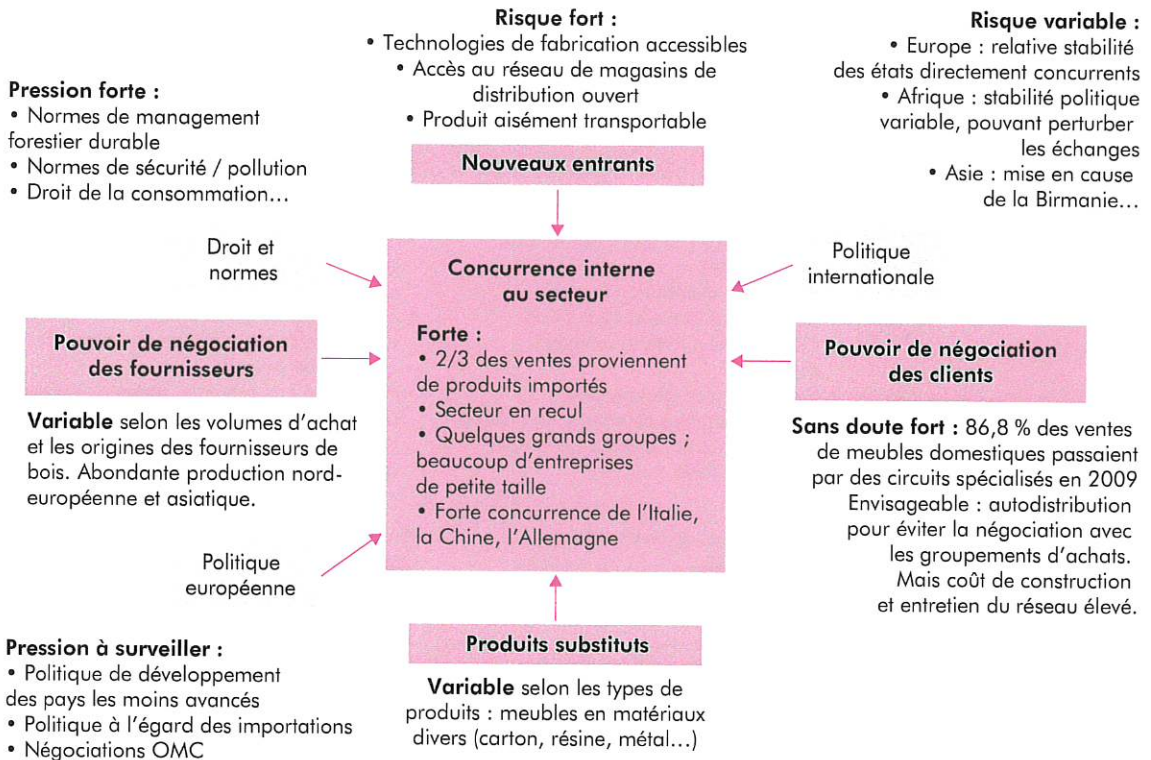
L'un des bénéfices de la pensée chinoise est précisément de ne pas résumer la stratégie à l'affrontement mais de considérer les forces en présence pour essayer de s'inscrire dans leur mouvement afin de mieux les orienter. La proactivité, qui permet d'anticiper un futur souhaitable et d'agir en conséquence, relève de cette démarche. Elle peut prendre différentes formes : le *lobbying*, la coopération, la mise en œuvre d'une stratégie-réseau.

Dans le premier cas, la pression subie est déviée vers une action conjointe afin de réduire les contraintes qui s'exercent sur le secteur dans son ensemble. Dans le deuxième, on cherche des voies de réduction ciblée de la compétition avec certains concurrents. Dans le troisième, des acteurs complémentaires s'efforcent, par une intelligence collective, de sortir du carcan du secteur considéré comme empan déterminant des conditions concurrentielles.

Ouvrir l'usage de la matrice au-delà des entreprises

La matrice de Porter a été bâtie pour de grandes entreprises inscrites dans des secteurs industriels. Elle est assez aisément transposable pour de grandes organisations en concurrence, avec un peu d'imagination et en gardant son fondement logique : grandes villes, grandes ONG sont en concurrence pour leur développement par exemple. Dans ce dernier cas, les fournisseurs sont les financeurs, les clients sont les états, les nouveaux entrants des ONG naissantes et les produits substitués procèdent de l'action directe de l'État ou des entreprises qui « marchandisent » l'action.

Cas : Un fabricant de meubles en bois



Cette matrice présente les différents domaines dont peut dépendre la réussite d'un fabricant de meubles en bois destinés au marché des particuliers.

Les cinq forces principales de Porter y sont évidemment présentes, mais la complexité de leur analyse est évidente et montre les limites de l'outil.

Une série de domaines déterminant la pression concurrentielle viennent donc compléter les axes initiaux. En ce qui concerne la distribution, par exemple, elle passe à la fois par la vente directe (48 % des ventes) et par des distributeurs (2 %). Selon le cas, l'entreprise a, ou non, un accès direct à ses clients et la possibilité de travailler à les fidéliser. Pour ce qui

est des fournisseurs, le caractère pondéreux de la matière première n'interdit pas son importation d'Europe mais aussi d'Asie et d'Afrique. Dès lors, ce sont les questions de transport, d'activité portuaire, de reconstitution de la forêt d'origine, de stabilité politique des pays fournisseurs, de labels qui prennent une importance forte.

On notera que la profession s'est organisée autour d'une Union nationale des industries françaises de l'ameublement, qui développe au profit du secteur une veille, des recherches technologiques, de la prescription qui contribue à atténuer quelque peu la concurrence interne et à renforcer la compétitivité internationale. ■

Synthèse de l'entreprise et de son environnement

MISE EN ŒUVRE D'UNE MATRICE SWOT POUR UNE ENTREPRISE

	+	-
Interne	<p>Strengths (forces)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marque forte (mesurée par le taux de notoriété). • Réseau de distribution (nombre de points de vente et évolution). Comparaison avec le principal concurrent. • Qualité de service (mesurée par des enquêtes de satisfaction client) se traduisant par un taux de fidélité des clients forts. 	<p>Weaknesses (faiblesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible réactivité (exemples de technologies lancées par les concurrents). • Absence de pénétration sur le marché des jeunes (notre clientèle ne comporte que 8 % de jeunes). • Absence du marché des cartes prépayées (nos 3 principaux compétiteurs possèdent 48 % du marché).
Externe	<p>Opportunities (opportunités)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lancement de nouveaux produits connectés nécessitant des offres données. • Renouvellement de notre base installée (fin de la période d'engagement pour 35 % de notre base installée). • Ouverture du marché méditerranéen. 	<p>Threats (menaces)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dérégulation du marché. • Mise en vente d'une nouvelle licence mobile cette année. • Augmentation de la TVA prévue pour cette année.

En résumé

La **matrice SWOT** fonde la stratégie sur une articulation entre les caractéristiques d'une entreprise (forces et faiblesses) et l'environnement (opportunités et menaces) dans lequel elle s'inscrit. Elle permet une représentation simple d'une réalité complexe, facilement exprimable et diffusable dans une organisation ou auprès de clients ou de partenaires.

Elle attire l'attention sur les points de vigilance : menaces (facteurs externes qui peuvent compromettre les objectifs de l'entreprise) et opportunités (facteurs externes favorables à l'entreprise). Elle évite les biais positifs en intégrant l'analyse de dysfonctionnements. Elle montre la complexité des relations entre organisation et environnement.

Insight

*The **SWOT Matrix** bases its strategy on an articulation between a firm's characteristics (its strengths and its weaknesses) and the environment (sources of opportunities and threats) in which the firm evolves. It allows a simple representation of a complex reality and therefore can be easily explained and distributed within an organisation or to clients or partners.*

It draws the attention to the key points of concern : threats (external factors than can compromise a firm's objectives) and opportunities (external factors favourable to the firm). It prevents positive bias by integrating an analysis of malfunction. It shows the complexity of the relations between organisation and environment.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le SWOT est l'outil de synthèse par excellence d'une analyse stratégique. Il permet de synthétiser dans une matrice compréhensible l'articulation entre opportunités et ressources.

Cette matrice s'organise autour de deux dimensions : la dimension extérieure (l'environnement) et la dimension intérieure (les caractéristiques de l'entreprise). La stratégie découle dans ce contexte d'une évaluation du risque sur un secteur (opportunités et menaces) en fonction de la perception des ressources de la firme (forces et faiblesses).

L'apparente simplicité de cette matrice explique sa popularité mais peut conduire à des résultats peu exploitables ou à une synthèse trop vague. Il convient donc d'être vigilant dans sa mise en œuvre.

Contexte

Dans le cadre d'une analyse stratégique, le SWOT, qui correspond à la première phase, doit être complété par un travail d'identification des objectifs et d'évaluation des options stratégiques pour aboutir au choix stratégique.

Cet outil facilite la prise de décision, mais gagne à être complété par des variables comme la culture, l'identité, la structure, les compétences... En engageant une réflexion collective, il va permettre de cibler les actions d'intelligence économique.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Analyse des forces et faiblesses de l'organisation. Quelles sont les principales forces et faiblesse de notre entreprise ? Quelles en

Penser
ses forces et
ses faiblesses
dans un
environnement
porteur de
menaces et
d'opportunités.

sont les origines ? Quels sont les éléments caractéristiques et distinctifs de notre organisation par rapport à nos compétiteurs ?

2. Analyse des menaces et opportunités liées à l'environnement. S'appuyer sur des outils de type Porter (champs de force, cf. outil 3) ou PESTEL (*Political, Economical, Social, TEchnological, Environement and Legal*) pour déterminer l'évolution du marché.

Méthodologie et conseil

Malgré la popularité de la matrice SWOT, il n'existe pas réellement de méthode pour identifier les forces et les faiblesses d'une entreprise. Il est important de s'astreindre à un travail sur les variables analysées :

- Concision : se concentrer sur les éléments les plus importants.
- Hiérarchie : réfléchir à une façon de hiérarchiser les différents éléments de l'analyse.
- Actionnabilité : les éléments choisis doivent s'articuler et être un support pour l'action.
- Significativité : impact sur la stratégie.
- Fondement empirique : les éléments trouvés doivent être « authentiques » et avérés, fondés sur des faits et non pas uniquement sur la subjectivité des individus. ■

Avantages

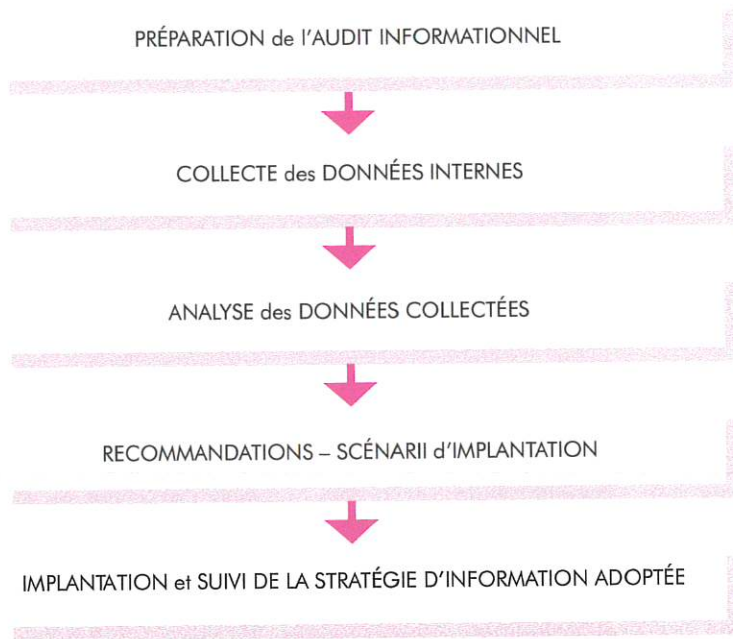
- ✓ Outil universel.
- ✓ Synthèse des éléments essentiels de la stratégie.

Précautions à prendre

- ✓ La matrice SWOT n'est qu'un outil de synthèse : son apport réside dans le recul qu'elle force à prendre sur une organisation.
- ✓ Elle doit être complétée par d'autres outils (analyse des ressources et des compétences...).
- ✓ La simplicité apparente d'appropriation de l'outil ne doit pas masquer sa complexité.

Outil 5 L'audit informationnel

Processus d'audit informationnel



En résumé

En tant que « processus qui examine l'adéquation entre les besoins et les livrables informationnels et la mission, les buts et les objectifs de l'organisation » (Henczel, 2001), l'**audit informationnel** permet de diagnostiquer l'état de la circulation de l'information dans l'organisation, par l'examen de l'écart entre la mission et les objectifs stratégiques de l'organisation d'une part, et, d'autre part, les besoins, les produits informationnels, ainsi que les influences de l'environnement sur le flux informationnel dans l'organisation.

Cet exercice servira à l'implantation d'une gestion stratégique de l'information apte à soutenir la prise de décision et conséquemment la performance de l'organisation.

Insight

Defined as « a process that examines how well the organisation's information needs and deliverables connect to the organisational mission, goals and objectives » (Henczel, 2001), the information audit gives an image of the information circulation within an organisation. The **information audit** allows the possibility to examine, on the one hand, the gap between the mission and the strategic goals of the organisation, and, on the other hand, the information needs and the deliverables which circulate within this same structure.

This process has to take into account the effects of the environment on the information flow within the organisation. The ensuing diagnosis will help with the implementation of measures designed to improve the strategic management of the information and, implicitly, the performance of the organisation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'audit informationnel vise à soutenir et/ou encadrer :

- l'efficacité et la rentabilité des activités informationnelles ;
- l'existence des politiques informationnelles (règlements, modes d'emploi, normes pour ces activités/fonctions/budgets) ;
- la possibilité d'améliorer l'existant en matière de gestion de l'information ;
- l'imputabilité et les responsabilités en matière de gestion de l'information.

Contexte

Le fait d'examiner en profondeur le cycle de vie de l'information (besoins informationnels, acquisition et création de l'information, organisation, traitement et stockage, diffusion et utilisation de l'information) permettra de voir quel type de stratégie d'information (veille stratégique, gestion des connaissances, gestion documentaire, etc., ou une stratégie d'information multi-format) serait appropriée afin de soutenir les objectifs stratégiques de l'organisation.

Mettre
la gestion
de l'information
en cohérence
avec
la stratégie.

Méthodologie et conseil

Afin de comprendre le fonctionnement de l'information dans l'organisation, l'audit peut cibler l'examen de plusieurs variables, dont, entre autres :

- les types et les sources d'information utilisées ;
- le traitement de l'information ;
- l'évaluation et la qualité de l'information ;
- l'accès et le repérage ;
- les besoins informationnels ;
- les politiques informationnelles ;
- les fonctions informationnelles ;
- le flux de l'information interne et/ou externe.

Le rapport livrable à la fin du processus d'audit doit couvrir certains paramètres, dont :

- l'identification du problème, solutions, service et personnel affecté ;
- le niveau hiérarchique d'application de la solution préconisée ;
- les solutions alternatives ;
- les critères de choix de la solution recommandée ;
- les coûts de la solution proposée ;
- les indicateurs d'évaluation de la solution adoptée. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. **Préparation** (sensibilisation du personnel, portée, équipe).
2. **Collecte des données** (questionnaires, entrevues, groupes de discussion).
3. **Analyse des données** (quantitative, qualitative, de contenu).
4. **Recommandations** (contenu, contenant, synthèse).
5. **Implantation et suivi** (plan d'action, paramètres d'évaluation).

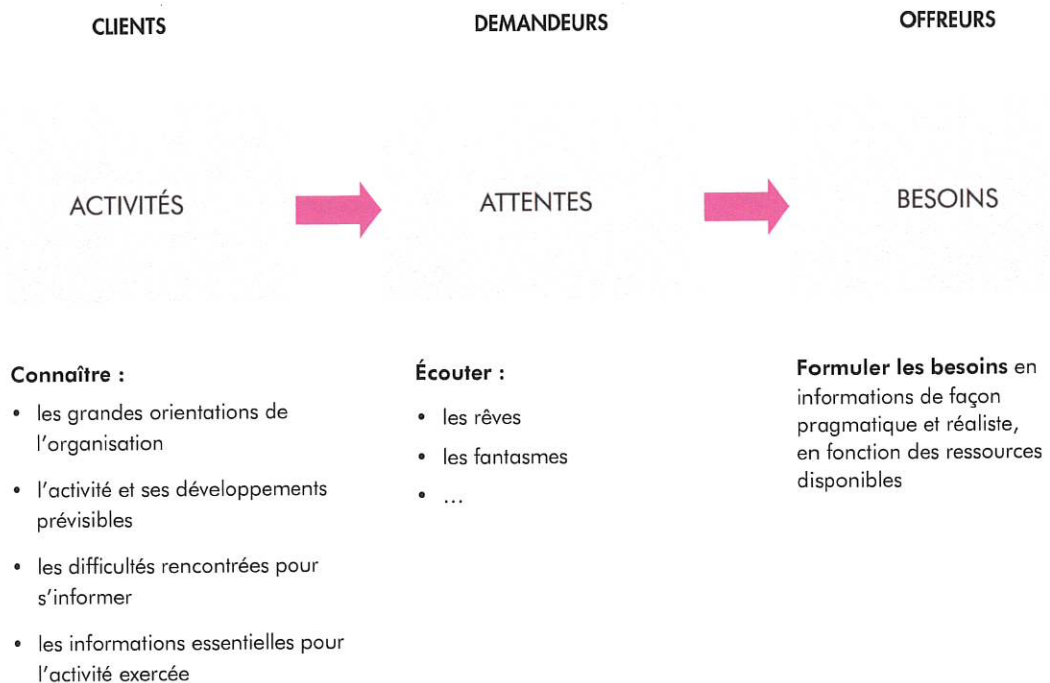
Avantages

- ✓ L'audit informationnel assure la cohérence entre la mission de l'organisation et la stratégie d'information de l'organisation.
- ✓ L'audit informationnel contribue à l'amélioration du flux d'information interne et externe utiles à l'organisation.

Précautions à prendre

- ✓ Fixer des objectifs de l'audit clairs.
- ✓ Respecter la place cruciale du facteur humain dans le processus d'audit.
- ✓ Bien étudier l'environnement de l'organisation.
- ✓ S'assurer de l'appui de la direction et du personnel pour la réussite de l'audit.

Dynamique du marché interne de l'information



En résumé

Le **diagnostic des besoins informationnels** est utilisé au cours d'une étude de l'existant informationnel (cf. outil 5). Les besoins d'information s'abordent selon **trois dimensions** :

- **verticale** : par métier ou fonction ;
- **horizontale** : dans le cadre d'un processus (ex. : processus innovation, processus qualité...).
- **transversale** : selon les orientations stratégiques de l'organisation.

Plus que des besoins d'information en vue de la connaissance, relevant de la culture générale, il s'agit d'identifier les besoins d'information en vue de la production, orientés action et directement inscrits dans l'activité.

Insight

The **information needs diagnosis** is used in a study of the existing information.

Information needs are gathered along **three dimensions** :

- **Vertical** : by business or function.
- **Horizontal** : as part of a process (for example, innovation process, quality process...).
- **Transversal** : following the organisation's strategic guidelines.

Identifying information needs linked to production and action (rather than general knowledge), and directly written into the activity is now the main objective.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Identifier, qualifier et prioriser les besoins en information en fonction des activités et orientations stratégiques.
- Mettre en évidence d'éventuels dysfonctionnements dans la prise en charge actuelle de ces besoins.
- Disposer des éléments nécessaires pour concevoir ou adapter les moyens d'y répondre de façon optimale.

Contexte

Le diagnostic des besoins informationnels s'effectue généralement dans le cadre plus global de l'audit informationnel d'une structure, qui comprend également l'examen du système d'information et la cartographie des ressources disponibles. Il est réalisé dans plusieurs cas de figure :

- en amont de la mise en place d'un dispositif de veille ;
- suite au constat de dysfonctionnements ;
- dans la perspective d'une cartographie précise des besoins, par fonction ou direction par exemple.

Le besoin d'information ne peut être séparé de l'environnement qui l'a suscité. L'identification des besoins informationnels passe ainsi par la prise en compte des orientations stratégiques de l'entreprise et par la compréhension des activités, processus et modes de fonctionnement existants.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Délimitation du périmètre du diagnostic : activités, directions ou fonctions concernées, profils d'interlocuteurs.

Collecte des attentes : au moyen d'entretiens individuels menés auprès des repré-

Un processus de résolution de problème.

sentants de différentes activités ou fonctions dans l'entreprise. Afin de couvrir les différents périmètres d'activité, il est souhaitable d'interroger un échantillon représentatif des différents profils et de privilégier les interlocuteurs susceptibles d'avoir une vision globale (managers et chefs de service plutôt qu'opérationnels).

Structuration des besoins : par direction, type de profil, axe de veille, projet, etc. Elle peut faire apparaître des besoins autres qu'informationnels (ex. : besoins en termes de méthodologie ou d'organisation).

Méthodologie et conseil

- Raisonner en termes de résolution de problème : celui qui a besoin d'informations a un problème à résoudre dans le cadre de son activité. Le professionnel de l'information (ou autre intermédiaire) l'aide à diagnostiquer et formuler ses besoins, parce que l'intéressé éprouve des difficultés à les préciser, se trompe souvent de « pathologie » et ne connaît pas forcément la « thérapie » adaptée.
- Distinguer attentes et besoins : l'utilisateur exprime des attentes (rêves, envies, désirs), qu'il s'agit ensuite de traduire de façon opérationnelle en besoins.
- Être à l'écoute du client et comprendre ses activités et ses pratiques : l'ouverture et l'empathie permettent d'identifier les besoins tacites qui n'apparaissent pas dans un questionnement directif. ■

Avantages

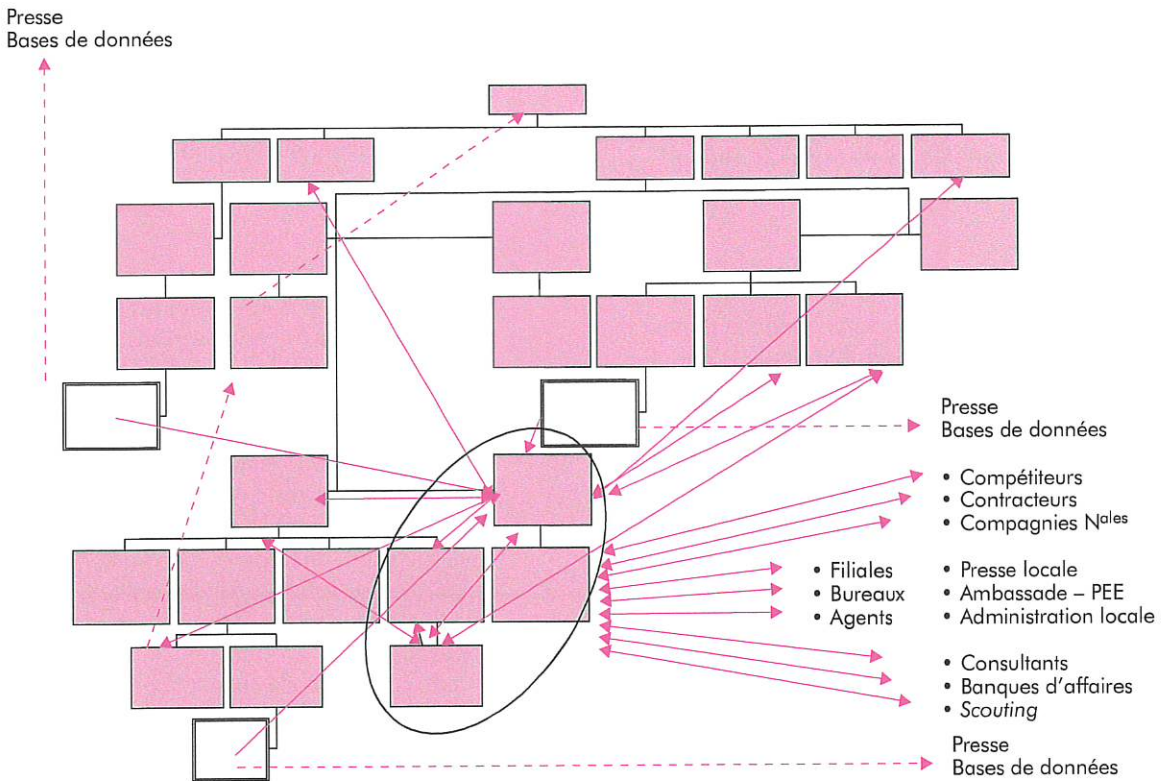
- ✓ Ce diagnostic est le moyen d'identifier les besoins individuels et collectifs d'une organisation.

Précautions à prendre

- ✓ Réajuster régulièrement l'identification des besoins. Les attentes des usagers sont par définition évolutives.
- ✓ Veiller à apporter une réponse opérationnelle, visant à alimenter la réflexion et l'analyse, orientée action et décision.

Repérer les circuits d'échange

COMMUNAUTÉ DES NÉGOCIATEURS



En résumé

L'information est partout présente dans les organisations. Elle transite de services en services, de groupes informels en équipes projets, de communautés de pratique en comités de direction...

Le responsable de l'intelligence économique doit être en mesure d'appréhender au mieux les circuits qu'elle emprunte et les « nœuds » où elle se concentre, en établissant une **cartographie des flux d'information**. Les « nœuds » peuvent correspondre à des regroupements d'expertises sur lesquels on pourra alors s'appuyer pour traiter l'information issue de la veille.

Insight

Information is everywhere in firms. It moves between the various services, from informal groups to focus teams, and from practical communities to directing committees...

The one who is in charge of competitive intelligence must be able to understand and anticipate in which ways it will be used and on which key points it will concentrate.

*Those key points can correspond to gathered expertises which it will be possible to use when processing information resulting from monitoring. This is called **charting the information flow**.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Dans le cadre de l'audit informationnel, repérer les circuits formels et informels de circulation de l'information.
- Mettre en évidence d'éventuelles communautés professionnelles.
- Comprendre leur fonctionnement pour mieux les intégrer au dispositif global d'intelligence économique.

Contexte

Dans toute organisation, il existe des communautés qui expliquent, court-circuitent ou transcendent la hiérarchie formelle. Dès lors, tout processus de recherche, traitement et diffusion de l'information stratégique doit prendre en compte cette dimension communautaire. Celle-ci intervient dans l'organisation des flux dans l'espace et dans le temps. Tout processus de veille stratégique appelle donc l'implication de ces communautés et/ou la création de communautés nouvelles : correspondants pour la veille, réseaux d'experts, etc. Ces communautés peuvent s'ignorer, collaborer ou s'affronter. Dans tous les cas, il est essentiel de les repérer afin de relever leurs apports et leurs limites.

L'information
stratégique
emprunte
souvent
des chemins
de traverse
ou des passages
secrets.

questions sur les sources d'information, les destinataires, la qualité de l'information reçue, la réalité de son exploitation, l'existence ou non d'un *feed-back* de la part du décideur, la sécurité. Sans oublier les dysfonctionnements observés, les points d'amélioration imaginables, etc.

Superposer les cartes individuelles. Dès lors que le nombre d'acteurs interviewés est jugé significatif, la superposition des cartes (calque) permet de faire apparaître des circuits principaux et secondaires d'échange d'information. En cas de recoupements importants, des communautés professionnelles peuvent ainsi apparaître, mélange d'histoire et de sociologie des organisations.

Méthodologie et conseil

- Impliquer les acteurs clés en aval (dessin de la carte initiale) et en amont (réflexion autour des flux caractérisés, voire des communautés repérées).
- Rechercher des histoires illustrant la bonne ou mauvaise circulation de l'information stratégique.
- Lancer une opération test d'intelligence économique pour vérifier la validité et l'efficacité des circuits formalisés.
- Ne pas tout attendre des éventuelles communautés révélées et se méfier de la dérive communautariste (pensée unique, dissonance cognitive, rétention d'information...). ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

Dessiner une carte de l'organisation. Quand il existe, l'organigramme peut être la base de cette carte qui visera la plus grande précision possible.

Interviewer les acteurs positionnés sur la carte. Un entretien doit être réalisé, il visera à faire tracer à chaque collaborateur les flux d'information entrants et sortants, internes à l'organisation et externes. Un questionnaire est réalisé, il comprend notamment des

Avantages

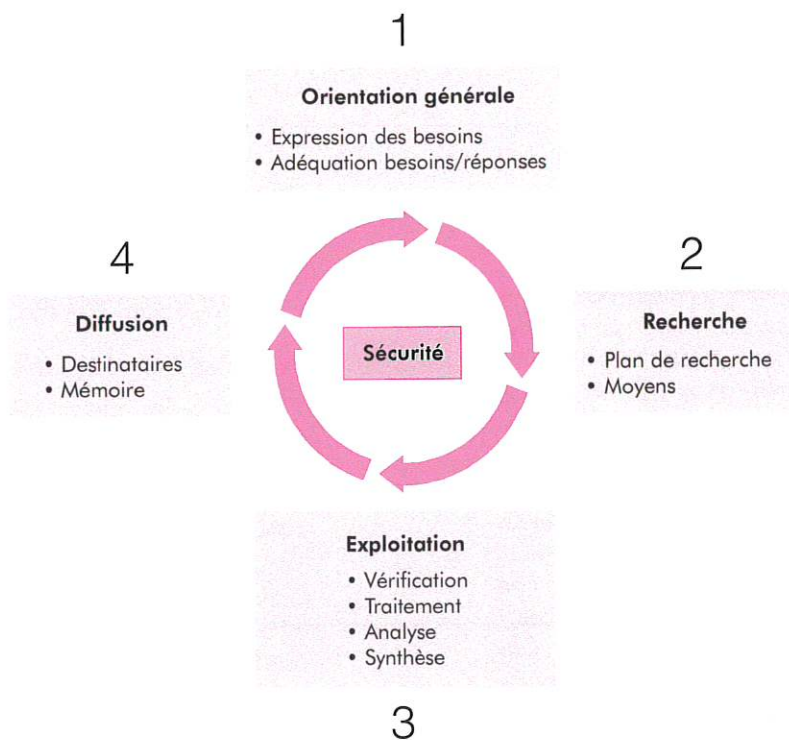
- ✓ Repérer les réseaux et communautés qui vont assurer une réelle circulation de l'information stratégique.
- ✓ Réfléchir collectivement à l'organisation des flux d'information.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas se limiter aux réseaux repérés.
- ✓ Mettre à jour régulièrement la cartographie.
- ✓ Ne pas vouloir tout contrôler et accepter la logique floue (lâcher-prise organisationnel).

Outil 8 Le cycle du renseignement

La chaîne de l'information stratégique



Source : Intelco-DCI.

En résumé

Pour que l'information utile soit obtenue dans les meilleures conditions, il est nécessaire que les actions de recherche, exploitation et diffusion, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu : le fameux **cycle du renseignement**. Issu du savoir-faire de la défense, ce cycle est aujourd'hui un guide méthodologique pour tous les experts. Il s'agit d'un guide car, si les grandes phases ne changent pas, leur mise en œuvre peut varier d'une culture d'entreprise à l'autre.

Insight

*For the useful information to be collected in the best conditions, research, exploitation and distribution, have to be lined up in an uninterrupted cycle within the firm. This is the well-known cycle of intelligence. It comes directly from defense and is today considered as the best methodology of every expert : their central tenets do not change while their application can vary from one firm to another. This systemic frame is called the **Intelligence cycle**.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le cycle du renseignement doit couvrir l'ensemble de la chaîne qui permet de transformer l'information en connaissance utile pour la décision et l'action.

Contexte

Le cycle du renseignement sert de cadre d'analyse et d'organisation dans des entreprises qui mettent en œuvre des démarches informelles ou partielles. Il permet notamment de repérer les maillons faibles (souvent l'expression des besoins et l'analyse) afin de les renforcer. À noter : il est aussi nommé cycle de l'information ou cycle de la veille.

La valeur
d'une chaîne
se mesure
à celle
de son maillon
le plus faible.

ment impliqués. Comment mémoriser ces informations pour les capitaliser ? Pourrions-nous les retrouver facilement ?

Il s'agit bien d'un cycle puisque les renseignements ainsi obtenus permettent de réorienter les besoins, de les affiner ou de les transformer ainsi que d'en découvrir de nouveaux.

La qualité et la sécurité sont présentes à chaque étape.

Méthodologie et conseil

Plus le cycle tourne, plus l'organisation se donne les moyens d'être en intelligence avec son environnement. À l'image du radar qui ne cesse de tourner, le renseignement doit être en permanence réévalué en fonction de l'évolution de la situation. C'est pourquoi toute la difficulté consiste à organiser un tel système dans le temps (permanence, régularité, pérennité) et à doter les hommes et l'organisation d'une culture de l'intelligence économique, c'est-à-dire à la fois d'un savoir-faire approprié mais aussi de réflexes (être *intelligence minded*) dans une véritable dynamique d'apprentissage.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définition ou recueil des besoins : Quels sont les objectifs à atteindre ? À quelle échéance ?
- Traduction des besoins en renseignements : De quelles informations avons-nous besoin pour répondre à nos objectifs ? Quels indices recueillir pour obtenir ces informations ?
- Planification de la recherche : Qui solliciter ? Sources technologiques ou sources humaines ? Quels moyens ? Quels délais ?
- Collecte : mode projet ou mode alerte ? Logique *pull* (aller chercher l'information) ou *push* (l'information arrive automatiquement) ?
- Traitement : trier, recouper, valider, formater...
- Analyse : Quels experts consulter ? Comment croiser les compétences et confronter les points de vue ?
- Diffusion : Quels destinataires ? À côté des circuits hiérarchiques, ne pas oublier les destinataires qui joueront un rôle dans les cycles futurs à condition d'être juste-

Avantages

- ✓ Le cycle du renseignement est une méthodologie simple à comprendre. En ne requérant aucun préalable, elle est donc accessible à l'ensemble des collaborateurs de l'organisation, sa large diffusion étant un gage de son efficacité (intelligence collective).

Précautions à prendre

- ✓ Le principal risque de cette méthodologie est la bureaucratisation, à savoir un suivi trop rigoureux qui nuirait à la rapidité et à l'agilité stratégique. Le cycle du renseignement doit être un cadre de référence souple en mesure de traiter l'imprévu.



Comment être plus efficace ?

Pour que le cycle du renseignement produise les résultats escomptés, il faut que l'organisation et les hommes aient intégré quelques règles de base (d'après F. Cantegreil, *Vigilance et stratégie*, Éditions Comptable Malesherbes, 1991).

Toute information a un prix apparent ou caché, mesurable ou non

La gratuité n'existe pas ! Ainsi, le coût peut être apparent (prix d'achat d'une revue), caché et mesurable (temps passé par un cadre pour trouver l'information) ou encore caché et non mesurable (concession faite pour obtenir cette information, par exemple informations données en échange).

Toute information donne un pouvoir à celui qui la détient mais ce pouvoir est provisoire

Le pouvoir lié au savoir peut être réel (décision), moral (dévouement) ou encore financier (monnayer l'information). Mais ce pouvoir est provisoire car l'économie de l'information ne fonctionne pas comme l'économie matérielle. Ainsi possède-t-on toujours une information que l'on vient de donner. Cette information s'est-elle dépréciée en circulant ? Oui si la valeur de l'information dépend du secret (délit d'initiés par exemple). Non si la pertinence de l'action est proportionnelle à sa diffusion (influence et *lobbying*). De plus, une information peut s'enrichir en circulant. Si l'usage d'une information n'est pas nécessairement immédiat, il s'agit néanmoins d'une denrée périssable

et la rétention de l'information donne un pouvoir temporaire à celui qui s'y livre. Mais ne pas diffuser l'information est à double tranchant, car c'est prendre le risque de la voir circuler par d'autres canaux et apparaître comme jouant son intérêt propre contre l'intérêt général.

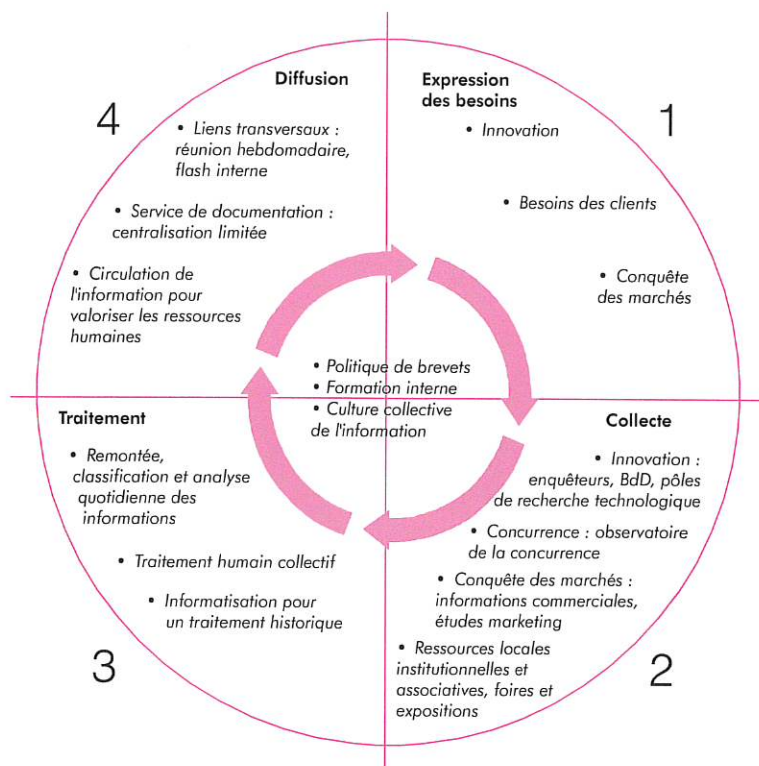
La mise en forme d'une information doit être liée à l'objectif recherché

Nécessaire, la mise en forme (in-former) retarde l'utilisation. Un arbitrage doit donc être effectué entre une information brute, présentée sans analyse mais qui permet au décideur d'aller vite, et une mise en forme soignée liée à une analyse approfondie qui permet de prendre des décisions plus réfléchies mais plus lentement.

L'économie de l'information est une économie de troc

Pour recevoir, il faut savoir donner. Or, trop d'acteurs espèrent récupérer des informations avec la ferme volonté de ne rien donner en échange. Une attitude qui peut permettre de faire un coup mais pas de jouer dans la durée. Or, si la plupart des dirigeants demandent à leurs collaborateurs de récupérer de l'information, il est rare qu'ils définissent ce qui peut être ou non communiqué et sous quelle forme (écrite, orale, conditionnel, etc.). Dès lors, la divulgation d'information est laissée à la discrétion de chaque « agent », avec tous les risques que cela comporte.

Cas : Mise en œuvre du cycle du renseignement dans une PME du bâtiment



Source : Hassid L., Jacques-Gustave P., Moinet N.,
Les PME face au défi de l'intelligence économique, Dunod, 1997.

Horus est une PME de 180 personnes qui réalise près de 30 millions d'euros de chiffre d'affaires dont 20 % à l'étranger. Elle conçoit et fabrique bon nombre d'outils de travail des artisans du bâtiment (marteaux, échelles, truelles, etc.). En cherchant systématiquement à améliorer des produits existants, elle est à l'origine de nombreuses innovations. « En matière d'innovation, explique son patron, dès qu'il y a un bon principe, les grandes entreprises peuvent s'en emparer avant même qu'une PME n'ait commencé à gagner de l'argent. » Face aux grands groupes, une PME comme Horus

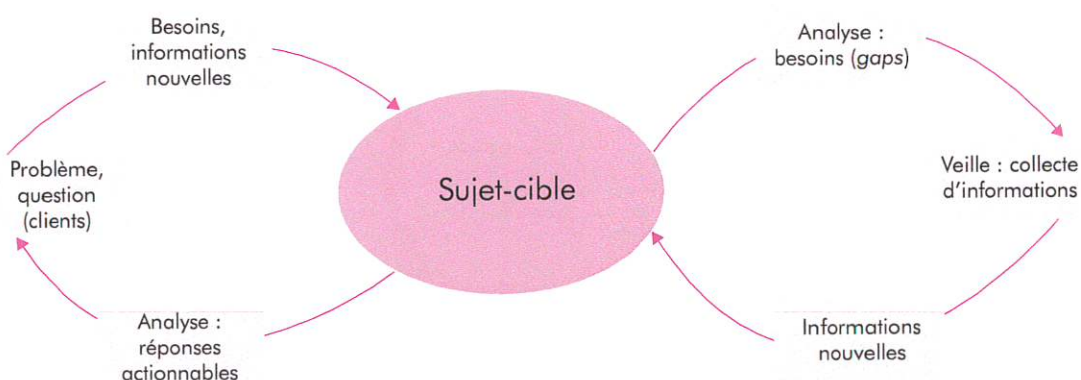
doit concentrer ses ressources sur ses atouts.

Le système d'information mis en œuvre par l'entreprise constitue un dispositif complet d'intelligence économique qui se fonde sur :

- une perception des menaces et des opportunités liées au marché du bâtiment et travaux publics ;
- une culture de l'innovation, élément de survie de l'entreprise ;
- la conviction personnelle que l'information est un instrument de développement pour l'entreprise. ■

Outil 9 L'approche target centric

Travailler sur les cibles en mode projet



Source : Robert M. Clark, *Intelligence Analysis : a Target Centric Approach*, CQ Press, 2003.

En résumé

L'**approche target centric** ou *Target Centric Approach* est complémentaire du cycle du renseignement et a pour objectif d'éviter les dérives bureaucratiques de celui-ci.

Prônant une logique projet et une organisation à géométrie variable, elle met l'analyse et la production de connaissances au cœur de la démarche d'intelligence économique.

Insight

The **Target-centric Approach** complements the intelligence cycle and aims to prevent the bureaucratic excesses that have been linked to it.

It advocates applied logic and flexible organisation and sets analysis and knowledge production at the core the competitive intelligence approach.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'approche *target centric* permet de traiter, de manière ciblée, un problème ou une question dans le cadre de la veille stratégique. Cette méthode a été créée par Robert Clarke et a pour objectif de permettre de dépasser trois faiblesses classiques du cycle de la veille :

- un manque de partage de l'information ;
- une difficulté à analyser l'information collectée ;
- un manque de compréhension des besoins informationnels des décideurs de la part des veilleurs et des analystes.

Contexte

L'approche *target centric* cherche à impliquer l'ensemble des acteurs concernés par le problème (veillers, analystes, décideurs...) dans une démarche en mode projet et en réseau, où la collaboration est permanente, plutôt que dans une démarche classique (cycle de la veille) où chacun intervient durant une phase spécifique.

Favoriser
le mode projet
et le travail
en réseau.

4. Ils transmettent ces résultats aux décideurs.

Attention ! Les étapes décrites ici ont pour objectif de simplifier la description du dispositif. Il ne s'agit pas d'étapes qui se succèdent dans le temps puisque n'importe quel acteur du dispositif peut avoir accès à la « vision » partagée du sujet-cible à tout moment et l'alimenter : réorientations des recherches, ajout d'informations complémentaires, opinions... C'est une différence majeure d'avec le cycle du renseignement classique.

Méthodologie et conseil

Un dispositif technologique permettant le stockage de l'information, mais aussi son enrichissement par tous, est nécessaire pour donner corps à une vision partagée du sujet-cible. Les réseaux sociaux d'entreprise (cf. outil 44) sont particulièrement adaptés à cet usage en ce qu'ils offrent des espaces de conversation tout en permettant de classer (tags, thésaurus) l'information ainsi partagée dans un objectif de capitalisation. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Les clients de la veille (décideurs, responsables de services...) ressentent un défaut de connaissance/un problème par rapport à un sujet-cible et en déduisent leurs besoins en information.

2. Ils les communiquent aux veilleurs qui font les recherches nécessaires pour y répondre, alimentant ainsi la vision partagée (au centre) du sujet-cible.

3. Les analystes/experts extraient de ces éléments ceux qui leur semblent les plus pertinents. Ils les enrichissent et leur donnent du sens.

Avantages

- ✓ Le partage permanent d'informations et d'analyses est bénéfique pour chacun des acteurs.
- ✓ La réponse à un problème est coconstruite, évitant ainsi que les acteurs se rejettent la faute en cas d'erreur.

Précautions à prendre

- ✓ Le facteur temps est toujours important dans un dispositif d'intelligence économique. Il faut être conscient du fait qu'un système collaboratif en réseau est souvent plus long à produire des résultats qu'un dispositif linéaire.
- ✓ Une solution/réponse à un sujet-cible peut être partagée, elle n'en est pas toujours vraie pour autant...

Outil 10 La charte éthique

Encadrer pour ne pas déraper

Extraits de la charte éthique de la FÉPIE

Article 2. Les signataires de la Charte s'engagent à n'avoir recours qu'à des moyens légaux dans l'exercice de leur profession, quel que soit le lieu d'application de leur activité.

Article 3. Les professionnels de l'intelligence économique s'engagent à ne pas porter atteinte aux intérêts fondamentaux de la France (...)

Article 4. Les professionnels de l'intelligence économique s'engagent à n'accepter que des missions pour lesquelles ils disposent de la compétence professionnelle requise ou pour lesquelles ils sont en mesure de monter les équipes de travail répondant au besoin.

Article 5. Les signataires de la Charte s'engagent à ne fournir que des informations accessibles par des moyens légaux. Ils ne délivrent et n'utilisent que des informations dont ils ont vérifié la véracité et la crédibilité de la source.

En résumé

Fondée sur des pratiques légales, l'intelligence économique est comme toute pratique concurrentielle susceptible de dérapages éthiques.

De ce point de vue, la **charte éthique**, qu'elle soit spécifique à l'intelligence économique ou plus large, permet d'encadrer les pratiques, de la définition des objectifs à leur mise en œuvre sur le terrain.

Insight

In spite of being based on legal practices, competitive intelligence can, as any competitive practice, slip out of the ethical boundaries.

*Bearing this in mind, an **ethical charter** may it be specific to competitive intelligence or to the larger scale, would allow a restriction of practices, from the aims' definitions to their application in the field.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La charte éthique cadre les règles qui existent dans l'entreprise en explicitant leur logique et leur finalité. Outil de communication interne et externe, la charte éthique est l'affaire de tous et de tous les instants.

Contexte

Dès lors qu'il s'agit de manipuler de l'information – au sens premier du terme – les pratiques d'intelligence économique sont sujettes à des dérapages. Or, dans un monde ouvert, des pratiques non éthiques peuvent coûter cher à l'entreprise, tant en terme de management que de notoriété.

Ne pas
se laisser
entraîner
par une pression
concurrentielle
qui incite
parfois
à franchir
la ligne jaune.

salon, j'ai retrouvé un représentant de l'un de nos concurrents. Nous avons bu un verre au bar et il m'a informé que sa société allait bientôt augmenter le prix de certains de ses produits clés. Il me semble que ce sont là de bien précieuses informations ! À qui dois-je en parler pour en tirer le meilleur parti ?

R : Nous ne partageons pas et n'échangeons pas avec nos concurrents d'informations concernant les prix ou les offres, comme par exemple celles sur les politiques de prix, les remises, les promotions, les redevances, les garanties et les conditions générales de vente. Si un concurrent vous communique spontanément de telles informations, mettez immédiatement, mais avec tact, un terme à cette conversation. »

Méthodologie et conseils

La charte éthique peut s'avérer rapidement contre-productive face à des injonctions qui, faute de connaissance et de pratique, s'avèrent contradictoires. Ainsi, demander aux employés de ne pas divulguer d'informations stratégiques tout en les incitant à rester en veille demande une maîtrise de la communication, une conscience du degré de confidentialité de certaines données et une habileté certaine dans le recueil d'informations informelles qui nécessitent d'avoir été formé. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Faire de la charte éthique une opportunité.** Cet outil permet, tant dans son élaboration que dans son application, de mobiliser l'ensemble des acteurs dans une réflexion collective sur ses métiers et leurs pratiques. Elle doit être soutenue fortement par la direction et signée par tous. Chez L'Oréal, les principes de la charte sont précédés de la mention : « Chacun de nous doit. »
- **Illustrer les principes par des situations concrètes ou « questions fréquentes ».** La charte éthique doit être un outil pratique capable de répondre à des dilemmes du quotidien. Continuons avec l'exemple de L'Oréal. À côté de la règle « Ne collecter d'informations sur la concurrence que par des moyens légaux et, ce faisant, en s'identifiant toujours clairement comme collaborateur de L'Oréal », la charte propose une situation concrète sous forme de question-réponse : « Q : À l'occasion d'un récent

Avantages

- ✓ Offrir à tous les collaborateurs des repères pratiques qui dépassent la communication classique sur les valeurs.
- ✓ Prévenir les dérapages en explicitant clairement ce qu'il n'est pas permis de faire.

Précautions à prendre

- ✓ Se méfier des engagements intenable.
- ✓ Former suffisamment les collaborateurs aux pratiques d'IE légales et éthiques.

Surveiller son environnement pertinent

« Le secret de l'action, c'est de s'y mettre. »

Alain

Le premier dossier nous a permis de mener un diagnostic des besoins informationnels stratégiques de l'organisation en nous appuyant, d'une part, sur l'analyse de son environnement et, d'autre part, sur l'expression des manques tels que formulés par ses principaux acteurs. L'étape suivante consiste à traduire ces besoins en questions, puis à trouver des éléments de réponse, c'est-à-dire à passer du stratégique au tactique. Concrètement, cela s'effectue par la mutation du plan de renseignement, qui synthétise ce que l'on souhaite rechercher et pourquoi, en un plan de recherche, qui organise la collecte des informations en posant les questions du « comment ? », du « qui ? » et du « quand ? ».

Cette deuxième phase nécessite une bonne connaissance des sources existantes et des moyens d'y accéder. En effet, mal les connaître ou se contenter d'exploiter les sources que tout le monde connaît déjà, limiterait, *a priori*, la liberté d'action future et diminuerait, de fait, les chances de détecter des signaux faibles ou d'identifier des pistes d'innovation originales.

Concrètement, il est nécessaire de maîtriser les compétences et savoir-faire qui permettront d'exploiter au mieux les moteurs de recherches, annuaires du web visible et invisible, bases de données en ligne et autres outils permettant la recherche algorithmique, afin d'y trouver informations et sources. Une fois celles-ci identifiées, il est judicieux d'en automatiser la surveillance et c'est ici qu'entrent en jeu les logiciels et services de surveillance de pages web, les agrégateurs de flux RSS et les plateformes de veille intégrées qui, une fois paramétrés, permettent de gagner un temps précieux dans la collecte de l'information. Ce temps pourra alors être utilement réinvesti dans les phases à forte valeur ajoutée que sont l'analyse et la diffusion/communication/collaboration des informations issues du dispositif de veille (cf. dossiers 3 et 4).

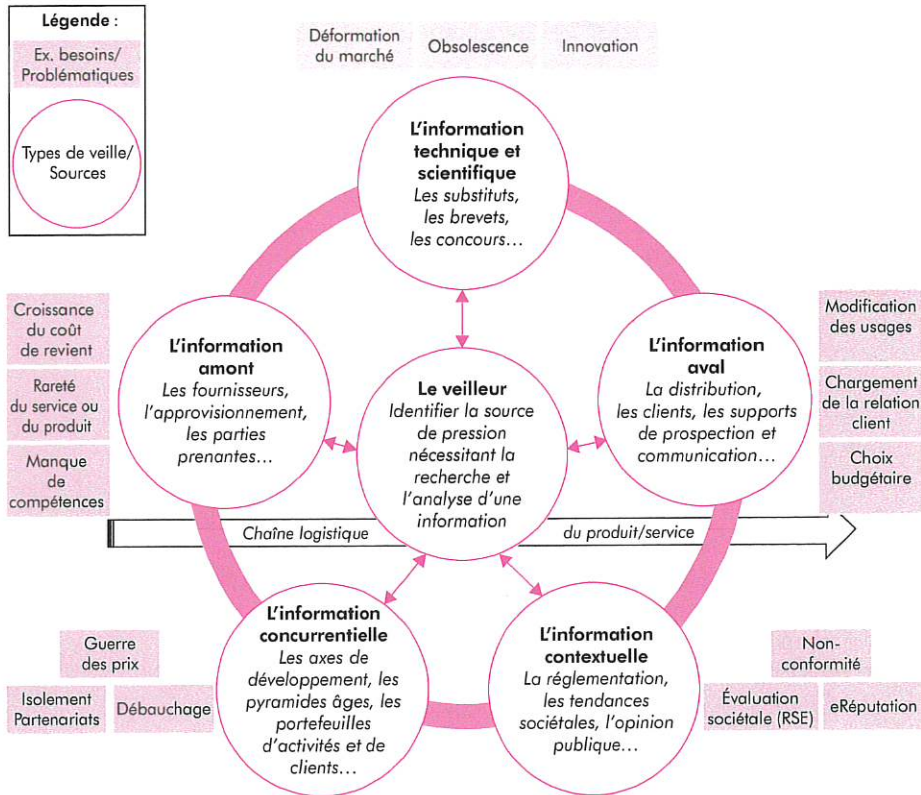
Parallèlement, il est nécessaire d'organiser son réseau humain, ce groupe d'employés ou de contacts aux profils variés, qui sont en prise directe avec les acteurs du marché et deviennent « les yeux et les oreilles » de l'organisation. Moins prolixes qu'un logiciel de veille, ils ont la capacité de fournir des informations issues du « terrain », qu'on ne retrouvera que rarement ou trop tard, dans la presse professionnelle ou sur le web. Tirer le meilleur parti de ces sources humaines nécessite des savoir-faire spécifiques en terme d'animation de réseaux et de communautés et, dès lors, on comprend que le métier d'animateur de la fonction intelligence économique se trouve à la croisée de l'algorithmique et de l'humain. Une position certes pas toujours facile à tenir mais qui garantit à la fois la richesse et la pertinence de l'information collectée.

Ont également contribué à la rédaction de ce dossier : **Thomas Ollivier** (outil 11), responsable intelligence économique à la MAIF, **François Jakobiak** (outil 12), consultant formateur, **Camille Alloing** (outil 22), ingénieur R&D Groupe La Poste et auteur du blog CaddE-Réputation, **Corinne Dupin** et **Aref Jdey** (outil 23), consultants formateurs chez Help Management.

■ Les OUTILS

- 11** Le diagramme du veilleur.....p. 40
- 12** Les plans de renseignement et de recherchep. 42
- 13** La typologie des sources d'informationp. 44
- 14** Les sources humainesp. 46
- 15** Les moteurs de recherchep. 50
- 16** Google avancé.....p. 54
- 17** Les bases de données scientifiquesp. 56
- 18** Le web invisiblep. 58
- 19** La recherche nominativep. 60
- 20** La surveillance du web.....p. 64
- 21** Les flux RSS..... p. 68
- 22** La e-réputation..... p. 70
- 23** La plateforme intégrée de veille..... p. 74

Tirer parti de ressources rares



En résumé

Trois flux logistiques traversent l'organisation :

- le flux physique des marchandises ;
- le flux financier ;
- le flux d'information : il est au cœur des activités de veille et d'intelligence économique et nécessite la mise en place d'un processus d'approvisionnement, de transformation et d'exploitation très précis.

À la croisée de la logistique et de la veille, le **diagramme du veilleur**, fondé sur la matrice de Porter, est un moyen de guider la recherche de l'information stratégique.

Insight

In an organisation, there are three streams that interact with each other :

- the physical goods ;
- the financial flow ;
- and the flow of information : it is at the heart of monitoring and competitive intelligence activities and necessitates the setting of very detailed processes for supply, manufacture and operation.

*The **assessment chart** that business watchers use is based on Porter's matrix, mid-way between logistics and strategic foresight, and is a mean to guide research and strategic information.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En orientant les efforts du veilleur vers la collecte de l'information utile, **le diagramme simplifie la définition du besoin en information.**

Contexte

Ce diagramme se fonde sur la matrice d'intensité concurrentielle présentée au dossier précédent. Il associe à chacune des cinq forces des types de sources et de veilles spécifiques afin de relier l'information à la stratégie. Cet outil permet ainsi de ne jamais perdre de vue les besoins et problématiques.

Ne jamais
perdre
de vue
la question
de départ.

garantira l'exploitation de l'information utile. Ex. : une entreprise créant la majeure partie de sa valeur ajoutée grâce à un contrat d'exclusivité négocié avec son fournisseur peut mener une veille sur ces deux types d'informations : le nombre de fournisseurs et le nombre de clients potentiels, puis suivre ce ratio dans le temps afin d'identifier le point de bascule du rapport de force et préparer au mieux les futures négociations.

• **Anticiper l'exploitation de l'information.** Avant de lancer une recherche d'information ou une veille, il est nécessaire de dresser des hypothèses d'exploitation de l'information pour garantir son utilité concrète. Ex. : avoir l'objectif de comparer le dynamisme de deux sociétés innovantes en termes de recherche, à travers la comparaison de deux courbes, oriente facilement vers la recherche du nombre de brevets déposés ou d'articles publiés par année et par acteurs.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Identifier l'origine du problème – poser la problématique.** Ex. : la réduction des marges d'une entreprise incite souvent à des actions consistant à augmenter les tarifs, élargir la cible clientèle... En considérant l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis l'amont jusqu'à l'aval, l'entreprise peut mieux se rendre compte, le cas échéant, d'une augmentation de son coût de revient, lui-même conditionné par l'augmentation du coût d'approvisionnement d'une matière première, provoquée par la raréfaction de moyens de transport de celle-ci du fait de la suractivité d'un pays tiers. Le veilleur pourra travailler sur les possibilités de diversification des matières premières nécessaires à la réalisation du produit.

• **Construire et surveiller des indicateurs stratégiques.** Lorsque les problématiques affectant l'entreprise trouvent une origine récurrente en amont ou en aval de l'axe logistique de l'entreprise, il peut être aisé de mettre en place une veille stratégique qui

Méthodologie et conseil

Collaborer pour comprendre : l'environnement informationnel d'une organisation se compose d'une multitude d'éléments proches ou éloignés de son activité qui, à court ou long terme, peuvent se concrétiser en menaces ou opportunités. La diversité des compétences est une condition *sine qua non* permettant de le comprendre et de le caractériser. ■

Avantages

- ✓ Démystifier l'enjeu de retour sur investissement (ROI) d'une démarche de veille en garantissant l'utilité de l'information.
- ✓ Simplifier un environnement complexe.

Précautions à prendre

- ✓ Avoir une vision de logisticien de l'information et de l'entreprise.
- ✓ Chercher à aller au-delà des facteurs explicatifs internes et identifier les facteurs plus éloignés de l'environnement direct de l'entreprise.

Stratégie de développement du constructeur aéronautique Embraer

Plan de renseignement	Plan de recherche			
	Qui ?	Où ?	Comment ?	Quand ?
Sous-questions				
Stratégie antérieure d'Embraer ?	Philippe	Marché européen	- Web - Bases de données - Rapports annuels	Mi-juin
Stratégie actuelle (telle qu'annoncée) ?	Philippe	idem	idem	Mi-juin
Composition et pouvoir de l'actionnariat ?	Michèle	/	- Rapports annuels - Web	Fin juin
Principaux fournisseurs	Antoine et Paulo	Zoom Chine, Inde, Brésil	- Web - Bases de données	Mi-juin
Membres du comité de directions ? Profils ? Réseaux ?	Antoine	/	- Abonnement www.marquiswhoswho.com - Web	Mi-juillet
Analyse financière	Philippe (service financier)	/	Bases de données : - Orbis - Thomson	Mi-juillet
...				

En résumé

Le **plan de renseignement** synthétise l'ensemble des besoins informationnels d'une organisation. Pour passer de ce niveau stratégique au niveau opérationnel, il est nécessaire de le transformer en un **plan de recherche**. Celui-ci va permettre d'organiser concrètement la recherche d'informations en précisant qui fait quoi, comment, et à quelles échéances.

Insight

The **intelligence plan** summarises the collection of informational needs of an organisation. In order to pass from this strategic level to the operational level, it is necessary to transform it into a **research plan**. This plan will allow concrete organisation of the information research by defining who does what, how and on what deadlines.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le **plan de recherche** répond aux questions « Qui ? », « Où ? », « Quand ? », « Comment ? ». Le **plan de renseignement** (appelé aussi plan de veille) permet de préciser l'information à collecter. Il répond généralement aux questions « Quoi ? » et « Pourquoi ? ».

Contexte

Le plan de renseignement émane des étapes précédentes, qui ont permis de recueillir les besoins en information de l'organisation (cf. outils 5, 6, 7 et 8). Il peut également être alimenté directement par des demandes spécifiques de la direction ou de clients internes. Une question posée ouvre alors un nouvel axe de veille.

Quant au plan de recherche, il est la déclinaison opérationnelle du plan de renseignement.

Organiser
la collecte
d'information.

- Où ? : cela se produit-il ? Quel dimensionnement ? Quelle échelle géographique ?
- Quand ? : depuis quand ce problème/cette question existe-t-il/elle ? Quelles sont nos échéances/délais ?
- Comment ? : va-t-on chercher ces informations (Internet, bases de données, terrain...) ?

Le plan de recherche sera ensuite réparti entre les différents veilleurs de métier mais aussi vers les capteurs « terrain » qui pourront avoir à répondre à certaines questions ciblées.

Méthodologie et conseil

Les deux plans peuvent former un seul document mais, pour des raisons de lisibilité des actions à mettre en œuvre, il est conseillé de les dissocier.

Les veilleurs professionnels peuvent disposer d'une version intégrale du plan de renseignement mais ce n'est pas une obligation (confidentialité). Généralement, ils disposent en revanche de l'intégralité du plan de recherche afin de rendre possible la fertilisation croisée.

Pour éviter de les surcharger de détails non pertinents pour eux, les veilleurs non-professionnels (capteurs) disposeront d'un plan de recherche simplifié (ex. : « Ce que l'on attend de vous »). ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

Se poser les bonnes questions avec le plan de renseignement. Il précise les axes de la veille en les transformant en questions :

- Quelle est la question qui se pose ?
- Quelles sous-questions entraîne-t-elle ?
- Quel est le contexte global ?
- Pourquoi veut-on obtenir ces renseignements ?

Organiser la manière dont l'information va être collectée (plan de recherche). On peut mettre en œuvre ici une méthode simple dérivée du questionnement QQOQCP (cf. schéma) :

- Qui ? : surveille quoi ? surveille-t-on ?

Avantages

- ✓ Donne une visibilité à l'ensemble des axes de veille de l'organisation.
- ✓ Permet de savoir qui traite de quoi et rend ainsi possible la collaboration.

Précautions à prendre

- ✓ Protéger particulièrement le plan de renseignement car il recense tout ce qui intéresse l'organisation et donne ainsi à voir sa stratégie en creux.

Exemple de collecte d'information selon la typologie des trois sources

LA TYPOLOGIE DES SOURCES :
BLANCHES (OUVERTES), GRISES (SENSIBLES) ET NOIRES (CONFIDENTIELLES)

Informations	Sources repérées	Chargés de la collecte	Typologie
Brevets déposés par notre concurrent	INPI	Conseil en propriété industrielle	Blanche
Prospectus du concurrent	Foires et salons	Directeur Commercial	Grise
Opinion du Docteur X, démarché par le concurrent	Docteur X	Directeur R&D (partenaire de golf)	
Projets de développement	Note interne classifiée sur projet d'alliance avorté avec le concurrent	Directeur de la stratégie, rédacteur de la note et habilité « confidentiel »	Noire

Source : Marcon, Moinet, *L'Intelligence économique*, 2^e éd., Dunod, 2011.

En résumé

Si les **sources d'information** auxquelles l'intelligence économique s'abreuve sont variées dans les contenus, « formats » et niveaux de qualité qu'elles proposent, elles se classent toutes cependant dans trois catégories : le blanc, le gris et le noir. En abordant les questions de légalité et d'éthique, ce code couleur interroge la stratégie d'intelligence économique de l'entreprise et oriente ses méthodologies.

Insight

Even if the **information sources** that feed competitive intelligence vary in terms of content, 'forms' and quality levels that they offer, they can still be sorted into three categories : white, grey and black. As it deals with questions of legality and ethics, this colour-coded typology examines the competitive intelligence strategy of the firm and directs its methodologies.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Semblable au pêcheur pour qui la connaissance des *bons coins* permet de faire la différence, l'expert en intelligence économique doit repérer et connaître intimement les bonnes sources d'information, qu'elles soient techniques ou humaines, internes ou externes à l'organisation. Selon une typologie bien connue, les sources et les informations seront dites blanches, noires ou grises.

Contexte

Cette typologie insiste sur trois idées clés :

- 80 à 95 % de l'information utile est accessible légalement ;
- l'information informelle est essentielle ;
- l'intelligence économique s'intéresse à l'information confidentielle dès lors qu'elle est obtenue légalement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

L'information dite « ouverte » est celle qui se trouve dans la zone « blanche » ou « publique ». Son accès est libre, ce qui ne signifie pas qu'il soit gratuit (l'information gratuite n'existe pas !). Ex. : information publiée dans la presse, diffusée lors de symposiums, proposée par des organismes publics (services de l'État, Chambres de commerce et d'industrie, collectivités locales, etc.). Notons que s'il n'y a pas en soi d'infraction au recueil de ce type d'information, il n'en va pas automatiquement de même pour son emploi (ex. : photocopie d'un article de presse).

L'information dite « fermée » est celle qui se trouve dans la zone « noire » ou « secrète ». Elle est protégée par la loi ou le contrat et réservée aux seules personnes habilitées (par

S'informer
en trois
couleurs.

niveaux : confidentiel, secret, très secret) et autorisées (le « droit d'en connaître » donne l'accès à des informations pour lesquelles il faut être préalablement habilité). Pour se procurer ces informations, il faut passer un certain nombre de procédures... ou bien agir de manière clandestine (interceptions techniques illégales ou sources humaines se mettant dans l'illégalité).

Pour la loi, tout ce qui n'est pas noir est blanc. En intelligence économique, 'il existe en pratique une zone tampon : **l'information dite « sensible » qui se trouve dans la zone « grise ».** Cette information est obtenue par des voies détournées, comme des indiscretions (provoquées) provenant de clients ou fournisseurs de l'entreprise concurrente surveillée.

Méthodologie et conseil

Parfois, l'information sensible est obtenue de manière jugée « immorale » ou « sans considérations éthiques ». Mais l'accès à cette information n'est, *a priori*, pas illégal... jusqu'à ce que la jurisprudence en décide autrement ou que l'auteur franchisse la ligne jaune. Ainsi, écouter des conversations au bar d'un TGV n'est pas illégal. Immoral ? À vous de juger. ■

Avantages

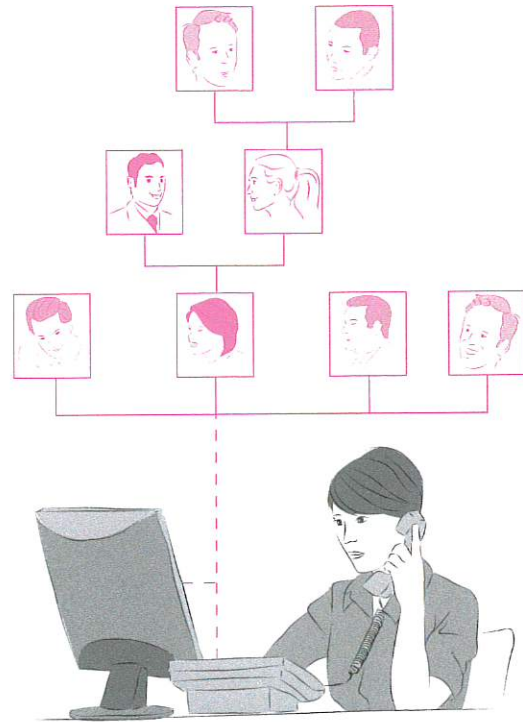
- ✓ Montre la richesse des sources ouvertes.
- ✓ Permet d'intégrer l'idée que l'accès à l'information diffère suivant sa couleur.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas privilégier une couleur pour de mauvaises raisons (ex. : facilité d'accès) mais définir en amont une stratégie.
- ✓ Ne pas négliger la zone noire légale, c'est-à-dire l'information confidentielle interne.

Outil 14 Les sources humaines

Gérer les réseaux humains



En résumé

Au cœur du recueil des informations stratégiques se trouvent les **sources humaines**.

Elles sont d'une grande richesse potentielle mais aussi porteuses d'incertitudes. Les gérer demande un savoir-faire de management des réseaux.

« Il n'est de richesses que d'hommes », n'est-ce pas ?

Insight

Human sources are found at the heart of strategic information gathering.

In spite of uncertainties linked to them, they are a potentially rich source of information and dealing with them requires certain knowledge in network management.

« The only wealth is man », would you agree?

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En intelligence économique, la source humaine doit permettre d'obtenir des informations blanches ou grises à haute valeur ajoutée :

- informations informelles ;
- informations en passe d'être publiées ;
- informations publiées mais dont le chemin d'accès est difficile.

Cette source constitue un moyen d'investigation complémentaire des sources dites documentaires (bases de données, médias).

Contexte

La notion de source humaine est directement issue de la culture du renseignement dans laquelle on la désigne par l'acronyme HUMINT pour HUMAn INTelligence. Les méthodes employées peuvent être proches mais se différencient rapidement par la question de la légalité. En intelligence économique, les sources humaines, qu'elles soient internes ou externes, sont gérées ouvertement et sans manipulation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• Identifier les sources humaines pertinentes.

En s'appuyant sur le cycle du renseignement, il s'agit de solliciter les sources les plus à même de répondre à la question posée, en tenant compte des contraintes de temps et de moyens. Attention : une source disposant d'une grande notoriété n'est pas nécessairement celle qui ramène les informations les plus pertinentes.

• **Apprendre à connaître ses sources.** Il s'agit de s'intéresser ouvertement à leur parcours, leurs projets mais aussi leurs éventuels alliés ou concurrents. L'objectivité étant rare, il faut faire avec la subjectivité mais en toute connaissance. Dans le renseignement, il est courant de « tester » une source en lui

Le réseau,
c'est Moi
à la puissance
Nous.

demandant des informations déjà connues. Il ne s'agit pas nécessairement d'une défiance mais avant tout d'un contrôle qualité.

• **Qualifier ses sources.** Suite logique, il s'agira d'évaluer les capacités de recueil en fonction de la qualité des informations rapportées. Très souvent, la source est démarquée et cotée, c'est-à-dire estimée, indépendamment de l'information. A-1 pourra signifier une source fiable et une information sûre, B-3 une source peu fiable et une information peu sûre, etc.

• **Gratifier ses sources.** La gratification est avant tout symbolique même si elle peut être occasionnellement financière. Prendre du temps (ex. : déjeuner) et féliciter une source humaine est le meilleur moyen de la fidéliser.

• **Assurer un feed-back.** Étape trop souvent oubliée bien que suite logique de la précédente. Il est important d'informer la source de la pertinence de l'information transmise et de son effectivité. Bien entendu, il est rarement question de lui en dire plus sur les décisions prises en relation, confidentialité oblige.

Méthodologie et conseil

Manager un nombre raisonnable de sources humaines afin d'être réellement à leur écoute est le meilleur moyen d'obtenir des informations de grande qualité.

Avantages

- ✓ Peut offrir de l'information à haute valeur ajoutée.
- ✓ Dans la durée, permet de recevoir des informations stratégiques sans sollicitation.

Précautions à prendre

- ✓ Varier les sources et cloisonner.
- ✓ Évaluer régulièrement la qualité des informations indépendamment de la notoriété de la source.



Comment être plus efficace ?

Développer les 7 talents capitaux du parfait réseuteur

Être convivial. Susciter la sympathie, voire l'empathie, est la meilleure garantie d'obtenir l'adhésion d'une source et donc la fourniture d'informations de qualité. La puissance ou la capacité de nuisance permettent de faire des coups mais pas de pérenniser un dispositif de veille de qualité.

Être tenace. Le management des réseaux s'apparente à de la culture et les sources humaines jouent pleinement leur rôle dans la durée. Il faut donc semer, labourer et attendre pour récolter. L'obsession du ROI (retour sur investissement) est ici contre-productive.

Être pro-actif. Solliciter est d'autant plus facile que les sources humaines contactées sont également destinataires d'informations stratégiques.

Rester discret. C'est le B A BA des journalistes, spécialistes du renseignement et professionnels de l'intelligence économique. La protection des sources implique de ne pas diffuser trop largement certaines informations dont on devinera facilement l'origine. Attention aux faux pas.

Être diplomate. Toute source humaine ayant ses points faibles, il faut savoir garder une certaine distance, éviter la familiarité et les sujets qui fâchent. Gare au mélange des genres. De plus, un réseau ne s'exploite pas mais se sollicite. Attention au harcèlement et au frontal. Privilégier l'indirect et la souplesse.

Être fiable. Une source humaine sera d'autant plus riche qu'elle est certaine de la qualité de son correspondant et de sa fiabilité.

Jouer l'animateur. À l'opposé du contre-maître de la vieille organisation pyramidale, il s'agira de préférer le mouvement à l'excès d'ordre, la confiance à la défiance.

Source : Christian Marcon & Nicolas Moinet, *Développez et activez vos réseaux relationnels*, Dunod, 2007.

Le bulletin de recueil d'informations (BRI)

Il comporte les rubriques classiques de tout outil de reporting : identité du rédacteur, date, source, direction et service, destinataire, numéro d'archivage.

On y ajoutera la cotation de la source-information.

Puis pour chaque point, la description des faits ou indices recueillis et le commentaire de la source. Il est essentiel de dissocier les deux. Enfin, le commentaire général du rédacteur du BRI.

Le compte rendu d'intérêt immédiat

Outil proche qui diffère du précédent par l'urgence de la situation. Passées les rubriques administratives, il s'organise suivant cinq points :

- conditions de recueil des informations ;
- description des faits ou indices recueillis ;
- commentaires ;
- propositions ;
- demandes éventuelles.

Source : Académie de l'intelligence économique.

Exemple de Management des sources humaines dans un grand groupe industriel français



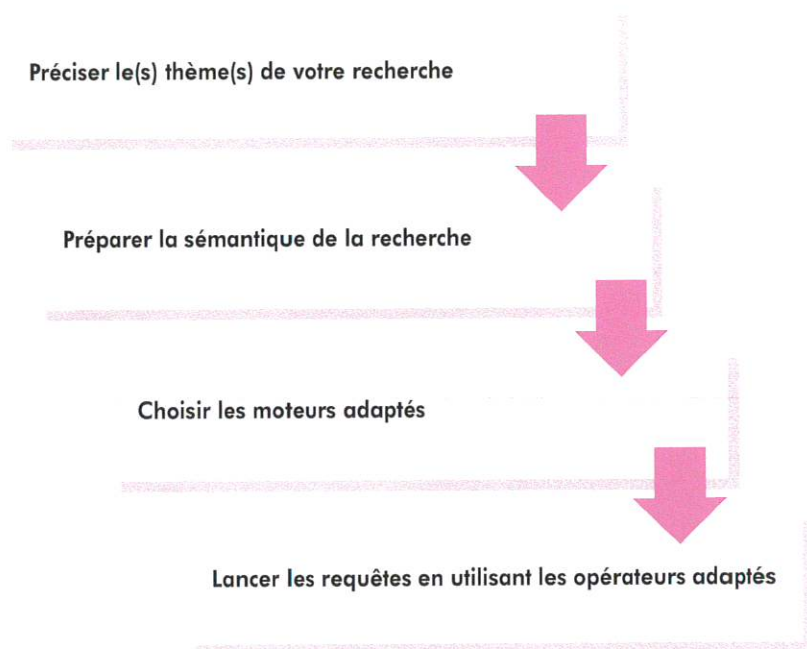
Stéphane est responsable de la cellule d'intelligence économique de la division entreprises d'un grand groupe énergétique. Son travail est pour 60 % de l'animation de réseaux, travail qu'il affectionne tout particulièrement.

« Savoir ce que fait la concurrence sur un marché, ça ne se lit pas dans les journaux chaque matin », explique-t-il. « Ce sont nos commerciaux qui sont les mieux renseignés sur la concurrence grâce aux contacts qu'ils peuvent avoir avec les clients. C'est pourquoi nous nous sommes concentrés sur les informations issues du terrain. Les informations documentaires nous arrivent d'autres directions et nous servent essentiellement à croiser les in-

formations terrain, qui pour nous restent premières. »

En quoi consiste cette animation de réseaux ? Dans des relances téléphoniques, la gestion de l'intranet, des séminaires de formation. Un véritable plan de formation des membres du réseau – appelés « interlocuteurs » – a ainsi été mis en place. Au programme : sensibilisation à l'intelligence économique, animation de réseaux, analyse sociologique et prospective. Ces séminaires permettent de renforcer le travail collaboratif en donnant un bagage commun. Car si la compétence est forcément individuelle, l'intelligence est nécessairement collective. Source : Marcon, Moinet, *L'Intelligence économique*, 2^e éd., Dunod, 2011. ■

Savoir rechercher sur le web en 4 phases



En résumé

Qu'il s'agisse de rechercher des informations ou d'identifier des sources à surveiller, les **moteurs de recherche** sont incontournables. Connaître les différents types de moteurs existants, des généralistes aux spécialisés, est donc indispensable et fait partie intégrante des compétences « de base » de qui veut pratiquer la veille, car toute veille commence par un bon *sourcing* ! Mais connaître les outils n'est pas tout, et c'est bien la méthodologie dans laquelle ils sont intégrés et la capacité à savoir les interroger qui va augmenter la proportion de résultats pertinents.

Insight

*Whether it is to research information or identify sources to monitor, it is not possible to bypass **search engines**. From non-specialised to the specialised ones, knowing the various types of engine is necessary and even considered an important basic skill of those who practice monitoring. In fact, any process of this type starts with a good *sourcing* ! Yet, knowledge only of those tools is not enough. It is the methodology which they are a part of, as well as the ability to use them to search that will increase the proportion of relevant results.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Trouver tous types de données et d'informations sur le web.
- Ne pas se limiter aux moteurs généralistes habituels.
- Accéder rapidement aux données et informations dont on a besoin.

Contexte

La quantité d'information à laquelle le web nous permet d'accéder n'a jamais été aussi importante et continue d'augmenter de manière exponentielle.

La contrepartie de cette « surinformation » est la multiplication de moteurs aux fonctionnalités diverses et aux spectres de recherche variés. En effet, les formats de fichiers et les types de données accessibles en ligne sont très nombreux (bureautiques, multimédia, presse...) et certains moteurs se sont spécialisés en conséquence. Mieux les connaître permettra de choisir le plus adapté au type d'information recherché et de gagner ainsi un temps précieux.

Sélectionner
les moteurs
de recherche
en fonction
des besoins.

pistes de recherche originales à partir d'un mot-clé initial, tout en restant dans le même champ sémantique.

Google Suggest : suggestions de recherches qui apparaissent lorsque l'on commence à taper un mot-clé dans Google.

Google AdWords : adwords.google.com

- **Déterminer le type de résultats que l'on souhaite obtenir.** La réponse à cette question va permettre de sélectionner les moteurs de recherche en fonction des besoins. Ainsi, rechercher des présentations au format Powerpoint (.ppt) pourra se faire dans Google mais aussi dans certains services spécialisés tels Scribd ou Slideshare.

Méthodologie et conseil

Clarifier dès le départ les thèmes de la recherche est essentiel pour se fixer des objectifs et ne pas trop « dériver » par rapport à ses besoins initiaux.

Ne pas hésiter à changer de moteur de recherche lorsque celui choisi initialement ne donne pas assez rapidement de bons résultats.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Déterminer précisément le(s) thème(s) de la recherche** : ceci peut se faire sous la forme d'un brainstorming structuré autour des questions suivantes : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Et, si c'est pertinent : Combien ? (méthode QQOQCP-C). Il peut aussi s'agir de mettre en œuvre, s'il existe, le plan de recherche (cf. outil 12).
- **Effectuer la préparation sémantique de la recherche** : il s'agira ici de transformer les thématiques en mots-clés utilisables dans les moteurs. Les générateurs de mots-clés sont des services qui y aideront en donnant des

Avantages

- ✓ Trouver plus rapidement l'information dont on a besoin.
- ✓ Connaître des moteurs de recherche alternatifs afin de ne pas être bloqué en cas de mauvais résultats.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas foncer tête baissée dans Google mais prendre le temps de réfléchir à ses besoins.
- ✓ Vérifier que les opérateurs utilisés sont pris en charge par le moteur choisi.



Comment être plus efficace ?

Maîtriser les opérateurs de recherche

Les moteurs de recherche utilisent dans leur grande majorité un langage de recherche identique à base d'opérateurs dits « booléens ». Il s'agit de mots-clés qui vont permettre de donner des ordres spécifiques aux moteurs interrogés. Les plus classiques sont les suivants (fonctionnent dans Google, Yahoo Bing, Exalead) :

AND – Exemple : je veux des pages traitant de l'achat de métaux par la Chine.
J'écris : achat AND métaux AND Chine

OR – Exemple : je veux des pages traitant de l'achat par la Chine de cuivre, d'aluminium ou de zinc.

J'écris : achat AND Chine AND cuivre OR aluminium OR zinc

NOT – Exemple : je veux des pages traitant de l'achat par la Chine de cuivre, d'aluminium mais pas de zinc.

J'écris : achat AND Chine AND cuivre OR aluminium -zinc

Ici le signe « - » se substitue au mot « NOT ». Ainsi accolé à un mot, il supprime les pages de résultats dans lequel il est inclus.

Important : pour fonctionner, ces opérateurs doivent être **écrits en majuscule**.

Connaître les grandes familles de moteurs de recherche

Il se crée de nouveaux moteurs de recherche toutes les semaines, il est donc important de les connaître afin de ne pas perdre du temps à interroger un moteur inadapté à la recherche que l'on souhaite mener. Voici les plus importants en fonction du type d'information/contenu à obtenir.

Recherche généraliste :

- Bing.com
- Google.com ou Google.fr
- Yahoo.com ou Yahoo.fr
- Exalead.fr

Articles scientifiques :

- Scholar.google.com
- Scirus.com

Fichiers bureautiques (.pdf, .doc, .ppt...) :

- Scribd.com
- Slideshare.com
- Docstoc.com

Recherche de personnes :

- 123people.com ou .fr
- Yatedo.com
- WebMii.com

Fichiers multimédias :

- Blinkx.com (indexation plein texte)
- Voxleadnews.labs.exalead.com (indexation plein texte)
- Videosurf.com

Recherche d'images :

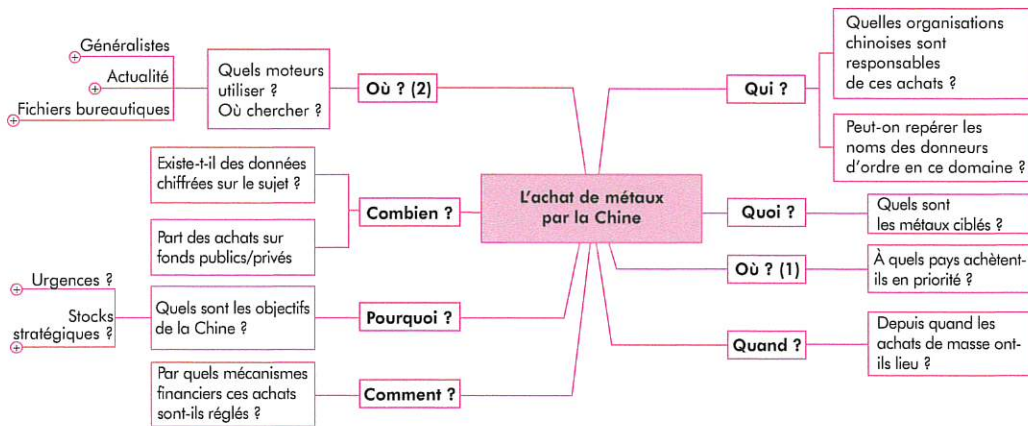
- Flickr.com
- Picsearch.com
- TinEye.com (recherche par similarité à partir d'une image existante)

Recherche d'actualités :

- News.google.fr
- Fr.news.yahoo.com
- Silobreaker.com (doté de fonctionnalités avancées de text-mining)

Bien connaître les grandes familles de moteurs de recherche évite de perdre du temps.

Cas : Questionnement préalable sur le thème de l'achat de métaux par la Chine



Nous utilisons ici une carte de type « mindmapping » (cf. outil 35) pour réfléchir à notre sujet.

La réflexion s'articule autour de branches dont l'intitulé permet de nous focaliser sur certaines questions qui, au final, embrassent l'ensemble des dimensions du problème.

Chaque branche permet à la fois de réfléchir à un sujet et de générer les mots-clés qui y sont relatifs.

Avant de les utiliser comme des requêtes dans des moteurs, nous allons collecter d'autres mots-clés thématiquement proches dans un générateur de mots-clés en utilisant ceux que nous avons déjà. Ainsi, la requête « Chine

AND métaux » dans Google Adwords fait apparaître trois termes originaux :

- métaux précieux ;
- métaux rares ;
- métaux stratégiques.

La branche « Où ? (2) » nous permet de réfléchir aux moteurs que nous allons utiliser.

Nous pouvons par exemple lancer la requête suivante dans Google Actualités :

- Chine AND « métaux rares » OR « métaux stratégiques »

On peut lancer la même requête dans Scribd.com afin d'y trouver des présentations ou des documents au format PDF. *Idem* avec Google Scholar pour les articles scientifiques. ■

RECHERCHER	OPÉRATEUR	VALEUR À SAISIR
Un type de fichier particulier	Filetype:	Extension de fichier : doc, pdf, xls, ppt, dwg...
Des résultats provenant d'un seul site web	Site:	URL du site dans lequel on veut chercher.
Des pages dont l'intitulé comporte vos mots-clés	Allintitle:	Mots-clés que l'on veut retrouver dans le titre d'une page.
Des pages dont l'adresse (URL) comporte vos mots-clés	Allinurl:	Mots-clés que l'on veut retrouver dans l'adresse d'une page.
Des définitions	Define:	Mot dont on souhaite obtenir la définition.
Des pages web qui ont disparu	Cache:	Adresse (URL) de la page web disparue.

En résumé

Grâce à son système de classement des résultats par popularité inspiré des classements d'articles scientifiques, **Google** est devenu totalement incontournable lorsqu'il s'agit de rechercher sur le web. Si pour beaucoup, il s'apparente encore à une inextricable « botte de foin », y trouver l'« aiguille » est possible à condition de maîtriser les **opérateurs avancés**. Il se transforme alors en une véritable mine qu'il est possible d'exploiter au quotidien, notamment en le couplant aux alertes Google.

Insight

*Thanks to its system of classifying results according to their popularity (directly inspired by the classification of scientific articles), **Google** cannot be avoided anymore when it comes to searching on the web. Even though it still has, for many, the reputation of being a true « haystack », finding the « needle » in Google is possible if one masters the **advanced operators**. It therefore transforms into a mine of information which can be exploited daily, especially when using the Google alerts.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Google est le moteur de recherche qui dispose de la base d'indexation la plus importante, ce qui conditionne le nombre potentiel de résultats à une requête. C'est à la fois un avantage puisque cela permet d'y trouver des données en quantité, et un inconvénient puisqu'il propose souvent des millions de résultats pour une requête et limite ainsi de fait notre capacité à les exploiter.

Contexte

Les opérateurs de recherche simples vus dans l'outil 15 ne sont pas suffisants pour affiner au mieux les résultats de Google. Il est donc nécessaire d'utiliser des opérateurs dits « avancés » qui vont nous permettre d'ajouter des niveaux de filtrage supplémentaires à nos requêtes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il existe une vingtaine d'opérateurs avancés qui s'utilisent de la même manière. Il faut les écrire dans la barre de recherche du moteur en suivant cette structure :

opérateur:mot-clé ou élément de filtrage

Voici les plus utiles :

- **Opérateur « filetype : » :** Google reconnaît plus de 200 types de fichiers bureautiques et cet opérateur permet de les cibler. Ce peut être par exemple des Powerpoint, des PDF, des feuilles Excel. Il faut pour les rechercher en connaître l'extension. Ex. : .ppt, .pdf, .xls, .doc...

Ex. : filetype:pdf achat « terres rares » Chine

Permet de trouver des documents au format pdf traitant du problème de l'achat des terres rares et de la Chine.

Les
opérateurs
avancés
permettent
d'obtenir
des résultats
plus fins.

- **Opérateur « site : » :** cet opérateur permet de limiter la recherche à l'intérieur d'un seul site web. Il permet généralement de s'affranchir des moteurs de recherche, souvent peu performants, proposés sur les sites mêmes. Ex. : site:www.lesechos.fr « terres rares » Chine

Permet de trouver les articles publiés sur le site du journal *Les Échos* traitant des terres rares et de la Chine.

- **Opérateur « allintitle » :** il permet de restreindre les résultats aux pages dont le titre comporte vos mots-clés.

Ex. : allintitle:« terres rares » Chine

Permet de trouver des pages dont l'intitulé comporte à la fois l'expression « terres rares » et le mot Chine.

Méthodologie et conseil

Il est possible de créer des équations de recherche complexes en ajoutant certains opérateurs (cf. outil 15) et opérateurs avancés les uns aux autres avec comme objectif d'affiner encore plus les résultats. Ex. : allintitle:« terres rares » Chine OR allintitle:« métaux rares » Chine site:lesechos.fr

Permet de trouver des articles du journal *Les Échos* dont l'intitulé comporte soit l'expression « terres rares », soit l'expression « métaux rares » et le mot Chine. ■

Avantages

- ✓ Faire émerger les résultats les plus pertinents des moteurs en fonction des besoins.

Précautions à prendre

- ✓ Il est essentiel de ne laisser d'espace ni avant, ni après les deux points qui suivent l'opérateur avancé.
- ✓ Il n'est pas possible de cumuler n'importe quel opérateur avancé à n'importe quel autre. Il faut donc effectuer des tests.

Exemple de services de recherche de contenus scientifiques et techniques

Plateformes d'éditeurs	Bases de données bibliographiques	Moteurs de recherche spécialisés
Science Direct (Elsevier) : <ul style="list-style-type: none"> • www.sciencedirect.com SpringerLink : <ul style="list-style-type: none"> • www.springerlink.com • www.authormapper.com Wiley Interscience : <ul style="list-style-type: none"> • onlinelibrary.wiley.com/ Nature Publishing Group : <ul style="list-style-type: none"> • npg.nature.com/ 	Medline (Pubmed) : <ul style="list-style-type: none"> • www.pubmed.gov (spécialisation biomédicale) HAL (Hyper Articles en Ligne) : <ul style="list-style-type: none"> • hal.archives-ouvertes.fr (articles en libre accès) IngentaConnect : <ul style="list-style-type: none"> • www.ingentaconnect.com (généraliste) Scitopia : <ul style="list-style-type: none"> • www.scitopia.org (généraliste) 	Scirus (société Elsevier) : <ul style="list-style-type: none"> • www.scirus.com Google Scholar : <ul style="list-style-type: none"> • www.scholar.google.com OALster : <ul style="list-style-type: none"> • oalster.worldcat.org (moteur pour contenus en libre accès) BASE : <ul style="list-style-type: none"> • base.ub.unibielefeld.de (moteur pour contenus en libre accès)

En résumé

Si les moteurs de recherche généralistes constituent le moyen le plus simple de rechercher l'information, les **bases de données**, dont l'existence leur est antérieure, sont loin d'avoir disparu. À la profusion de résultats disparates et souvent peu qualitatifs des moteurs, elles opposent des contenus sélectionnés et validés. Orientées généralement vers des thématiques scientifiques et techniques, elles ajoutent ces axes à la veille stratégique de l'organisation et permettent également de soutenir les processus d'innovation.

Insight

*Even though non-specialised search engines are the simplest way to search for information, **databases**, although older, are not yet ready to disappear. Unlike search engines that will usually return an abundance of mixed and low-quality results, databases offer an access to selected and validated content. As they generally specialise in scientific and technical fields, they can add these axes to the strategic monitoring of a firm and also allow a support of innovation processes.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Savoir où et comment rechercher des données, des informations, des références, des documents à caractère scientifique et/ou technique.

Contexte

Qu'il s'agisse de suivre l'actualité scientifique de son domaine d'activité, de détecter les travaux de chercheurs œuvrant chez des concurrents, ou d'imaginer de nouvelles pistes d'innovation, les bases de données scientifiques et techniques sont incontournables.

Hétéroclites dans leur contenu, elles sont susceptibles de proposer :

- des articles complets provenant de revues ou d'ouvrages scientifiques ;
- des références bibliographiques ;
- des ensembles de données statistiques à exploiter ;
- des images...

Elles peuvent être décomposées en plusieurs familles :

- **Les plateformes d'éditeurs** : interfaces permettant d'interroger par mots-clés les publications d'un éditeur spécifique (Elsevier, Springer...).
- **Les bases de données bibliographiques** : elles regroupent un ensemble de références de documents, rassemblées par le producteur de la base. Elles peuvent être généralistes ou spécialisées. L'interrogation est gratuite mais l'accès aux contenus renvoie vers les sites des éditeurs et est généralement payant.
- **Les moteurs de recherche spécialisés** : ils fonctionnent comme des moteurs généralistes (robots) mais n'indexent que des documents scientifiques et constituent de fait des bases de données.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Exploiter les ressources scientifiques et techniques du web. Les étapes sont les mêmes que pour la recherche d'information dans les moteurs de recherche. Même chose pour les opérateurs booléens permettant les requêtes (AND, OR et NOT). Cf. outil 15.

Méthodologie et conseil

La préparation sémantique de la recherche (choix de mots-clés, traduction) doit se faire avec des outils spécifiques. Ex. :

- www.termscienc.es.fr
- databases.unesco.org/thesaurus

Les possibilités d'interrogations complexes sont supérieures à celles des moteurs de recherche.

Ex. de troncature : écrire « élé* » dans la fenêtre de recherche donne les résultats « élément, éléments, élémentaire, éléphant... » La plupart de ses services proposent des systèmes d'alerte par mots-clés *via* emails et/ou flux RSS.

Le mouvement récent dit du « libre-accès » vise à mettre à disposition gratuitement sur le web des contenus scientifiques de qualité. On peut y accéder *via* des bases de données et moteurs de recherche spécialisés. Il faut noter l'essor important de ce mode de publication depuis dix ans (31 revues recensées en 2002 contre 6 500 en 2011 sur www.doaj.org). ■

Avantages

- ✓ Fiabilité de contenus « validés par les pairs ».
- ✓ Contenus datés et structurés, à la différence de ceux issus des moteurs classiques.

Précautions à prendre

- ✓ Nécessité éventuelle de se former à des interfaces et langages d'interrogation parfois complexes.

Outil 18 Le web invisible

Exemples d'outils permettant d'accéder au web invisible

Annuaire, répertoires	Annuaire d'annuaire et/ou de moteurs	Moteurs de recherche
<p>Open Directory : • www.dmoz.org Généraliste. EN, FR</p> <p>About : • www.about.com Généraliste. A la fois annuaire et portail d'information thématiques. EN</p> <p>Signets du CERIMES : • www.signet-universites.fr Thématiques de la recherche universitaire. FR</p> <p>Knovel : • www.knovel.com Ressources en sciences de l'ingénieur. EN</p>	<p>Les annuaires : • www.lesannuaires.com Généraliste. FR</p> <p>lpl2 : • www.ipl.org Généraliste. EN</p> <p>Search Engine Colossus : • www.searchenginecolossus.com/ Recense les moteurs de recherche par pays.</p> <p>ISEDDB : • isedb.com/html/Web_Directories/ • Généraliste. EN</p>	<p>Incywincy : • www.incywincy.com</p> <p>iBoogie : • www.iboogie.tv</p> <p>DeepPeep : • www.deepeep.org Moteur permettant de trouver des bases de données thématiques. EN</p>

En résumé

Le **web invisible** n'est pas un territoire mythique qui ne serait accessible qu'à quelques initiés. On sait expliquer pourquoi du « web invisible » se crée, et on sait aussi par quels moyens accéder à une petite partie du contenu qu'il recèle. Il faut toutefois garder à l'esprit qu'il est constitué en grande partie de contenus privés et/ou payants, plus inaccessibles (ou accessibles sous conditions) qu'invisibles.

Insight

*The **invisible web** is not some sort of mythical territory to which access would be limited only to initiates. We can explain why the 'invisible web' is being created. We also know by which means to access a small part of its content. That said, it must be kept in mind that the invisible web is, for the most part, made up of private and/or lucrative content. It is therefore not so much as invisible as inaccessible (or at least, accessible but with conditions).*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Comprendre ce qu'est le web invisible et savoir en exploiter les ressources permet d'accéder à des résultats différents de ceux obtenus *via* les moteurs de recherche classiques. Cela permet d'enrichir la veille de contenus moins usuels et susceptibles de ce fait d'apporter de la valeur ajoutée.

Contexte

Le « web invisible » se définit en creux. Il désigne, en effet, l'ensemble des pages web qui ne peuvent être indexées par les moteurs de recherche traditionnels. Sherman et Price indiquent quatre causes à son existence :

- limites techniques des moteurs (fréquence d'indexation, limite d'indexation du nombre de pages d'un site...);
- pages volontairement exclues par les webmasters (*via* le fichier Robots.txt);
- pages nécessitant un identifiant et un mot de passe;
- formats de pages non reconnus par les moteurs et pages dynamiques impossibles à indexer.

Les évaluations de la taille du web invisible s'accordent généralement sur le fait que 70 à 80 % de l'ensemble des contenus web en feraient parti.

Tirer parti
de ressources
rares.

indexeurs) qui ne connaissent évidemment pas les contraintes techniques propres à l'indexation automatique (moteurs). On peut y trouver des liens vers des sites web classiques ou des bases de données en ligne (cf. outil 17). Les annuaires et répertoires peuvent être généralistes ou spécialisés.

- **Annuaire d'annuaire ou de moteurs :** pages qui recensent des annuaires et moteurs généralistes ou spécialisés.
- **Moteurs de recherche :** certains moteurs tentent d'explorer au mieux les ressources du web invisible en utilisant des stratégies et algorithmes spécifiques.

Méthodologie et conseil

Quelle que soit la veille que l'on souhaite mettre en place, il est important de prendre en compte le web invisible dans sa stratégie de *sourcing*.

Il est nécessaire de se fixer une durée de recherche des sources issues du web invisible. En effet, on peut passer beaucoup de temps à tenter de trouver un site dont on suppose l'existence mais qui, en fait, n'existe pas... Avec le web invisible, on ne peut mesurer l'étendue de ce que l'on ne connaît pas... ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il existe plusieurs familles d'outils qui permettent d'accéder à des sites du web invisible (cf. schéma) :

- **Annuaire et répertoire :** ils sont des listes de « bonnes adresses » trouvées et sélectionnées par des personnes dont c'est le métier (documentalistes, bibliothécaires,

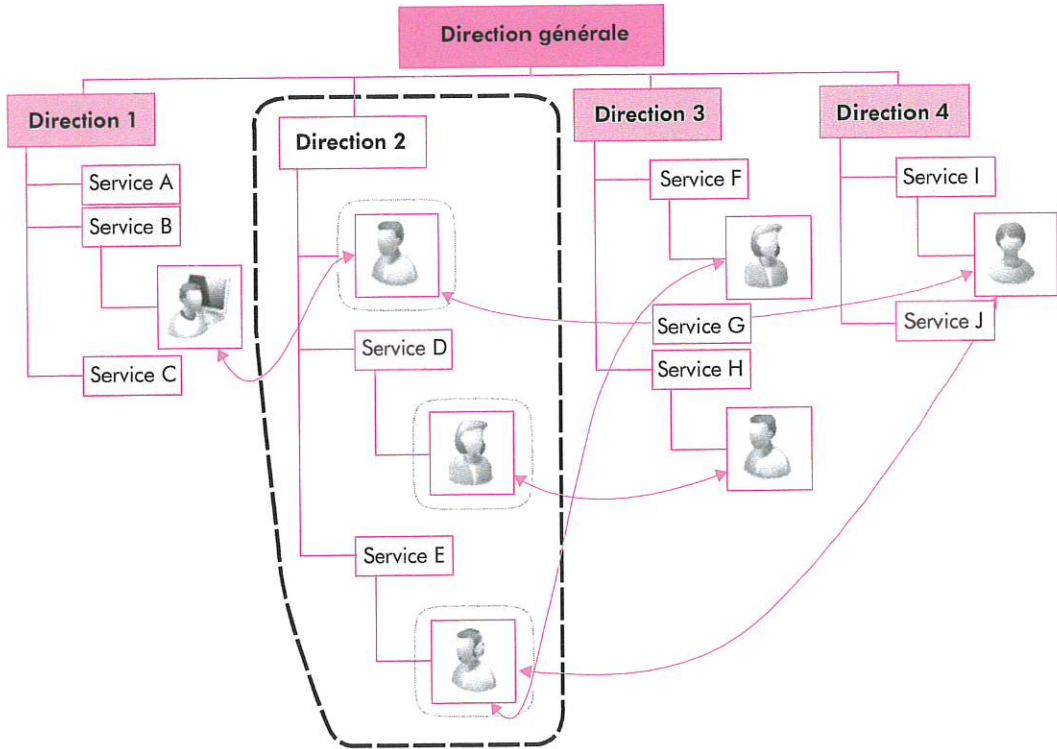
Avantages

- ✓ Trouver des informations qui enrichissent celles obtenues plus classiquement.
- ✓ Rechercher un avantage concurrentiel (vision du marché, innovation) par l'exploitation de sources inédites.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas céder à la tentation d'une exhaustivité des sources impossible à atteindre.

Trouver des informations sur des personnes



En résumé

« Pour vivre heureux, vivons cachés ! » Avec la place qu'Internet prend dans nos vies, voici une maxime difficile à mettre en œuvre. Pas simple, en effet, de ne pas laisser quelques bribes d'informations sur soi ici et là, pouvant être trouvées par une **recherche nominative**. D'ailleurs, professionnellement parlant, est-il souhaitable de ne pas exister sur le web ?

Une fois agrégés, ces éléments peuvent apporter des informations utiles dans le cadre d'actions d'intelligence économique. Il faut donc être attentif aux traces qu'on laisse, tout en sachant exploiter celles de ses concurrents...

Insight

« If you want to be happy, keep a low profile ! » This saying is put to the test because of the increasing importance of the internet in our lives. It is no longer easy to avoid scattering a few pieces of information about yourself here and there : research has shown that details can be returned from **nominal searches**. And is it even preferable to remain invisible on the net from a professional perspective?

Once they have been gathered, these elements can bring useful information within the frame of competitive intelligence actions. You must therefore be very careful with the traces you leave around, but at the same time an expert should know how to detect and exploit their rivals' traces.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Trouver de l'information relative à des personnes.
- Être en mesure d'identifier des experts dans leur domaine d'activité et obtenir leurs coordonnées.

Il est essentiel de connaître les experts utiles à sa stratégie.

Contexte

Le web 2.0 nous amène à partager de plus en plus d'informations nous concernant ou susceptibles de « dire » quelque chose de nous. C'est à partir de là que sont apparus les concepts d'identité numérique (ce que je communique) et de réputation numérique (ce que l'on communique sur moi). Une fois agrégées, ces bribes d'information peuvent être particulièrement utiles dans une démarche d'intelligence économique. Elles pourront permettre, par exemple :

- de trouver des contacts dans une organisation ;
- de recréer l'organigramme d'une entreprise concurrente afin d'en identifier les circuits décisionnels ;
- de savoir qui sont les experts travaillant sur tel ou tel sujet ;
- d'établir le profil d'un dirigeant.

- localisations précédentes ;
- coordonnées.

Sélectionner les outils de recherche adéquats : il existe de très nombreuses familles d'outils utilisables. Il faudra les sélectionner en fonction des spécificités de votre recherche.

Lancez vos requêtes en utilisant éventuellement les opérateurs de l'outil 15.

Méthodologie et conseil

S'il s'agit pour vous d'un travail récurrent, vous pouvez créer un modèle de fiches pré-remplies dans un tableur ou tout autre logiciel permettant de gérer ce type de données. Vous pouvez utiliser un outil de *mind mapping* comme Freemind ou de *concept mapping* comme Cmap afin de recréer l'organigramme d'un concurrent et d'y intégrer les éléments récupérés durant la recherche. Vous disposerez alors d'un outil vous donnant une vision synthétique du positionnement de vos cibles.

Pour obtenir l'email d'une personne, il est possible de rechercher la structure des adresses email de sa société sur un serveur Whois (ex. : domaintools.com) puis de tester cette adresse avec les noms et prénoms de votre cible en testant plusieurs possibilités sur un service de vérification d'emails (ex. : network-tools.com) qui vous dira si elle est ou non active.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Préparer votre recherche en notant les questions auxquelles vous souhaitez répondre, par exemple :

- poste occupé ;
- responsabilités ;
- positionnement hiérarchique ;
- précédents postes dans l'entreprise ;
- précédents postes dans d'autres entreprises ;
- diplômes obtenus ;
- école(s) fréquentées ;
- localisation actuelle ;

Avantages

- ✓ Cible le type d'informations qui vous intéresse.
- ✓ Donne de la visibilité sur la structure organisationnelle d'une entreprise.

Précautions à prendre

- ✓ Attention aux homonymes, notamment dans les moteurs de recherche de personnes.

Comment être plus efficace ?

Pour être efficace il est nécessaire de bien connaître les **différentes familles d'outils** à votre disposition pour trouver des informations nominatives.

Annuaire de personnes

Who's who ? (www.whoswho.fr) : payant.
Nomination (www.nomination.fr) : payant.

Moteurs de recherche de personnes

123people (www.123people.com) :
gratuit.
Webmii (www.webmii.com) : gratuit.
Yatedo.com (www.yatedo.com) : gratuit.

Réseaux sociaux professionnels

Ces services sur lesquels les salariés créent des CV améliorés et dynamiques sont devenus incontournables pour la recherche d'informations sur la concurrence. On peut y trouver de très nombreuses données concrètes (nom de services, appellation de postes, projets en cours...).
LinkedIn (www.linkedin.com) :
gratuit et payant.
Viadeo (www.viadeo.com) :
gratuit et payant.

Réseaux sociaux grands publics

De nombreux salariés s'expriment désormais sur ces outils. Il est possible de mettre en place une veille sur leurs comptes afin de suivre leur activité.
Twitter (www.twitter.com) : gratuit.
Facebook (www.facebook.com) : gratuit.

Agrégateurs de presse en ligne

Si les personnes que vous suivez sont amenées à s'exprimer dans la presse (PDG, hauts-dirigeants, responsables de bran-

ches...), il est nécessaire de mettre en place une veille nominative dans des agrégateurs de presse tels :

Google actualités (news.google.fr) :
gratuit.

Yahoo ! Actualités (fr.news.yahoo.com/) :
gratuit.

Bases de CV des sites de recrutement

CVthèque Monster (www.monster.fr) :
payant.

CVthèque Apec (www.apec.fr) :
sous conditions.

CV 2.0 (www.cv-20.com) : gratuit.

Annuaire des grandes écoles

Easysearch (www.easysearch.biz) : payant.
Alinea (www.alinea.net) : payant.

Services collaboratifs d'organigrammes d'entreprises

Ils permettent à tout un chacun d'indiquer les noms des personnes occupant telle fonction dans une organisation. Attention toutefois à la fraîcheur et à la qualité des données.

The Official Board (www.theofficialboard.fr) :
gratuit et payant.

Cogmap (www.cogmap.com) : gratuit.

Service d'identification de réseaux de personnes

Ils cartographient des relations existantes entre des individus parce qu'ils ont été collègues, membres des mêmes conseils d'administration...

Muckety (www.news.muckety.com) : gratuit.

Societe.com (www.societe.com) : payant.

Cas : Identifier des personnes cibles dans une organisation



Nous cherchons à identifier des personnes travaillant dans la division véhicules hybrides du groupe PSA.

1 Une recherche ciblée sur cette société dans LinkedIn avec l'expression « hybrid » ou « hybride » fait apparaître 60 profils de personnes. Une seconde, dans Viadeo, 70 (avec plusieurs doublons). Nous décidons de nous focaliser sur un premier employé. Son nom n'apparaît pas en entier (fonction payante) mais une recherche dans Google avec son seul prénom et l'intitulé de son poste nous donne accès à son profil complet.

2 Une recherche complémentaire dans Google puis dans Webmii nous permet de trouver son compte Facebook ainsi qu'un blog personnel sur lequel il publie des photos qu'il prend lors de concerts. Nous identifions également

le laboratoire où il a fait sa thèse et récupérons celle-ci sur tel.archives-ouvertes.org.

3 Ces informations sont stockées dans une base de profils réalisée sous Excel.

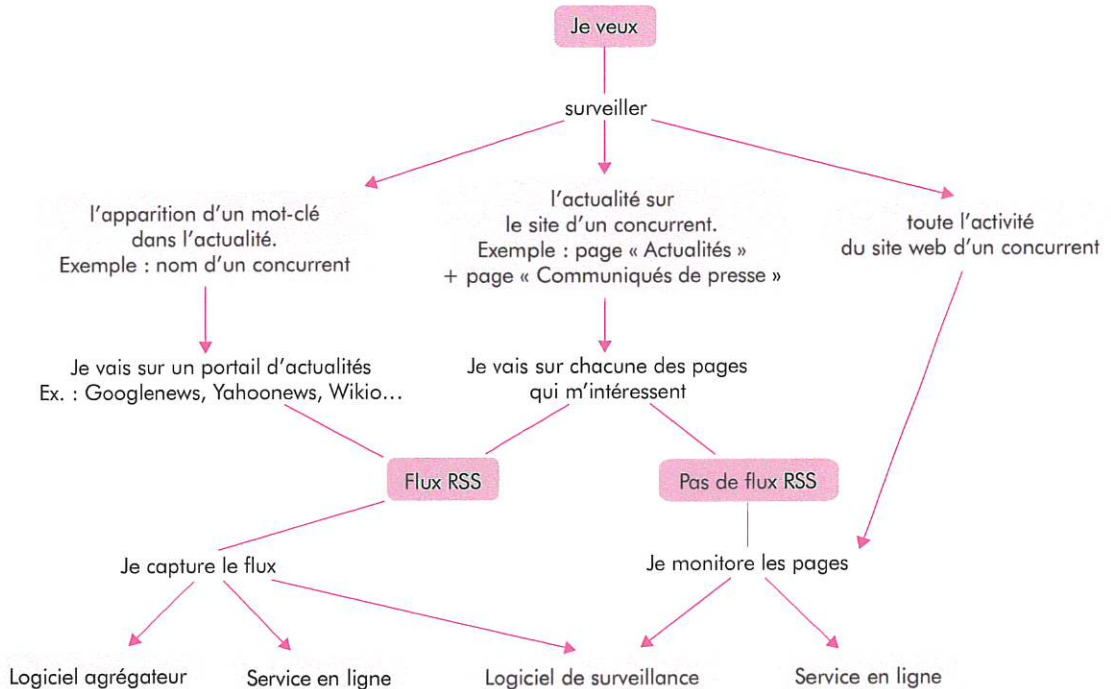
4 Nous plaçons le nom de la personne ciblée ainsi qu'un lien vers sa fiche dans l'organigramme de l'entreprise créé avec le logiciel de *mind mapping* choisi.

5 Nous mettons en place un système d'alertes automatisées sur les pages web le concernant ainsi qu'une alerte large sur son nom via Google Alertes. Nous surveillons ainsi les changements le concernant qui permettent de mieux suivre son parcours et ses centres d'intérêt professionnels.

6 Nous réitérons cette démarche pour chaque profil intéressant. ■

Outil 20 La surveillance du web

Mettre en place la veille sur Internet



En résumé

Qu'il s'agisse d'anticiper la stratégie de ses concurrents, de suivre l'innovation dans son secteur d'activité ou d'influencer son environnement, toute action d'intelligence économique se nourrit d'informations. Mettre en place le dispositif de veille qui va permettre de les capter nécessite, d'une part, de disposer d'une méthodologie solide et, d'autre part, d'avoir une bonne connaissance des outils (logiciels et services en ligne) disponibles pour **surveiller le web**.

Insight

*Every single competitive intelligence action feeds on information, may it be to anticipate the strategies of your competitors, or to follow economic innovations within your own field of expertise, or even to have an influence on your environment. Setting up a monitoring system that will allow capturing these actions necessitates, on the one hand, to have a solid methodology, and on the other hand, to have a good knowledge of the available tools (online software and services) so as to **monitor the web**.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Suivre les modifications d'une page web.
- Surveiller les changements sur les sites web des concurrents.
- Être alerté de changements sur un site web en fonction de l'apparition de mots-clés spécifiques.

Contexte

Aujourd'hui, on ne peut parler de veille sur Internet qu'à partir du moment où l'on a mis en place un dispositif permettant d'automatiser la surveillance d'une ou plusieurs des page(s) retenue(s) comme sources d'information. Cette étape se positionne donc logiquement après celles du sourcing (cf. outil 15).

Comment l'utiliser ?

Pour mettre en place cette surveillance, on utilise des outils dits de *monitoring* qui permettent d'automatiser la surveillance :

- de pages web classiques ;
- de sites web complets ;
- de forums de discussions.

Étapes

Il s'agit ici d'une méthodologie générique devant être adaptée en fonction du logiciel ou du service utilisé :

- Copier l'URL d'une page à surveiller dans le presse-papier (CTRL+C).
- La coller dans la fenêtre de votre logiciel ou service de surveillance en ligne réservée à cet effet (CTRL+V).
- Régler les options de surveillance : périodicité, présence conditionnelle de certains mots-clés, de certains formats de fichiers (pdf, .doc...).
- Choisir les options d'envoi des alertes : adresse email, périodicité...

Méthodologie et conseil

Il est rarement utile de surveiller un site web dans sa globalité. Pour éviter le bruit, il faut donc sélectionner les pages les plus :

Puisque le web est un océan, autant disposer d'un radar permanent et performant.

- riches en information ;
- susceptibles de changer régulièrement de contenu.

De manière générale il s'agit souvent des pages d'accueil, d'« infos », « news » ou « actualités » et de « communiqués de presse ».

On pourra utiliser le plan du site pour les repérer plus facilement.

Cette veille ciblée doit s'accompagner d'une veille dite « radar » via les moteurs de recherche. Elle permettra d'être alerté des thèmes/mots-clés surveillés. Les outils de monitoring permettent de mettre en place ce type de surveillance lorsque les moteurs ne proposent pas de flux RSS (cf. outil 21).

Comment choisir une solution ?

Quelques questions à se poser :

- L'outil doit-il effectuer une veille 24x24 ?
- Dois-je plutôt surveiller des sites entiers ou des pages web ?
- Y a-t-il une nécessité forte de partage et de collaboration autour des résultats de la veille ?
- Les sites que je surveille sont-ils en majorité au format flash ?
- Les sites que je surveille nécessitent-ils une identification par login et mot de passe ?

Avantages

- ✓ Ces outils vous dispensent de visiter quotidiennement les pages web qui vous intéressent pour en suivre les changements.

Précautions à prendre

- ✓ Certaines pages changent de structure et l'outil ne fournit plus de résultats alors que les modifications de contenu existent. Il faut effectuer des vérifications manuelles dès lors qu'une source ne donne plus de résultats.



Comment être plus efficace ?

Logiciel à installer ou solution en ligne

Les réponses aux questions ci-avant vont entraîner des choix parmi les nombreuses solutions disponibles. Le premier consistera à savoir si vous voulez un logiciel à installer sur postes individuels ou une solution en ligne (ASP ou Saas).

Les logiciels à installer

Avantages :

- stockage des pages modifiées afin d'en permettre l'analyse sur la durée ;
- visualisation des changements souvent plus aisée ;
- création de rapports de veille.

Inconvénients :

- peuvent rapidement générer beaucoup de volume, d'où la nécessité de prévoir un poste adapté ;
- nécessitent une connexion permanente et un ordinateur toujours allumé pour le lancement automatique des surveillances.

Les services en ligne

Avantages :

- pas de problèmes d'espace-disque ;
- accès à partir de n'importe quel poste connecté à Internet ;
- surveillance automatisée ne dépendant plus de la connexion.

Inconvénients :

- questions de sécurité et de confidentialité à prendre en compte.

Les types d'outils disponibles

Logiciels à installer sur postes gratuits ou peu chers :

- Update Scanner, extension gratuite pour le navigateur Firefox :
updatescanner.mozdev.org/fr/index.html
- Copernic Tracker, 39,95 \$:
www.copernic.com

- Wysigot Light, gratuit et disposant de nombreuses fonctionnalités :

www.wysigot.com

- Website Watcher, à partir de 29,90 \$, extrêmement puissant grâce à ses fonctionnalités avancées : www.aignes.com

Services en ligne gratuits ou peu chers

- Watchthatpage, gratuit, fonctionnalités limitées :

www.watchthatpage.com

- Trackengine, de 20 à 60 \$/an, fonctionnalités nombreuses :

www.trackengine.com

- Diphur, gratuit, permet de récupérer les modifications sous forme d'un flux RSS :
www.diphur.com

- Femtoo, de gratuit à premium (3 € 50/mois/utilisateur), permet de cibler la partie d'une page à surveiller :

www.femtoo.com

Plateformes d'entreprise

Ces solutions peuvent généralement être déployées en mode serveur ou Saas (*Software as a service*). Leur coût approximatif varie entre 3 000 et 15 000 € la licence annuelle. Les fonctionnalités proposées sont évidemment en conséquence : veille collaborative, aide à l'analyse de l'information, diffusion facilitée... (cf. outil 23) :

- Kbcrawl : www.kbcrawl.com

- Digimind : www.digimind.fr

- Ami Enterprise Intelligence :

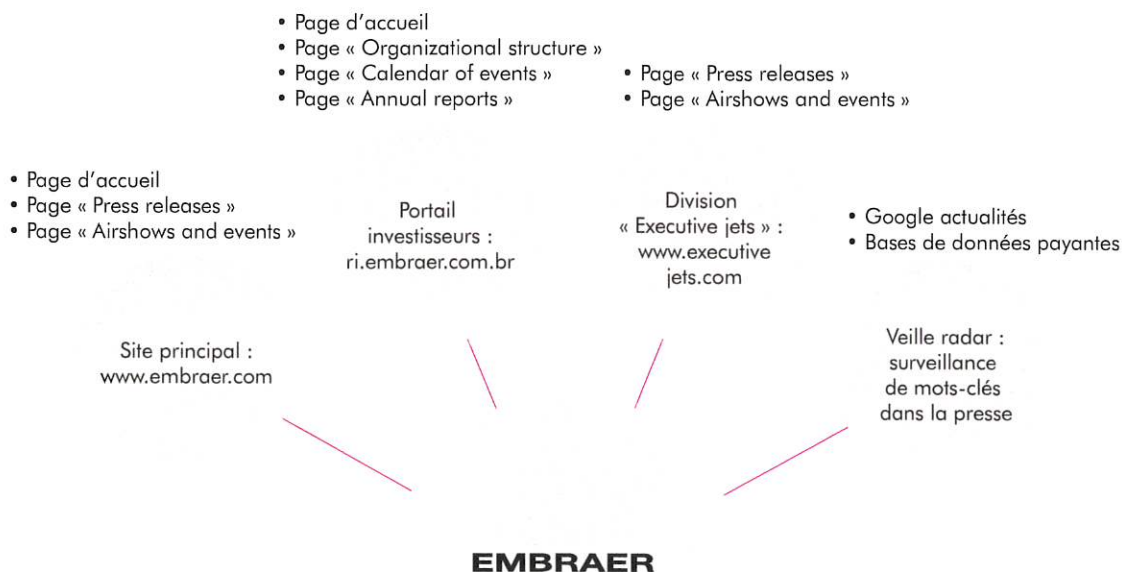
www.amisw.com

- Keywatch de la société Iscope :

www.iscope.fr

Un outil de surveillance du web vous permet de suivre les modifications de vos sources d'information.

Cas : Mettre sous surveillance le site d'un concurrent



Nous souhaitons mettre en place une veille Internet sur le constructeur aéronautique brésilien Embraer.

[1] Nous identifions les noms de domaine déposés par la société en utilisant un service comme www.domaintools.com et en le recoupant avec ce qui est disponible sur le site principal (www.embraer.com). Cf. schéma p. 64.

[2] Sur chacun de ces sites, nous identifions les pages les plus susceptibles d'être modifiées/de refléter les modifications internes de contenu de ces sites.

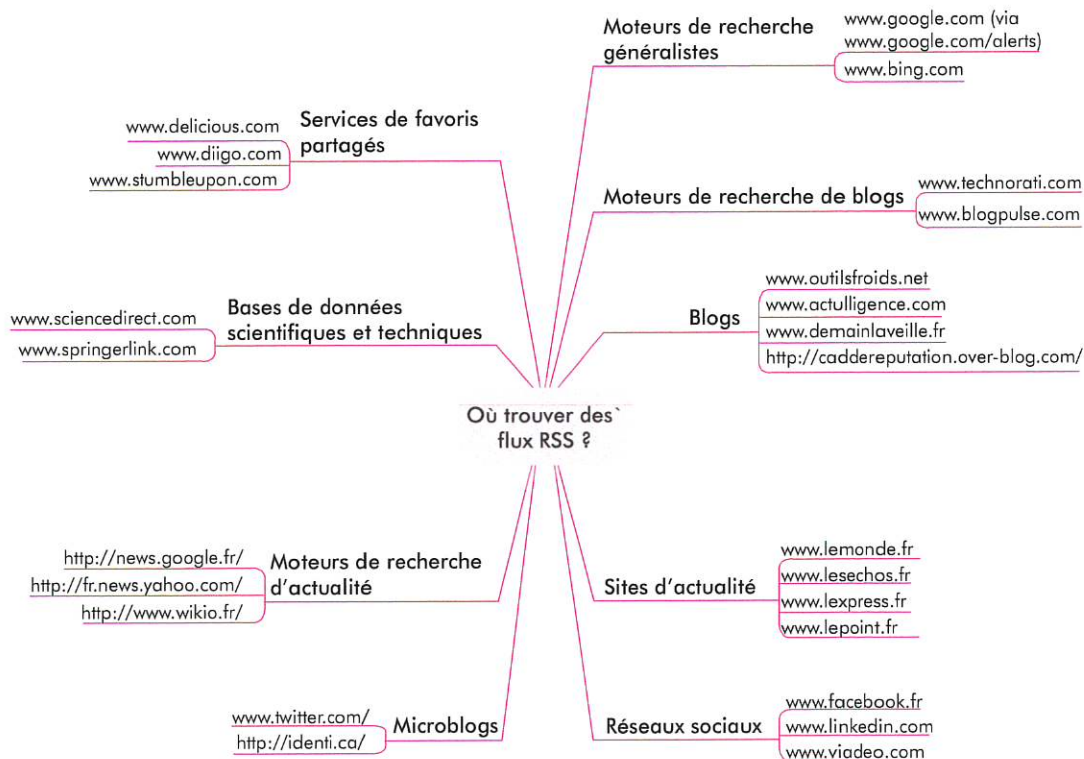
[3] Nous utilisons un logiciel ou un service de monitoring pour mettre sous surveillance les pages sélectionnées.

[4] Si l'outil le permet, nous filtrons les alertes avec les mots-clés qui nous intéressent afin d'éviter la surcharge informationnelle.

[5] Nous personnalisons les options de surveillance et d'envoi d'alertes (fréquence, destinataires, heures d'envoi...).

[6] Nous complétons cette surveillance ciblée par une surveillance radar en mettant en place une veille sur l'actualité (par exemple, avec Google Actualités) avec les mots-clés :

- Embraer + sales
- Embraer + venture
- « Frederico Curado » ou « Frederico Fleury Curado » (son PDG) ■



En résumé

Les **flux RSS** sont un excellent moyen de se tenir informé. Sur le principe de l'abonnement, ils permettent en effet de suivre l'actualité provenant de blogs, de sites web (notamment des sites de presse), mais aussi des moteurs de recherche d'actualités.

Les solutions permettant de s'y abonner sont nombreuses et bien souvent gratuites.

Insight

RSS feeds are a very efficient way to keep yourself informed. As they work on a subscription basis, they allow you to follow the latest posts and news coming from blogs or websites (especially from the newspaper sites), but also from the news search engines.

The possibilities to subscribe to them are numerous and for the most part, free.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Suivre les modifications des pages web proposant un flux RSS.
- Surveiller l'apparition de mots-clés spécifiques dans l'actualité.

Contexte

Tout comme pour les outils de *monitoring* (cf. outil 20), la mise sous surveillance de flux RSS vient après les étapes de *sourcing* et de validation des sources repérées. Si les outils de surveillance (*monitoring*) peuvent être comparés à des appareils photographiant une page web (ou un site) à périodicité régulière et vous alertant en cas de changements, les seconds sont plutôt des chaînes TV qui diffusent en permanence de l'information et auxquelles vous vous abonnez. Le téléviseur s'appelle ici un agrégateur de flux RSS. Il peut s'agir d'un service en ligne ou d'un logiciel.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Mettre sous surveillance le flux RSS d'un blog :

1. Rechercher le logo (**RSS** ou **XML**) du flux RSS de la page qui vous intéresse.
2. Copier l'adresse du lien correspondant (commande accessible d'un clic droit sur le logo).
3. L'intégrer dans votre agrégateur de flux RSS (« collez »).
4. Régler les options de surveillance des flux qui vous sont proposées par l'outil que vous utilisez.

Mettre sous surveillance les résultats d'une recherche dans l'actualité :

Les flux RSS vont permettre de mettre en place une veille « radar » qui va renforcer

la veille ciblée permise par les outils de *monitoring*.

1. Vous rendre sur un moteur de recherche d'actualités. Exemple :

Yahoo actualités : fr.news.yahoo.com

Google actualités : www.news.google.fr

2. Lancer votre recherche par mots-clés.

3. Classer les résultats par date (« tri par date »).

4. Copier le flux RSS présent en bas de page.

5. L'intégrer dans votre agrégateur de flux (« collez »).

Être informé
en temps réel
demande
une gestion
automatisée
des flux.

Méthodologie et conseil

Mise en garde : si les flux RSS sont extrêmement pratiques pour surveiller le web, ils sont toutefois limités. En effet, ils ne proposent que les contenus que leurs diffuseurs y insèrent et ne permettent pas de surveiller certains éléments d'une page ou d'un site web : fichiers pdf, images... Par ailleurs, chaque page web ne dispose pas de son propre flux RSS. Dans le cadre d'une veille stratégique, ils ne peuvent donc être qu'un complément aux logiciels de surveillance (cf. outil 20).

Logiciels et services en ligne :

- RSS Bandit :

www.rssbandit.org (logiciel open source)

- RSS Owl :

www.rssowl.org (logiciel open source)

- Google Reader :

www.google.com/reader (service en ligne gratuit) ■

Avantages

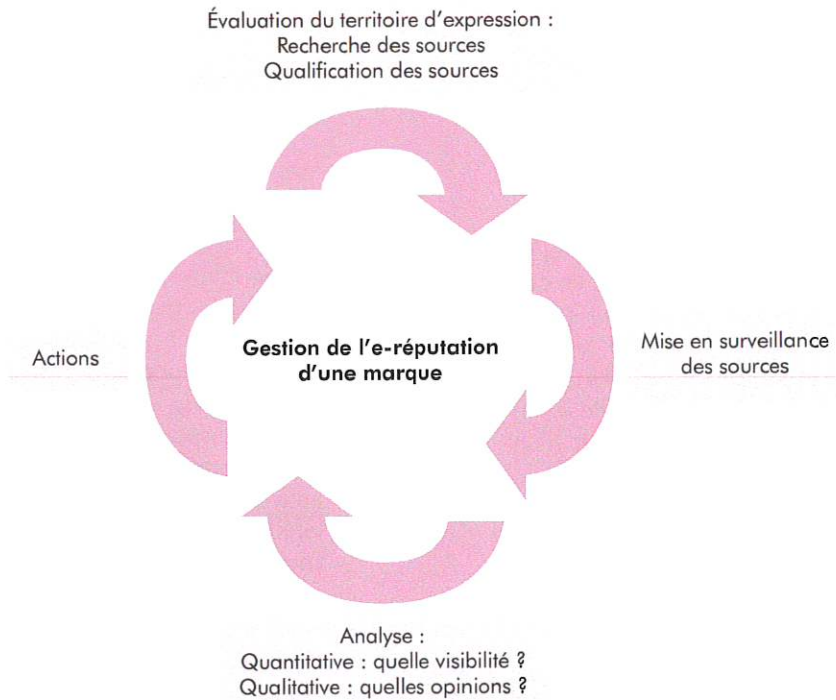
- ✓ Un flux permet de ne rien rater de l'actualité d'un site.
- ✓ Nombreux agrégateurs gratuits de qualité.

Précautions à prendre

- ✓ Pour suivre l'activité d'un site, en plus de son actualité, il est nécessaire de compléter les flux RSS par d'autres outils de surveillance.

Outil 22 La e-réputation

Gérer son image sur Internet



En résumé

La gestion de la réputation en ligne, ou **e-réputation**, vise à réduire sur le web la dissonance entre l'image voulue par une organisation et l'image perçue par ses cibles.

Les actions visant à influencer sur cette perception qu'est la réputation diffèrent en fonction des comportements observés et des opinions exprimées.

Insight

*The management of online reputation, or **e-reputation**, aims to reduce the perception dissonance between the reputation desired by a firm on the web, and what its targets see.*

Actions taken to affect this e-reputation would vary depending upon the customers' observed behaviours or expressed opinions.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de la gestion de l'e-réputation est de mettre en adéquation l'image perçue par les internautes d'une organisation avec ses desseins stratégiques. La gestion de la réputation en ligne doit permettre une meilleure compréhension des opinions et usages des internautes, l'identification et le développement de territoires numériques d'expressions et de médiatisation de l'entreprise, de même que la participation de l'entreprise aux discours et échanges des internautes. L'e-réputation est aussi un levier pour déployer d'autres stratégies, que ce soit le marketing (gérer les avis et critiques des internautes sur un produit, par exemple), la communication *corporate*, de crise ou encore d'influence (l'image pouvant être parfois ternie par des concurrents).

Contexte

À l'heure où l'information numérique devient un bien de consommation courant et le web, un support d'expression et de médiatisation de plus en plus utilisé, les internautes développent une certaine défiance face aux discours « classiques » (marketing, publicitaires, etc.). Elle se traduit par un besoin d'obtenir l'avis de ses pairs, de fonder ses prises de décisions ou de position sur des informations fournies par d'autres internautes, mais aussi par une réelle recherche d'échanges directs et honnêtes avec ces organisations. Les nouveaux outils du web dit 2.0 (réseaux sociaux, blogs, etc.) permettent aujourd'hui à n'importe quel internaute d'exprimer une opinion sur une organisation et de la médiatiser. Opinion qui, par effet systémique, influe sur celle des autres internautes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Veiller** : afin de mesurer l'e-réputation d'une marque et d'évaluer sa présence sur les diffé-

L'image perçue
n'est pas
toujours
celle
qu'on imagine.

rents médias sociaux, la mise en place d'une veille des conversations est nécessaire.

• **Avoir une stratégie de communication adaptée** : outre l'écoute active et l'analyse qui s'en suit, le management de l'e-réputation passe par le choix d'une stratégie de contenu et de communication efficace.

• **Être actif sur le web** : la stratégie définie entraîne la mise en place d'actions visant à optimiser la présence de l'organisation sur le web ainsi qu'à co-créer avec les internautes un discours en adéquation avec les objectifs marketing et *corporate* de la marque (e-marketing, *Social Media Optimization*, buzz marketing, etc.).

Méthodologie et conseil

Pas de gestion de l'e-réputation sans définition d'objectifs stratégiques précis et propres à chaque organisation : image voulue, cibles, sources à surveiller et influencer, messages à diffuser, relais d'information à contacter, communautés d'internautes dans lesquelles s'impliquer...

La réputation en ligne n'est pas déconnectée de celle hors-ligne, et sa gestion doit être pensée dans une stratégie globale de gestion de l'information et de communication.

Avantages

- ✓ Permet de soutenir d'autres stratégies web ou non.
- ✓ Crée les conditions d'une relation de confiance avec les internautes, sur laquelle on pourra s'appuyer pour des actions ultérieures.

Précautions à prendre

- ✓ Bouscule l'idée de « maîtrise » de l'image et de la communication de l'organisation.
- ✓ Nécessite un travail pédagogique de sensibilisation en interne.



Comment être plus efficace ?

Définir clairement vos objectifs

Pour mesurer votre réputation en ligne, pour identifier des sources web ou encore qualifier les opinions des internautes, il est nécessaire de définir clairement l'image que vous souhaitez avoir. Générer un ensemble de mots-clés visant à qualifier l'image de votre organisation vous permettra non seulement de rendre votre veille plus efficace, mais aussi d'évaluer le décalage entre vos attentes et le constat que vous pourrez établir en ligne (les internautes s'exprimant principalement de manière textuelle).

Évaluer les ressources en interne

Qu'elles soient financières, techniques et surtout humaines, de nombreuses ressources déjà présentes dans l'organisation doivent être mises en synergie afin d'optimiser au mieux votre stratégie d'e-réputation. Quels collaborateurs ont une connaissance effective des technologies web et de leurs usages ? Des collaborateurs sont peut-être déjà médiatisés sur certaines thématiques clés ? Peut-on mobiliser un budget conséquent pour atteindre les objectifs fixés ? Un ensemble de questions qui doivent être posées.

Oublier l'idée de maîtrise

Aborder la gestion de l'e-réputation sur une vision conflictuelle des relations avec les internautes, ou encore avec pour objectif de maîtriser l'ensemble de ce que « l'on dit sur nous » ne permet pas d'installer une relation durable et une stratégie pérenne. Et cela apparaît surtout comme impossible car, sur le web, on ne contrôle rien, mais l'on peut cependant gérer des flux d'informations et canaliser des conversations.

Développer votre visibilité en ligne

Médiatiser et rendre accessible au maximum d'internautes vos messages est l'un des facteurs de succès d'une gestion de l'e-réputation efficace. Développer sa présence en ligne, et principalement sur les sources où sont présents les internautes que vous souhaitez aborder, permet non seulement de poser des bases solides à votre stratégie mais aussi de diminuer l'impact d'une crise. À condition bien entendu de penser réellement cette présence et de ne pas tomber dans l'effet de mode « d'être sur le web pour être sur le web ».

Penser long terme

Contrairement aux médias hors-ligne où les stratégies de communication sont souvent pensées en terme de « campagnes », une stratégie de gestion de la réputation en ligne doit quant à elle être définie sur le long terme. Qu'il s'agisse de surveillance des conversations d'internautes ou de stratégies de présence et de dialogue, l'évolution continue du web et de ses usages nécessite une constante redéfinition de sa gestion de l'e-réputation.

Instaurer un dialogue transparent avec les internautes

Si le web dit « social » nous amène à une économie de la conversation, alors il paraît nécessaire de participer à celles concernant votre marque. Les internautes attendent de la transparence, non pas au sens d'*accessibilité* à l'ensemble des données de l'organisation, mais plutôt à celui d'*honnêteté*.

Cas : Intervention dans un forum pour proposer un droit de réponse

ÉTAPES À METTRE EN PLACE

Étapes	Description	Points de vigilances
Analyser la situation	Définir le niveau de médiatisation de la source, l'identité numérique des internautes s'exprimant, les pratiques de la communauté d'internautes dans son ensemble. Voir si les avis exprimés sont fondés, et si une réponse est attendue ou souhaitable.	Ne pas se précipiter pour répondre, et observer l'évolution des échanges.
Identifier les interlocuteurs en interne	Contacteur les collaborateurs pouvant fournir des arguments de réponse, ainsi que les décisionnaires validant la prise de parole.	Faire attention à ne pas contredire des messages envoyés par d'autres collaborateurs.
Contacteur les modérateurs du forum	Demander par mail si une intervention au nom de l'organisation est autorisée.	Ne pas contacter les modérateurs du forum avant une intervention sur un forum peut parfois entraîner une suppression du message. De plus, cela permet d'attirer leur attention sur la transparence de votre approche.
Définir un message « personnalisé » et transparent	Répondre clairement, de manière argumentée et ciblée aux avis exprimés par les internautes. S'adresser à la fois aux détracteurs tout en considérant que vos messages vont être lus par de nombreux internautes.	Ne pas faire de copier/coller d'un texte commercial déjà existant, ne pas mettre de faux commentaires, ne pas hésiter à reconnaître ses torts s'ils sont réels, et ne pas entrer en conflit direct avec les internautes.
Être réactif aux échanges qui suivent	Placer une alerte ou un flux RSS sur le sujet, et répondre de manière systématique aux questions qui vous sont adressées.	Ne pas entrer dans des polémiques inutiles ou répondre à des agressions gratuites. Et ne pas oublier que les internautes ne s'expriment pas en fonction de vos heures de bureau.

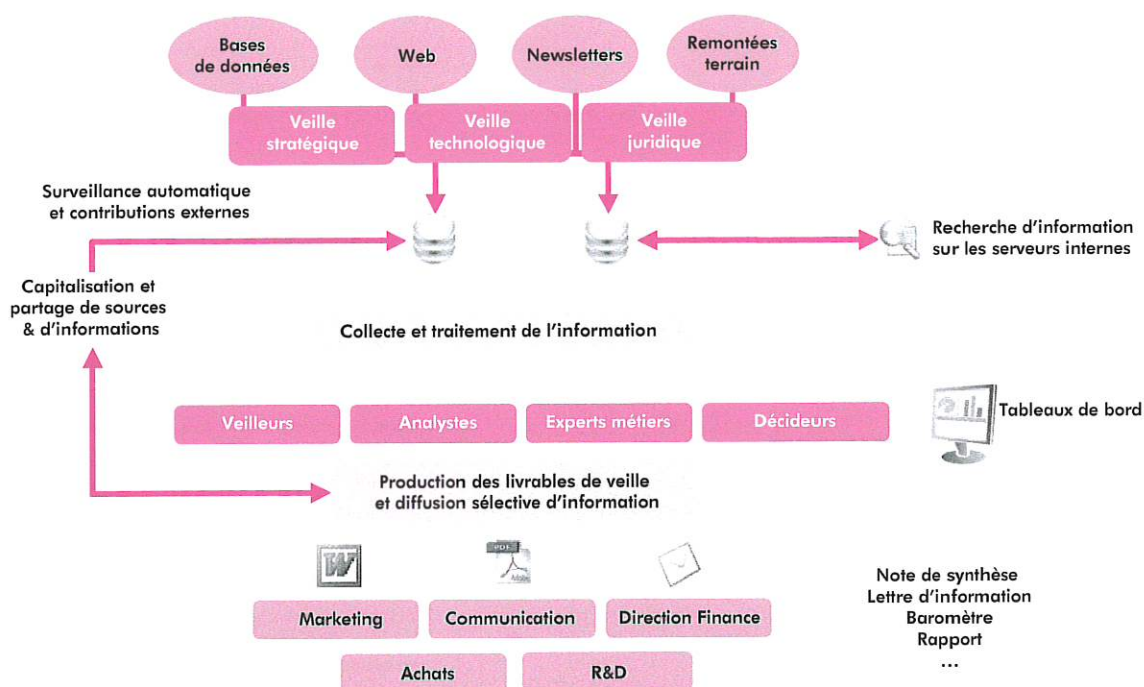
L'entreprise @ commercialise un nouveau produit high-tech dont le succès dépend en grande partie de la visibilité en ligne et de l'opinion que les internautes exprimeront à son sujet.

Trois semaines après son lancement, le responsable de la communication de @ constate, après avoir tapé le nom de son produit dans un moteur de recherche, que sur la première page de résultats un forum fréquenté a développé un sujet sur le produit en question. La

lecture des échanges fait ressortir une image négative (non voulue) du produit, image qui, en outre, est fondée sur certains problèmes techniques inhérents au fonctionnement de celui-ci. Les échanges n'étant pas diffamants, et de plus argumentés, un recours en justice est impossible.

La grille présentée ci-dessus met en avant les étapes à suivre pour répondre à la problématique posée. Elle décrit les actions à entreprendre et les risques à éviter. ■

« Industrialiser » la veille

SCHEMA FONCTIONNEL
D'UNE PLATEFORME INTEGREE

En résumé

Une **application intégrée de veille** est un support structurant de l'activité de veille et un accélérateur potentiel d'une dynamique humaine, pour peu que celle-ci soit déjà enclenchée.

Elle automatise et facilite la collecte d'informations tout en offrant des modalités de mutualisation, de partage et d'aide à l'analyse ainsi que de précieux espaces de collaboration.

Il s'agit de la forme la plus aboutie et la plus complète d'une solution de veille.

Insight

An **integrated monitoring application** is both a support for monitoring activity and a potential booster of collaborative practices.

It automates and facilitates information gathering while delivering conditions for pooling, sharing and analysing data, as well as valuable collaboration spaces.

This is the most successful and most comprehensive monitoring solution.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Automatiser, rationaliser et professionnaliser la surveillance de son environnement.
- Optimiser la couverture de sources électroniques multiples (flux RSS, sites web, blogs, forums, bases de données) à partir d'un point d'entrée unique.
- Offrir un support à une démarche collaborative.

Contexte

Une plateforme intégrée de veille ou progiciel spécialisé est une application informatique spécifiquement dédiée à l'activité de veille. Elle permet de gérer ou de faciliter l'ensemble des tâches du processus de veille, de la collecte à la diffusion, en passant par le traitement et l'analyse.

L'acquisition d'une plateforme est généralement envisagée dans le cadre de l'optimisation de l'organisation de la veille. Elle concourt à la structuration de l'activité de veille et permet d'amorcer (ou d'entretenir) une démarche collaborative.

Systematiser
et securiser
la surveillance
de sources
electroniques.

L'organisation du travail autour de la plateforme peut s'effectuer en fonction des axes de veille identifiés, des types d'informations à collecter ou bien de la nature des tâches à effectuer (collecte/traitement/diffusion).

- **Identifier différentes contributions ou collaborations** en dehors de la cellule ou équipe veille proprement dite, pour valider les alertes remontées par la plateforme, commenter les résultats obtenus ou encore consolider le plan de classement.
- **Procéder au sourcing et au paramétrage** à partir du *package* de sources proposé par l'éditeur ou bien de son propre corpus de sources qualifiées.
- **Accompagner l'appropriation de la plateforme en interne ainsi que son déploiement.** Il est nécessaire de communiquer sur les apports de la nouvelle solution et d'aider les usagers à gagner en autonomie, en leur proposant par exemple des ateliers d'initiation et/ou des kits méthodologiques.

Méthodologie et conseil

- Initier un projet pilote auprès des usagers internes les plus technophiles.
- Se mettre à la place d'un type de lecteur pour affiner/préciser les usages.
- Communiquer sur le retour sur investissement de cette acquisition. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Dresser l'existant en matière de veille.** L'implémentation d'une application répond à un certain nombre de besoins d'information qu'il s'agit d'avoir identifiés au préalable. Elle doit, en outre, être conciliable avec les pratiques internes.
- **Intégrer l'acquisition de la plateforme dans un projet.** Il s'agit de désigner un coordinateur et animateur d'équipe et d'attribuer les rôles et responsabilités de chacun. L'installation d'une application génère une évolution de la répartition des tâches, notamment celles effectuées auparavant de façon manuelle.

Avantages

- ✓ Assurer une gestion de l'activité de veille et des flux au moyen d'un tableau de bord.
- ✓ Mutualiser les sources et partager les résultats de la surveillance.

Précautions à prendre

- ✓ Préparer le cahier des charges en collaboration avec la DSI et le service juridique pour les aspects de sécurité et sûreté.
- ✓ S'assurer de l'interopérabilité de la plateforme avec d'autres applications.

Traiter et analyser l'information stratégique

« Le vrai génie réside dans l'aptitude à évaluer l'incertain, le hasardeux, les informations conflictuelles. »

Winston Churchill

Si, comme le dit l'humaniste Jean Bodin, il n'est de richesses que d'hommes, c'est dans cette phase particulière du cycle du renseignement que leurs savoirs, savoir-faire, expériences et intuitions mêlés vont trouver pleinement à s'exprimer. Les différentes briques du dispositif de veille stratégique mises en place (cf. dossier 2) fournissent, en effet, du contenu informationnel qu'il est nécessaire de traiter et d'analyser afin d'éclairer les prises de décisions dans les organisations. Globalement, il s'agit d'évaluer ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire pour améliorer sa compétitivité.

Certains pré-requis sont nécessaires à ceux qui ont pour tâche d'analyser l'information afin de la rendre « actionnable ». Parmi les plus importants, la connaissance des biais cognitifs, c'est-à-dire des erreurs d'interprétation inhérentes à la nature humaine. En être conscient est nécessaire pour les éviter. Nécessaire mais non suffisant. Des méthodes et outils viennent soutenir cette conversion du regard.

Ainsi, les outils numériques peuvent offrir des « vues » sur l'information tout à fait bénéfiques même si elles sont d'une neutralité tout apparente puisque filtrées par leurs algorithmes. Mais entre la technofolie et la technophobie, reconnaissons simplement que ces outils ont la capacité de faire émerger des éléments pertinents à partir de grandes quantités de données apparemment informes. Ils seront donc utiles dès lors qu'ils sont pris pour ce qu'ils sont : des outils d'aide à l'analyse, puisqu'au final, ce sont bien les analystes qui interpréteront les résultats afin d'en tirer les éléments à transmettre aux décideurs.

Pour mener à bien son travail critique, l'analyste dispose de bien d'autres outils dans sa boîte. Les méthodes d'aide à la réflexion, telles que la sage méthode Michelin des 5 points, les techniques d'analyses structurées telles que PESTEL, l'analyse de réseaux sociaux ou la matrice des hypothèses comparées l'aident à la fois à se prémunir contre certains biais cognitifs et à travailler avec les données du présent pour mieux anticiper l'avenir.

Reste cependant que, même ainsi armé, l'analyste n'est pas à l'abri des erreurs d'interprétation. Tout comme l'animation d'un réseau de capteurs lui permet de recueillir l'information provenant du terrain, il devra s'entourer d'un réseau d'experts qui l'aidera à mieux appréhender son environnement. D'innombrables dispositifs existent pour outiller l'analyse collaborative de l'information (cf. dossier 4). Le *mind mapping*, en tant que support visuel à des méthodes d'aide au consensus, à l'anticipation, à la compréhension global d'un contexte est de ceux-là. Ici comme ailleurs, l'information n'est rien sans la communication.

La collaboration ainsi rendue possible n'élimine pas magiquement les marges d'erreurs mais doit permettre de les réduire. Les expériences cherchant à valider l'existence d'une intelligence collective ont montré qu'on se trompe moins à plusieurs que tout seul, en tout cas moins souvent...

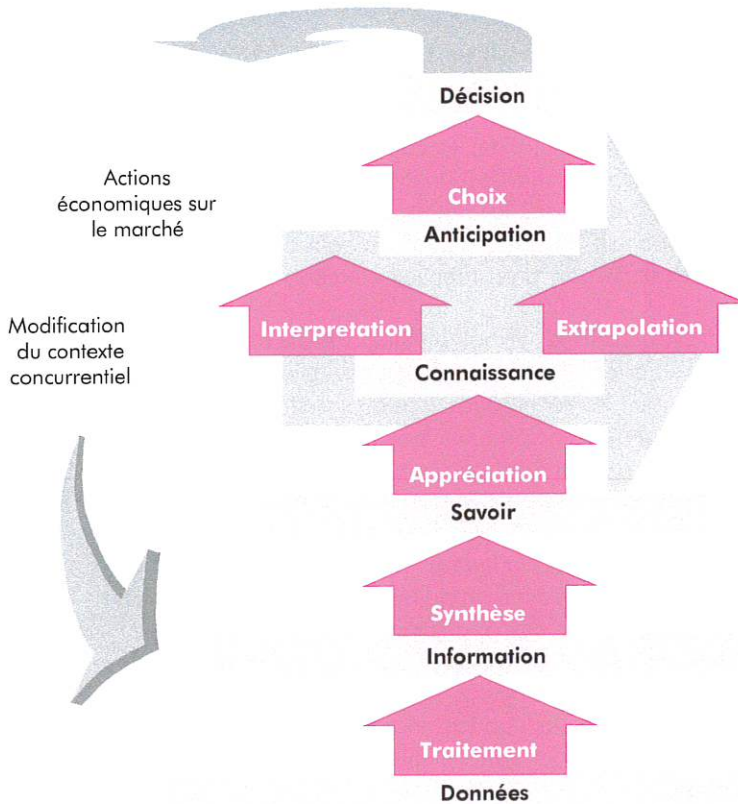
Ont également contribué à la rédaction de ce dossier : **Philippe Darantière** (outil 24), directeur des études à l'Institut supérieur du travail, **Camille Alloing** (outil 27), ingénieur R&D Groupe La Poste et auteur du blog CaddE-Réputation, **Henri Dou** (outil 29), professeur des universités et directeur d'Atelis (ESCEM), **Éric Boutin** (outil 33), professeur des universités en sciences de l'information et de la communication à l'université du Sud Toulon-Var, **Adrien Vincent** (outil 34), responsable marketing SAS Chêne Vert.

■ Les OUTILS

- 24 Le processus d'analyse ...p. 78
- 25 Les techniques de lecture rapidep. 80
- 26 Les biais cognitifsp. 82
- 27 La qualification des sources webp. 84
- 28 Les moteurs de recherche avancésp. 88
- 29 L'analyse automatique des brevets p. 92
- 30 La méthode des 5 points p. 96
- 31 Les profils d'intentions et de capacitésp. 98
- 32 L'analyse PESTELp. 100
- 33 L'analyse réseau p. 102
- 34 La matrice des hypothèses comparées p. 106
- 35 Le *mind mapping* p. 110
- 36 L'analyse *red hat*p. 114

Outil 24 Le processus d'analyse

La démarche d'analyse dans le processus de décision



En résumé

Le **processus d'analyse** est une des étapes clés du « cycle du renseignement ». Il intervient après l'orientation et la recherche, pour extraire des données collectées ce qui leur donne du sens. L'analyse de l'information comprend en soi plusieurs phases de traitement et d'exploitation qui produisent *in fine* le renseignement. Ces phases sont la formalisation, le recoupement et la synthèse pour les étapes du traitement de l'information, puis l'appréciation, l'interprétation et l'extrapolation pour les étapes de son exploitation.

Insight

The **analysis process** is one of the key steps of the « cycle of intelligence ». It comes directly after the orientation and research steps, and aims to extract collected data, making sense of it. Analysing information consists of several stages of processing and operations which ultimately produce intelligence. When processing the information, these stages are : formalisation, cross-checking and synthesis ; and then, when operating it, they are : appreciation, interpretation and extrapolation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Parce qu'elle éclaire la connaissance actuelle de l'environnement d'une leue nouvelle, l'analyse va permettre au décideur d'exercer son jugement en vue de conduire son action en travaillant sur la forme par laquelle se présente l'information puis sur le fond de ce qu'elle signifie.

Contexte

L'analyse est un processus qui vise la réduction de l'incertitude dans laquelle nous plonge la complexité croissante des conditions économiques, politiques, culturelles ou sociales.

L'analyse
est le cœur
d'une
démarche
d'intelligence
économique.

entre eux assurent une vision homogène. La structuration des données peut se faire sous forme chronologique, thématique, ou selon le découpage initial du plan de recherche qui a orienté le travail de collecte.

- **L'appréciation** consiste à situer l'information par rapport au savoir déjà acquis. Un signal faible peut ainsi apparaître comme la clé de compréhension d'informations antérieures alors inexploitable, et la connaissance du contexte peut se trouver enrichie par des données nouvelles apparemment sans significations.
- **L'interprétation** consiste à créer des liens entre les informations détenues de manière à produire une connaissance nouvelle de la situation. Un peu à la manière d'un puzzle que l'on reconstituerait en piochant des pièces... mais sans avoir vu le modèle à reproduire.
- **L'extrapolation** propose des scénarios à partir des connaissances nouvelles obtenues par l'interprétation. L'analyste construit des hypothèses plausibles qu'il va ensuite confronter avec les informations déjà traitées. Sinon, il relancera le cycle du renseignement pour rechercher de nouveaux indices.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **La formalisation.** Les données textuelles ou les photos/vidéos peuvent faire l'objet d'une indexation informatique quand les données non textuelles (ex. : compte rendu d'entretien) devront être saisies afin de permettre leur indexation. L'information doit être complétée par des données indispensables au recouplement et à la synthèse qui suivront (date de recueil, origine, auteur, type de publication, conditions de recueil pour un compte-rendu).
- **Le recouplement** consiste à rapprocher des données d'origines variées sur un même sujet, de manière à vérifier si elles se rejoignent ou se distinguent, voire s'opposent. Mais attention, une donnée unique ne doit pas être écartée *a priori* (« signal faible ») et des données multiples et concordantes peuvent résulter de la reprise d'un même thème par des observateurs qui se copient les uns les autres.
- **La synthèse** des informations formalisées et recoupées offre à l'analyste un matériau exploitable. Les regroupements des faits

Méthodologie et conseil

Étudier les solutions d'analyse adaptées aux besoins de l'organisation avant de se décider pour telle ou telle technologie de gestion de données. Adopter une démarche proactive en se fixant un objectif concret de renseignement, puis dérouler la démarche d'analyse dans son ensemble. ■

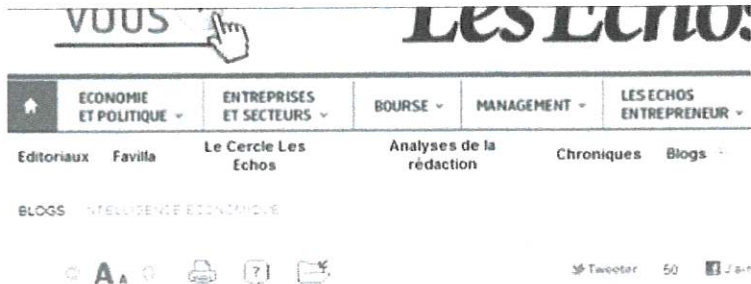
Avantages

- ✓ Combiner technologies documentaires et travail cognitif (*sensemaking*) pour produire du lien entre les données et créer de la valeur.

Précautions à prendre

- ✓ Les approches technologiques (linguistique, statistique...) ne doivent pas masquer l'importance de l'approche humaine.

Prendre rapidement connaissance de l'information



Pour comprendre l'IE « à la française »

Nombre d'idées fausses circulent sur l'intelligence économique dont beaucoup sont dues à une méconnaissance, voire une ignorance, de ses racines. Plus que jamais, il nous semble important de rappeler quelques idées-clés. En voici cinq concernant l'IE « à la française »

Pour Comprendre L'IE « À La Française »

Nombre d'idées fausses circulent sur l'intelligence économique dont beaucoup sont dues à une méconnaissance, voire une ignorance, de ses racines. Plus que jamais, il nous semble important de rappeler quelques idées-clés. En voici cinq concernant l'IE « à la française ».

La naissance officielle de l'IE en France est un exemple d'initiative collective.

En février 1994 paraît à la Documentation Française un rapport qui n'est pas coutume, ne sera pas un rapport « de plus » mais un « classement vertical ».

En résumé

Si la consommation de fichiers vidéos en ligne connaît une progression exponentielle depuis quelques années, la proportion d'informations diffusées via le support écrit, là encore via le web, ne cesse non plus de s'accroître. Dans ces conditions, améliorer ses capacités à **prendre rapidement connaissance de l'information écrite** lorsqu'on est veilleur ou analyste est loin d'être anecdotique.

Insight

*Both online video consumption and the proportion of written information shared through the web have been increasing exponentially over the last few years. In these conditions, improving your capacities to **rapidly absorb written information** when you are a business watcher or an analyst is far from being trivial and requires technique.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les productions écrites auxquelles les veilleurs, analystes et décideurs sont confrontés chaque jour ne cessent de s'accroître. Être en mesure de prendre rapidement connaissance de ces contenus est donc plus que jamais nécessaire.

Lire
un document
en fonction
de ses objectifs.

blèmes que l'on souhaite résoudre. Ne pas hésiter à noter ses objectifs afin de rester focalisé dessus.

Lire le document : la lecture rapide repose sur notre capacité à percevoir en un « coup d'œil » les mots présents autour d'un mot central. C'est cet empan de lecture qui doit être amélioré. On lira donc en cherchant à limiter le nombre de points de fixation de l'œil dans une page.

Contexte

La lecture rapide a été introduite dans les années 1960 par Evelyn Wood, enseignante, après qu'elle ait observé les pratiques de grands lecteurs tels John F. Kennedy. Il a été démontré qu'avec Internet nous n'avons jamais été autant exposés à l'écrit. Raison pour laquelle les sciences cognitives viennent maintenant en renfort de techniques plus classiques pour nous aider à lire plus rapidement.

Méthodologie et conseil

Améliorer son empan de lecture : pour cela, il est possible (momentanément bien sûr) de diviser d'un trait de crayon les pages à lire en 3 puis 2 colonnes. Il faut alors exercer l'œil à sauter d'une colonne à l'autre afin de ne plus lire de manière linéaire.

S'aider d'un marqueur ou d'un crayon : il a été démontré que le fait de lire en pointant les groupes de mots améliore la vitesse de lecture et aide à la compréhension. Cela permettra aussi de signaler les éléments intéressants et de prendre des notes.

Utiliser un logiciel d'aide à la lecture de pages web : plusieurs éléments (publicités, liens hypertextes, largeur des pages) rendent les pages web difficiles à lire. Il est possible d'utiliser une extension gratuite qui va reformater le texte d'une page afin d'en faciliter la lecture :

Readability : extension pour les navigateurs Firefox et chrome.addons.mozilla.org/en-US/firefox/addon/readability/ ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

Balayer le document. Il s'agit de « dégrossir » le travail en :

- lisant la présentation et la 4^e de couverture (si elles existent) ;
- parcourant la table des matières afin de saisir le propos général du document ;
- le feuilletant à la recherche d'illustrations, schémas, tableaux et tout autre élément de synthèse.

Cette phase peut durer de 5 à 15 min. et va permettre d'aborder le document en ayant une idée précise des concepts qu'il traite. Elle peut être suffisante si elle a permis de repérer les parties qui nous intéressent le plus.

Définir des objectifs : maintenant que l'on connaît grossièrement le contenu du document, il faut prendre quelques minutes pour voir en quoi il est susceptible de répondre aux questions que l'on se pose ou aux pro-

Avantages

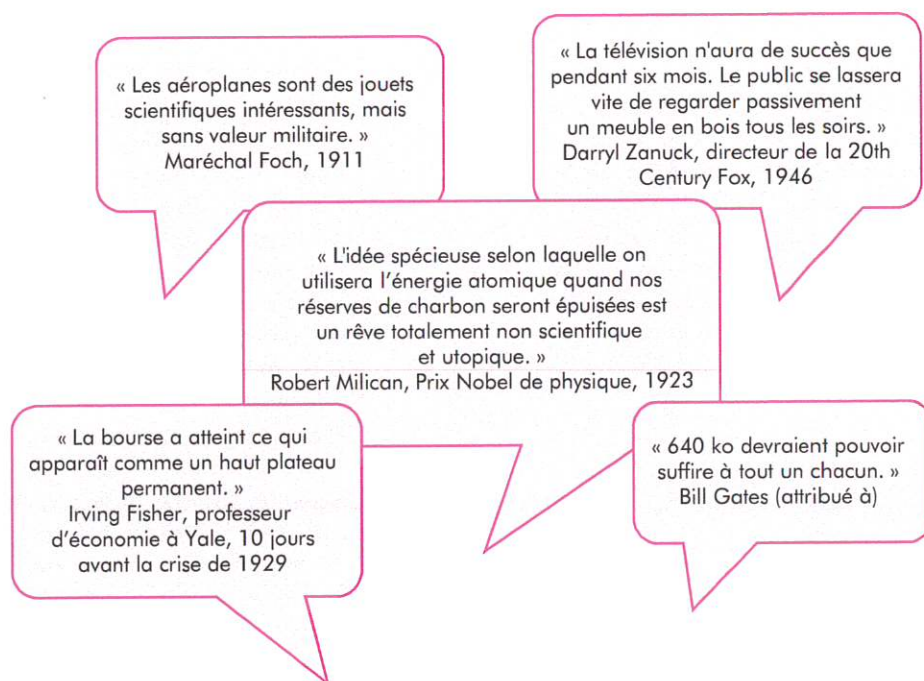
- ✓ Prendre rapidement connaissance des contenus textuels reçus.
- ✓ Focaliser sa lecture en fonction d'objectifs précis.

Précautions à prendre

- ✓ Se mettre dans des conditions favorables : calme, bon éclairage, position de l'écran d'ordinateur...

Outil 26 Les biais cognitifs

Déjouer les pièges tendus par notre cerveau



En résumé

Si notre intuition est souvent notre meilleure conseillère, elle peut aussi s'avérer notre pire ennemie lorsqu'il s'agit d'analyser objectivement l'information issue de la veille. Notre cerveau s'appuie en effet sur des règles qui visent à simplifier le réel afin de nous permettre de réagir rapidement. Il génère ainsi des **biais cognitifs** dont nous devons être conscients pour mieux les éviter.

Insight

*Our intuition might often be our best advisor, but it can become our worst enemy when objectively analysing information collected while monitoring. Our brain relies on rules that aim to simplify the surrounding world, thus allowing us to react more rapidly. It therefore generates **cognitive biases** which we need to learn to recognise so as to better avoid them.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Prendre conscience des erreurs d'interprétation que l'on est susceptible de commettre lorsqu'on sélectionne et analyse les données et informations issues de la veille.

Contexte

Les informations recueillies n'ont d'intérêt que si elles sont analysées en vue de l'action/décision. Or, chaque acteur impliqué dans cette phase, qu'il soit veilleur, expert ou décideur, est inconsciemment victime des biais de jugement inhérents à l'être humain. Les psychologues Kahneman et Tversky ont montré que, pour faire face à une situation ou un problème complexes, nous faisons appel à des « mécanismes » de réflexion qu'ils nomment des « heuristiques », qui ont pour but de les simplifier. Si elles nous permettent de « parvenir à une décision raisonnable dans un délai raisonnable » (Alexandre Pouget), se confondant en cela avec l'intuition, elles sont aussi potentiellement génératrices d'erreurs de jugements multiples et se transforment dans ce cas en biais cognitifs dont voici trois exemples :

- **Biais de représentativité** : nous jugeons un cas particulier en fonction de cas plus généraux (stéréotypes) dont nous avons connaissance, ou encore nous considérons que ce qui s'est produit récemment peut se reproduire dans un futur proche avec une probabilité plus forte qu'en réalité. Nous anticipons dans ce cas une tendance là où il n'y en a pas.

- **Biais de disponibilité** : nous nous basons sur les informations qui nous viennent le plus rapidement à l'esprit pour réagir. La disponibilité mentale de faits récents, spectaculaires et/ou dramatiques nous amène à des réactions basées sur l'émotion plus que sur les faits.

- **Biais de cadrage** : la manière dont on nous présente les choses influence nos réactions. Ainsi nous préférons manger un

hamburger composé à 75 % de viande maigre qu'à 25 % de viande grasse... (de Brabandère, Mikolajczak).

« Nous
ne désirons pas
les choses
parce qu'elles
sont bonnes
mais
nous les trouvons
bonnes
parce que
nous
les désirons. »
Spinoza

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il n'y a pas de méthode toute faite pour limiter les risques liés aux biais cognitifs : c'est l'expérience et la pratique du « connais-toi toi-même » qui est ici fondamentale.

Méthodologie et conseil

Richards Heuer, ancien analyste de la CIA et auteur de l'ouvrage *The psychology of intelligence analysis* (1999), conseille de garder la trace de ses analyses, jugements et décisions ainsi que des éléments d'information qui les avaient motivés. Les étudier *a posteriori* permettra de mieux comprendre les raisons des nos succès ou échecs. Plus prosaïquement :

- utiliser des méthodes d'analyse structurées (cf. outils 33 et 34) ;
- prendre garde de ne pas sélectionner les informations qui corroborent systématiquement nos hypothèses ;
- cultiver en permanence son sens critique face à l'information reçue ;
- enfin, confronter ses hypothèses à celles des autres acteurs du dispositif. ■

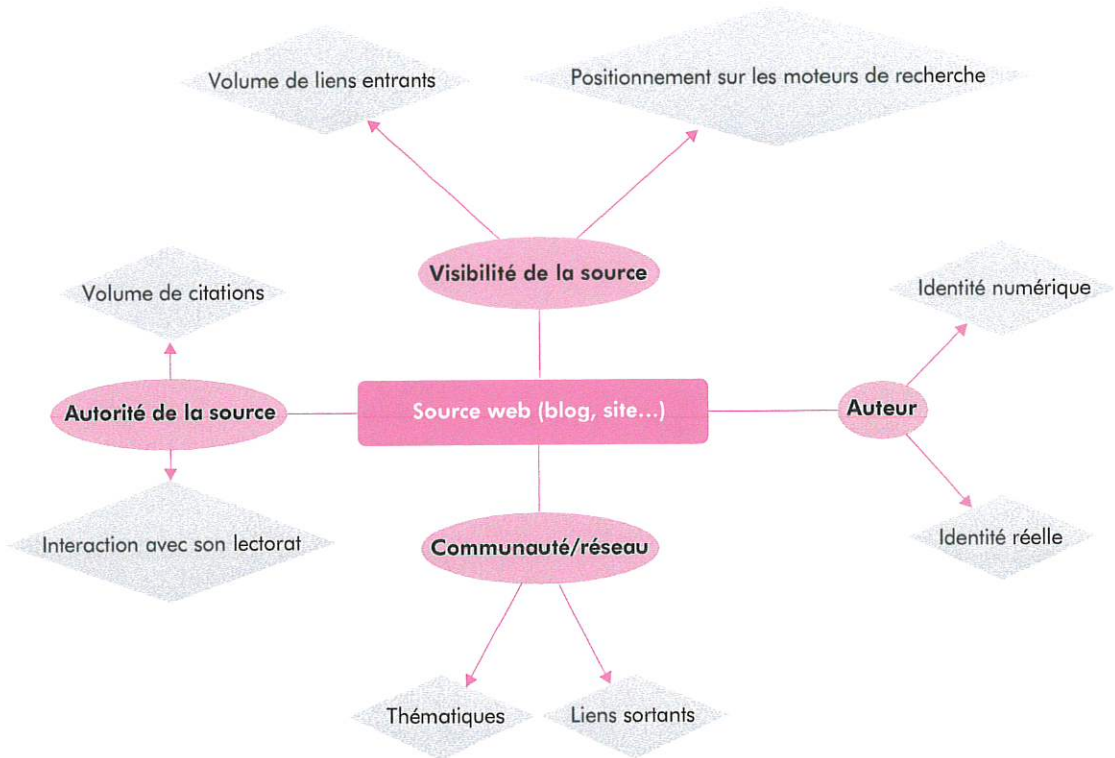
Avantages

- ✓ Connaître les différents types de biais cognitifs afin d'en repérer les pièges.
- ✓ Apprendre à se connaître pour déjouer ses propres faiblesses en terme d'analyse et de décision.

Précautions à prendre

- ✓ Multiplier les points de vue sur l'information entrante.

Anatomie d'une source web



En résumé

La **qualification des sources web** vise principalement deux objectifs : comprendre les « intentions » d'une source et analyser les possibles impacts, induits par la diffusion des informations qu'elle provoque.

Cette étape nécessite des méthodologies habituellement dédiées au renseignement humain, l'utilisation d'outils spécifiques, ainsi qu'une appréhension globale du web et de ses usages.

Insight

*The **qualification of web sources** has two main objectives : understand a source's 'intentions' and analyse the possible impact brought about by the circulation of information that it shares.*

This necessitates methodologies that are usually devoted to human intelligence : the use of specific tools as well as a global understanding of the internet and its uses.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'intelligence économique a pour objectif de fournir de l'information en vue de la prise de décisions stratégiques.

La nature des informations qui, par définition, se doivent d'être « vraies », leur recoupement ainsi que leur évaluation sont des éléments cruciaux à prendre en compte. L'une des manières d'évaluer la fiabilité de ces informations consiste, avant toute chose, à définir la fiabilité même de la source émettrice.

Contexte

Là où les méthodes traditionnelles de renseignement s'intéressent à l'humain comme source de l'information, l'intelligence économique se trouve aujourd'hui face à un terrain plus vaste et dématérialisé : le web. À l'heure du web dit 2.0, où chacun peut aisément diffuser une information et surtout la médiatiser fortement, la question de la fiabilité des sources est plus que jamais centrale.

Identifier les rumeurs, les stratégies mises en place par des concurrents, l'identité de l'émetteur d'une information impactant une organisation (sa réputation par exemple), passe par une méthodologie de qualification des sources efficace.

Une information peut en cacher une autre.

- Est-elle considérée comme fiable par les internautes ?
- Quelle est l'étendue de son réseau ou de la communauté dans laquelle elle s'intègre ?

Méthodologie et conseil

- Qualifier une source web nécessite de prendre en compte sa nature : blog, forum, page sur un réseau social, etc. Chaque typologie de sources ayant ses propres règles de médiatisation, d'interaction ou encore de rattachement à un réseau ou une communauté plus large.
- Il convient également de bien différencier : la nature des informations diffusées (rumeurs, faits avérés) et le niveau de médiatisation de celles-ci (visibilité sur les moteurs de recherche ou dans un réseau).

Avantages

- ✓ S'assurer que les informations qui seront potentiellement utilisées pour la prise de décision sont fiables.
- ✓ Repérer les potentielles attaques informationnelles provenant de concurrents.
- ✓ Identifier des relais potentiels pour d'autres stratégies de l'entreprise (e-réputation, marketing, lobbying...).

Précautions à prendre

- ✓ Nécessité d'utiliser des outils dont la fiabilité est parfois toute relative.
- ✓ Apparition continue de nouvelles sources, nouveaux types de plateformes, voire de nouveaux usages qui nécessitent une constante adaptation de sa méthodologie de qualification.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Pour qualifier des sources web, il est nécessaire de répondre à quatre grandes questions :

- Qui est l'auteur de cette source ?
- Quelle est sa visibilité, sa médiatisation sur un sujet ?

Comment être plus efficace ?

Identifier l'auteur de la source

Les personnes hébergeant leurs sites/blogs/forums chez des prestataires ont pour obligation de déclarer leur identité à leur hébergeur. Des outils qualifiés de *Whois* vous permettent rapidement d'identifier l'hébergeur, voire le nom du détenteur du site que vous souhaitez analyser.

Outil conseillé :

whois.domaintools.com

Si l'on s'intéresse spécifiquement aux réseaux sociaux, il paraît nécessaire d'identifier la présence numérique de l'auteur sur le web. Sur quels autres réseaux est-il inscrit ? Où s'exprime-t-il ? Quels aspects de sa personnalité met-il en avant ?

Outil conseillé :

www.namechk.com

Évaluer la visibilité de la source

L'une des particularités du web est de permettre à une source sans autorité reconnue au préalable de rapidement médiatiser son message. Le facteur principal de visibilité étant les moteurs de recherches, la fiabilité de ceux-ci est un élément essentiel.

Cependant, de nombreuses techniques existent pour « jouer » avec le fonctionnement de ces moteurs.

L'une d'entre-elles consiste à créer une multitude de sources visant à tisser des liens hypertextes vers la source que l'on souhaite rendre rapidement visible.

Afin de vérifier les causes de la visibilité accrue d'une source web (et d'identifier si celle-ci est artificielle ou organique), il convient d'identifier les liens pointant vers cette source.

Outil conseillé :

siteexplorer.search.yahoo.com

Quelle autorité ?

Comme pour un document « classique » (non numérique) l'autorité de l'auteur est l'un des éléments essentiels à son acceptation par une communauté donnée. Le web fait évoluer cette notion d'autorité, remplaçant souvent l'idée d'expertise par celle de visibilité. Pour qu'une information ou une rumeur ait de l'impact, il faut donc que son auteur soit visible, mais aussi qu'il jouisse, aux yeux des internautes, d'une certaine légitimité sur le sujet qu'il aborde.

L'autorité d'un auteur ou directement d'une source dépend du volume de citations le concernant, que ces citations soient hypertextuelles ou non. De plus, le volume et la qualité des interactions que l'auteur peut générer avec son lectorat, son réseau ou sa communauté (commentaires, tweets, etc.) aident à évaluer son autorité sur le sujet qu'il traite.

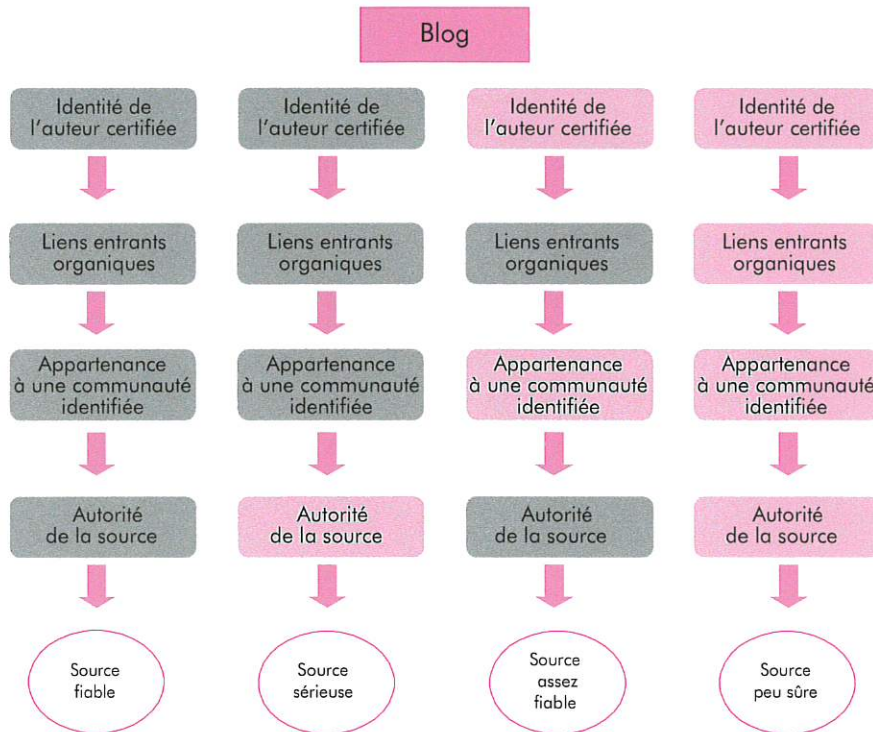
Quelle communauté ?

L'Internet est un réseau de réseaux et le web s'organise en communautés thématiques. Identifier le réseau d'une source web permet d'évaluer le potentiel de diffusion d'une information par celle-ci. De même, les thématiques traitées par la source la rattachent à une ou plusieurs autres communautés thématiques. Identifier ces communautés permet de mesurer l'impact potentiel d'une information diffusée par la source analysée, mais aussi, plus largement, les sources importantes sur la thématique voulue.

Outil conseillé :

constellations.labs.exalead.com

Cas : Évaluation d'un blog diffusant des informations sur une entreprise



Le responsable marketing de la société Z reçoit un email d'un de ses collègues, mail contenant un lien vers un blog diffusant des informations sur la société.

Le blog semble traiter des sujets inhérents à l'activité de l'entreprise Z et fournit de nombreuses informations à son sujet. L'article en lui-même est un mélange d'informations avérées et de rumeurs déjà entendues ici ou là. Après lecture de l'article, le responsable marketing s'aperçoit qu'il en existe d'autres traitant de sa société, mais aussi que d'autres articles plus favorables à ses concurrents sont présents sur le blog.

Deux questions apparaissent alors :

– Ce blog est-il réellement tenu par un internaute ?

– Les informations diffusées peuvent-elles être utilisées par l'entreprise Z pour alimenter d'éventuelles prises de décisions ?

La méthodologie proposée repose sur les éléments présentés dans les pages précédentes.

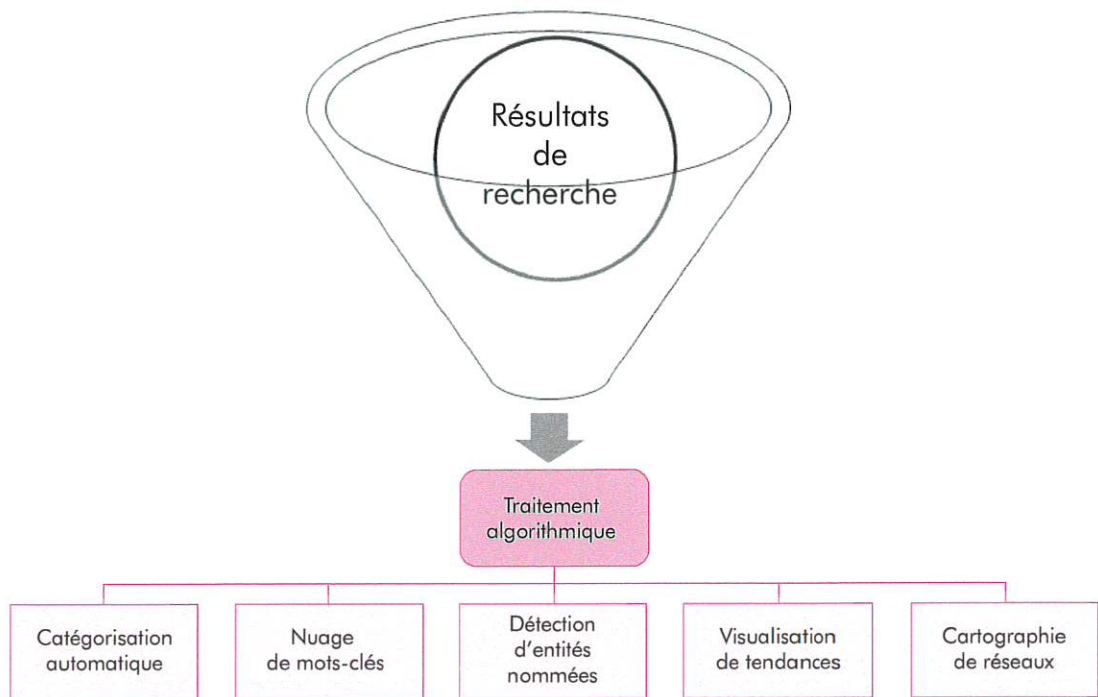
Le schéma vise à qualifier le degré de fiabilité de la source web sur une cotation de 4 qualificatifs : source fiable, sérieuse, assez fiable, et peu sûre.

En bleu apparaissent les éléments qui ont pu être vérifiés.

En vert les éléments qui n'ont pas pu être vérifiés, ou dont l'analyse laissent supposer une tentative de mystification.

Bien entendu, il existe plusieurs autres combinaisons, de même que le degré de fiabilité doit être défini en fonction de chaque cas et de chaque organisation qui l'applique. ■

Utiliser des moteurs qui aident à analyser les résultats



En résumé

On trouve de plus en plus souvent sur les **moteurs de recherche** des fonctionnalités aidant à analyser les résultats qu'ils proposent après interrogation. Les diverses méthodes qu'ils utilisent peuvent notamment permettre de faire émerger des informations ou des relations entre informations qu'il serait pour le moins difficile de voir apparaître en les exploitant de manière classique.

Insight

Search engines now generally offer **advanced functions** that help to analyse the results they return. The various methods they use can often cause new information or the relations between information to appear, which would be difficult to do though traditional means.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Connaître et savoir utiliser des moteurs de recherche proposant des fonctionnalités d'aide à l'analyse des résultats.

Contexte

Certains moteurs de recherche dépassent la seule mise à disposition d'une liste de résultats et donnent accès à des fonctionnalités et/ou modes d'affichage qui vous aident à mieux les exploiter. Il en existe plusieurs familles qui vous aideront par exemple à :

- Affiner vos résultats pour ne faire apparaître que les plus proches thématiquement de votre requête ;
- Voir émerger des thématiques que vous n'aviez pas envisagées initialement ;
- Faire apparaître des relations entre certains de vos résultats ;
- Visualiser des tendances ;
- Détecter des noms de personnes, de lieux, d'organisations...

Construire
une aiguille
à partir
de la botte
de foin.

Méthodologie et conseil

- Qu'il s'agisse des moteurs traités ici, ou, plus globalement, des logiciels et services en ligne souvent qualifiés d'outils d'analyse, il est nécessaire de bien comprendre que c'est d'aide à l'analyse dont il s'agit. En effet, les « angles d'attaque » choisis et les interprétations des résultats restent du seul ressort des utilisateurs.
- L'aide à l'analyse peut aller du plus simple (ex. : tri des résultats par date, décompte du nombre d'occurrences) au plus complexe (ex. : algorithmes prédictifs pour tenter d'anticiper des tendances). Dans le premier cas, elle permet à l'utilisateur de « manipuler » les résultats pour en tirer du sens. Dans le second cas, l'outil traite l'information issue des résultats de manière sémantique, statistique et/ou graphique et en offre une vision spécifique.
- Les plateformes de veille intégrées (cf. outil 23) offrent très souvent des fonctionnalités d'aide à l'analyse avancées.

Comment l'utiliser ?

Il existe autant de manières d'utiliser ces outils que de familles d'outils et les étapes ci-dessous ne peuvent donc être qu'indicatives.

Étapes

- Lancer votre requête en tenant compte des possibilités offertes par le moteur. Généralement, l'interface « Recherche avancée » présente un bon résumé de celles-ci. Pour mieux rechercher sur le web, reportez-vous aux outils 15 et 16.
- Utiliser les options et fonctionnalités d'aide à l'analyse.

Il convient avant tout de comprendre à quoi chaque famille d'outils peut-être utile (cf. page suivante).

Avantages

- ✓ Permettent de détecter des informations dans de grandes quantités de données.
- ✓ Offrent une vision synthétique des résultats de recherche.

Précautions à prendre

- ✓ Nécessité de comprendre les traitements algorithmiques appliqués par le moteur aux résultats afin d'éviter l'effet « boîte noire » et les angles morts qui en résultent.
- ✓ La grande quantité de données traitées empêche la vérification de leur qualité (prise en compte de la date, nettoyage des éléments non pertinents dans les pages web comme la publicité...).



Comment être plus efficace ?

Pour être plus efficace, il convient de connaître les grandes familles de moteurs de recherche avancés et leur potentiel.

Moteurs avec catégorisation automatique des résultats

Ces moteurs sont apparus il y a une dizaine d'années mais tardent à percer malgré leur intérêt. Ils permettent de faire émerger les mots-clés et mots-clés associés (occurrences et co-occurrences) les plus présents dans les résultats de votre recherche. Ces moteurs créent ainsi des sommaires dynamiques de vos résultats et vous permettent d'y naviguer de manière plus ciblée.

Exemples :

- Yippy : www.yippy.com
- Zapmeta : www.zapmeta.com
- iBoogie : www.iboogie.tv

Moteurs de recherche avec détection d'entités nommées

Ils détectent, à l'intérieur de vos résultats, des éléments tels que des noms de personnes, de lieux, d'entreprises, d'organisations, de dates... et permettent ensuite de naviguer dans les résultats *via* ces différentes « entrées ».

Exemples :

- iSeek : www.iseek.com
- Voxalead : www.voxalead.com (actualités au format vidéo)
- Silobreaker : www.silobreaker.com (presse en ligne US)

Moteurs proposant une cartographie du réseau relationnel entre entités ou catégories

Ces moteurs proposent d'afficher les résultats sous forme graphique. Cela permet de faire apparaître des liens entre les mots-

clés extraits des résultats grâce à une technologie de catégorisation automatique ou de détection d'entités nommées.

Exemples :

- Hulbee : www.hulbee.com
- Quintura : www.quintura.com
- Touchgraph SEO browser : www.touchgraph.com/seo
- Constellations : constellations.labs.exalead.com

Moteurs avec aide à la détection de tendances

Ces moteurs projettent vos mots-clés sur un histogramme de fréquence. Cela permet d'en saisir la dynamique sur une période donnée et parfois, de naviguer directement dans les résultats (clic sur un creux ou un pic qui renvoie vers le contenu en question).

Exemple :

- Blogpulse : www.blogpulse.com
- Icerocket : trend.icerocket.com

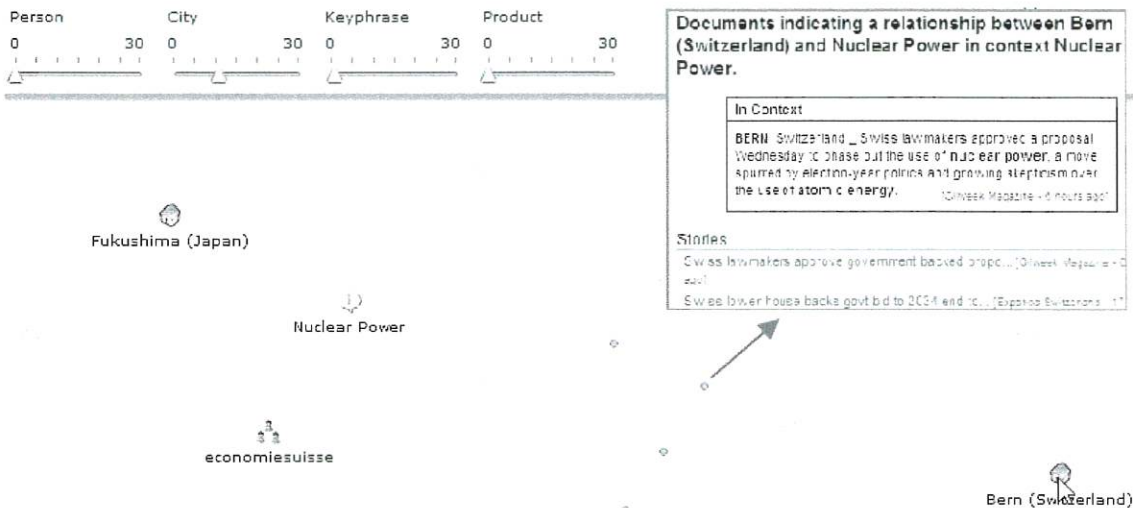
Extensions du navigateur ajoutant des fonctionnalités aux moteurs classiques

Les navigateurs Internet Firefox et Chrome peuvent être enrichis d'applications légères appelées extensions (il faut les télécharger). Certaines permettent d'ajouter des fonctionnalités d'aide à l'analyse aux moteurs de recherche classiques. Exemple :

- Search Cloudlet : addons.mozilla.org/fr/firefox/addon/search-cloudlet-for-google-yah/
- SurfCanyon : www.surfcanyon.com

Découvrir des relations cachées dans un ensemble de données et voir émerger des thématiques originales.

Cas : Identification de cas de désengagement du nucléaire



Nous souhaitons suivre les réactions des gouvernements suite à la catastrophe de Fukushima afin de détecter des signes indiquant d'éventuels désengagements du nucléaire dans des pays tiers. Nous décidons pour cela d'utiliser Silobreaker qui permet la détection d'entités nommées sur l'actualité (en anglais) et fait émerger les liens entre entités dans une cartographie dynamique.

Nous écrivons dans le moteur de recherche de Silobreaker l'expression « Nuclear power » puis nous affichons le « Network » (image ci-dessus). Dans un premier temps, nous décidons d'augmenter le nombre d'organisations dans le

graphique via le curseur adéquat afin de faire apparaître des entités gouvernementales.

En explorant la carte générée avec l'actualité des dernières 24 heures, nous voyons apparaître un lien entre l'entité « Bern » et l'expression « nuclear power ». En cliquant sur les résultats proposés nous faisons apparaître les liens vers les articles qui ont permis à Silobreaker de faire émerger cette relation.

En cliquant sur ces liens, nous apprenons que le Parlement Suisse vient d'approuver l'abandon progressif de l'énergie nucléaire. ■

Outil 29 L'analyse automatique des brevets

Analyser son environnement

INTERFACE DE RECHERCHE DU LOGICIEL MATHEO PATENT

The screenshot displays the Matheo Patent software interface. On the left, there is a sidebar with various filters and a list of patent entries. The main window shows a search results table with columns for S, C, D, Preference, Number, Title, FR.D, F, and Score. Below the table, there is a detailed view of a patent record for EP2078542A1, including application and priority numbers, IPC and ECLA classifications, and a main claim. A technical drawing labeled FIG 3 is also visible on the right side of the detailed view.

S	C	D	Preference	Number	Title	FR.D	F	Score
♀				FR233295A1	SHOE FIXATION DEVICE FOR SNOWBOARD, HAS SPOILER OCCUPYING INCLINATION BY SUPPORT SURFACE	25/06/2008		
♀				+ EP2062623A1	SNOWBOARD AND ASSEMBLY FOR PRACTICING SNOWBOARDING	23/11/2007	3	
♀				+ EP2147704A1	BINDING FOR A SNOWBOARD WITH PLAY COMPENSATION	22/07/2008	2	
♀				+ EP2078543A1	DEVICE FOR ATTACHING A BOOT TO A SNOWBOARD	09/01/2008	2	
♀				FR2326026B1	DISPOSITIF DE RETENUE D'UNE CHAUSSURE SUR UNE PLANCHE DE GLISSE SUR NEIGE.	09/01/2008		
♀				EP2080541A1	DEVICE FOR RETAINING AND ADJUSTING THE LONGITUDINAL POSITION OF A BINDING ON A SNOWBOARD	16/01/2008		
♀				+ EP2147705A1	SHOCK-ABSORBING SNOWBOARD BINDING	21/07/2008	2	
♀				+ EP2014340A1	HEEL LOOP FOR A SNOWBOARD BINDING	10/07/2007	2	

EP2078542A1 DISPOSITIF DE RETENUE D'UNE CHAUSSURE SUR UNE PLANCHE DE GLISSE SUR NEIGE
 (DEVICE FOR ATTACHING A BOOT TO A SNOWBOARD)
 (DISPOSITIF D'UNE CHAUSSURE SUR UNE PLANCHE DE GLISSE SUR NEIGE)

Application Number: EP20080000059 06/01/2009
 Priority Number: FR20080000119 09/01/2008

IPC: A63C9/00 - A63C9/06 - A63C9/08
 A63C9/00 Empty Field A63C9/00 Empty Field
 A63C9/08 Empty Field A63C9/08 Empty Field

ECLA: A63C9/00A - A63C7/10C2B - A63C9/00E

US Class: Empty Field

Main claim: Dispositif de retenue d'une chaussure (1) sur une planche de glisse sur neige (2) la chaussure étant retenue par son extrémité avant (3).

FIG 3: A technical drawing showing a side view of a snowboard binding mechanism. It includes a heel loop (1) and a support surface (2). The drawing is labeled with various dimensions and parts, including a 110° angle and a 110° dimension.

En résumé

Le contenu des brevets constitue une information stratégique incontournable pour anticiper, développer et exploiter des inventions. Certains logiciels permettent d'interroger les bases brevets et de faire une **analyse automatique** en fonction de leur contenu (déposants, inventeurs, pays de dépôt, CIB [Classification internationale des brevets], dates, dessins, mots des titres et résumés..) via des listes, matrices et réseaux.

Insight

Patent contents consist of strategic, structured information that cannot be avoided when anticipating, developing and exploiting inventions. Certain software, such as Matheo-Patent, allow searches in the **patent databases** and **automatic analysis** according to their contents (patent holders, inventors, country in which it was patented, IPC (International Patent Classification), dates, drawings, words contained in titles and in summaries...) thanks to lists, matrices and networks.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Permettre aux décideurs, ingénieurs, documentalistes, chercheurs et consultants d'analyser rapidement des volumes importants de brevets (cf. outil 51).

Contexte

Les informations brevets constituent des informations clés pour connaître les concurrents, les technologies, les stratégies de protection, pour trouver des partenariats, pour innover, pour connaître les stratégies des concurrents, pour réaliser le *benchmarking* automatique des déposants. Mais le nombre croissant de brevets accessibles impose un traitement automatique pour gagner du temps et réaliser une information élaborée.

Analyser
la concurrence
et
les nouvelles
technologies.

ser les différents rapports automatiques pour structurer votre analyse.

- Enregistrer le travail réalisé.
- Mettre à jour vos bases locales suivant une périodicité fonction du nombre de brevets publiés.
- En fonction des CIB significatives, des déposants ou des inventeurs sélectionnés, réaliser de nouvelles recherches pour ouvrir le champ informationnel.
- Analyser les produits et/ou les technologies concurrents, faire de même pour les entreprises déposantes stratégiques.

Compléter l'analyse en estimant le degré de menace ou d'opportunité des brevets stratégiques sélectionnés.

Intégrer la synthèse à la prise de décision stratégique.

Méthodologie et conseil

Ne pas être trop sélectif au départ et réaliser des recherches larges afin de ne pas manquer les produits ou applications innovantes. Restreindre ensuite la recherche pour une analyse fine si cela est nécessaire. Réaliser de fréquentes recherches dans différents domaines susceptibles d'interagir avec vos objectifs. Aborder les recherches sans *a priori* avec un esprit curieux et inventif.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Mettre en place une stratégie d'interrogation et la valider avant de réaliser le corpus de travail (cas de Matheo Patent).

- Télécharger le corpus (Internet) sur votre ordinateur.
- Utiliser les options d'analyse automatique pour connaître les fréquences (listes) des informations présentes : déposants, inventeurs, dates d'obtention, classification internationale des brevets (CIB), pays, mots des titres et résumés, dessins.
- Valider la pertinence du sujet (nombre de dépôts annuels en croissance ou non).
- À partir des listes, accéder aux signalements bibliographiques des brevets.
- Si nécessaire, regrouper à partir de ces listes les brevets significatifs pour comparer et analyser ces groupes en détail (listes, matrices, réseaux), les commenter et télécharger le texte intégral des brevets.
- Choisir les graphes les plus significatifs pour faciliter le travail des experts et réali-

Avantages

- ✓ Possibilité de traiter un grand nombre de brevets provenant de multiples bases.
- ✓ Les fonctionnalités de visualisation permettent d'obtenir une vision synthétique de l'information et aident à l'analyser.

Précautions à prendre

- ✓ Le brevet n'est pas une source suffisante et doit être recoupé avec d'autres informations.
- ✓ Un brevet ne dévoile bien souvent que le strict nécessaire. L'information essentielle étant souvent noyée dans les éléments secondaires.

...



Comment être plus efficace ?

Mettre en place une veille permanente des domaines identifiés

C'est-à-dire effectuer des recherches ciblées sur les domaines (CIB) importants, sur les entreprises clés, sur les pays couverts par les extensions ou les états désignés dans les brevets obtenus.

Détecter les entrants potentiels et les domaines innovants (indices de faible fréquence). Tenir compte des stratégies de dépôts dans différents pays.

À partir des données extraites des brevets stratégiques, étendre les recherches dans les domaines plus ciblés de la recherche scientifique ou plus large *via* Internet.

Si l'on n'obtient que peu ou pas d'informations, ne pas hésiter à reformuler les recherches car le vocabulaire peut évoluer (les recherches sont gratuites).

Combiner des recherche textuelles (titres et résumés) avec d'autres entités (déposants, CIB, dates...).

Réaliser des groupes de travail qui commenteront les analyses réalisées et qui intégreront celles-ci dans des analyses SWOT ou dans des recommandations destinées aux décideurs.

Tenir compte de la pression commerciale dans un domaine (nombre de dépôts) avant de vouloir s'investir dans celui-ci.

Rechercher les brevets déchués ou dans le domaine public que vous pourriez exploiter. Utiliser la recherche et l'analyse des

brevets pour la recherche d'innovations (*brainstorming*, etc.).

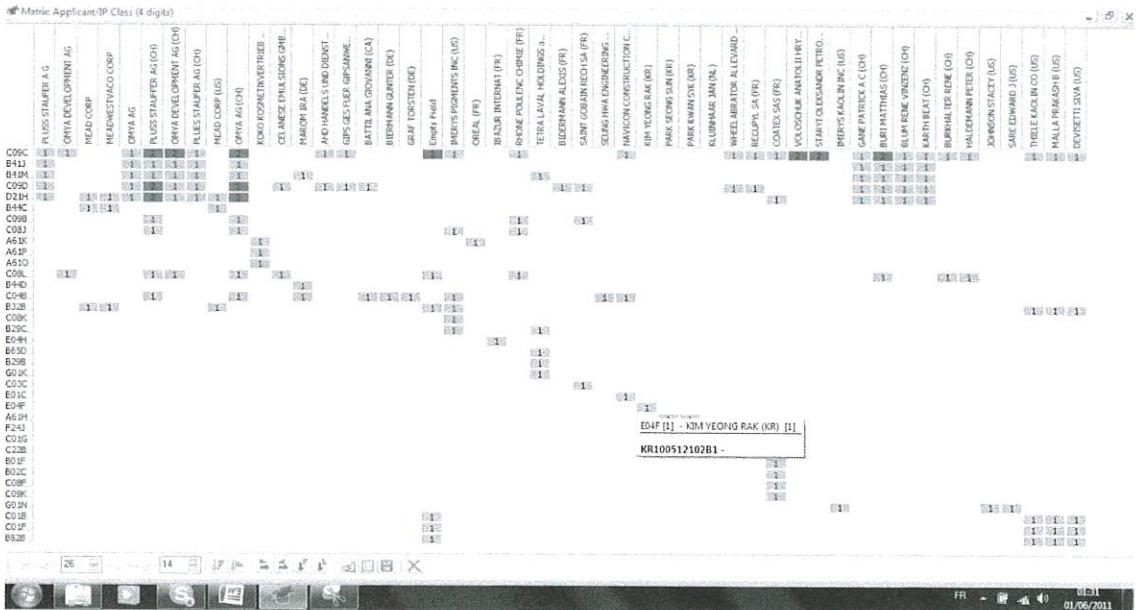
Exporter vos résultats pour réaliser des analyses plus fines, par exemple avec le logiciel Matheo Analyzer.

Il s'agit d'un logiciel complémentaire de Matheo Patent, qui permet d'analyser de manière approfondie toutes les données formatées (c'est-à-dire qui se présentent avec un format répétitif). Ce logiciel permet de mettre en cohérence les formats de certains noms (sociétés, par exemple) ou de remplacer un ou plusieurs termes par un terme générique ou plus spécifique, de réaliser des corrections orthographiques, etc. Ceci conduit à une analyse statistique plus précise. Il permet aussi de traiter des bases de données internes en créant à partir de celles-ci des informations nouvelles par corrélations. Le nombre de données pouvant être traitées est quasi illimité.

Publications descriptives

- Dou H., Leveillé V., Manullang S., Dou J.M. Jr, « Patent Analysis for Competitive Technical Intelligence and Innovative Thinking », *Data Science Journal*, vol. 4, 2005, pp. 209-236.
- Dou H., « Palm Oil Strategy – General Considerations and Strategic Patent Analysis », *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 2, 2009, pp. 75-93.

Cas : Les pigments minéraux



Une recherche conduite *via* Matheo-Patent sur la base mondiale de l'OEB (80 pays +) conduit à la constitution d'une base locale qui peut être analysée en fonction de différents critères. La matrice ci-dessus a été réalisée en prenant comme données les déposants (sociétés) et la CIB (Classification internationale des brevets, équivalente à la technologie mise en jeu). On réalise ainsi un *benchmarking* automatique des compétences des entreprises déposantes présentes.

En ligne : les CIB. En colonne : leur fréquence dans les différents brevets des entreprises déposantes.

On constate ainsi que certaines entreprises ont des savoirs-faire communs alors que d'autres sont spécifiques à certains domaines, par exemple : la CIB E04F concerne l'entre-

prise coréenne Kim Yeong Rak et le brevet KR100512102B1 E04F (*Finishing work on buildings stairs, floors*).

On peut ainsi détecter des orientations nouvelles (faibles fréquences des CIB et CIB non partagées entre différentes entreprises). La même recherche peut être réalisée sous forme de réseau. On peut aussi réaliser à partir des listes automatiques (option *Show* du logiciel) des groupes de brevets ou de sociétés et les analyser en détail.

Ces méthodes d'analyses automatiques permettent de « balayer » rapidement un sujet en sachant qui fait quoi, quelles sont les technologies de base, les applications de base ou les innovations potentielles. On détecte ainsi les nouveaux entrants. ■

Avantages	contre	inconvénients
1. Elle oblige à poser nettement la question et à la poser complète.		1. Elle prend du temps (mais ce n'est pas du temps perdu).
2. Elle oblige à bien voir la question sous toutes ses faces.		2. Elle est ennuyeuse.
3. Elle oblige à envisager toutes les solutions possibles.		
4. Elle permet de prévoir les dangers donc de prendre des précautions d'avance contre eux.		
5. Elle amène à chercher la solution la plus économique qui est généralement aussi la plus simple et la plus rapide.		

Conclusion :
Donc, adopté

Source : François Michelin, *Et pourquoi pas ?*, Grasset, 2002.

En résumé

Le bon sens en action : telle pourrait être la devise de la **méthode des 5 points** formalisée par Michelin il y a un siècle. Comme quoi la rationalité a du bon quand elle est appliquée par des managers qui restent au contact du terrain et des hommes qui font l'entreprise.

Insight

'Common sense in action' could be the motto of the 5-point method that was formalised by Michelin a century ago. It proves that rationality can be a good thing when applied to field-managers and to the people who make the firm.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La méthode permet d'éviter une grande partie des difficultés communément rencontrées dans une entreprise. Empirique, elle constate que ce sont toujours les 5 mêmes types de déviations qui sont à l'origine des mêmes erreurs. En ne dissociant pas la réflexion de l'action et en plaçant l'information et la communication au cœur du processus, cette méthode est une bonne introduction à l'esprit de l'intelligence économique.

Contexte

Cette note écrite par Édouard Michelin en 1912 est connue sous le nom de « Méthode des cinq points » (François Michelin, *Et pourquoi pas ?*, Grasset, 2002, pp. 215-217). Rédigée par le dirigeant du leader mondial des pneumatiques, elle fait avant tout appel à notre bon sens.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Repartir à la question d'origine. Très souvent, le problème vient du fait que la question n'a pas été nettement posée. Croire que les bonnes questions viennent naturellement est une vue de l'esprit. Il faut donc reprendre le cheminement du début et affiner son besoin. Une question bien posée est une question à moitié résolue.

2. Considérer la profondeur et l'exhaustivité de l'enquête. L'analyse des faits est un point capital. Voilà qui peut paraître évident si nous n'étions parfois (ou souvent) enclins à une certaine forme de paresse intellectuelle. D'où la nécessité de multiplier les points de vue sur un sujet. « *Quand vous voyez une escouade sortir d'un chemin*

L'intelligence est d'abord une question de bon sens.

creux, avertit François Michelin, vous ne savez pas si le régiment ou une brigade est derrière. Donc ne commencez pas à raisonner en prenant l'escouade pour base de votre raisonnement. »

3. Envisager toutes les solutions possibles. Là encore, il existe une tendance naturelle à écarter trop rapidement une première solution qui finalement s'avèrera être la bonne. Pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué, n'est-ce pas ?

4. Ne pas adopter une solution sans en prévoir tous les inconvénients ou dangers... notamment pour les autres parties du système. Gare aux effets pervers !

5. Chiffrer les coûts financiers des solutions. Évident ? « L'intendance suivra » est malheureusement une attitude qui existe encore malgré les cuisants échecs qu'elle a causés.

Méthodologie et conseil

Pour mettre en œuvre cette méthode, Michelin recommande d'utiliser un tableau avantages/inconvénients (cf. schéma), un système qui permet de faire ressortir par ordre d'importance les points essentiels (une page maximum) et de juger le motif essentiel qui entraînera la décision. ■

Avantages

- ✓ Méthode simple et pleine de bon sens pour lutter contre les biais cognitifs.
- ✓ Bonne introduction à l'esprit de l'intelligence économique.

Précautions à prendre

- ✓ Considérer la méthode des 5 points comme un processus à diffuser et non comme une *check list* à vérifier mécaniquement.
- ✓ Communiquer, communiquer, communiquer...

Mieux cerner ses concurrents

Ce tableau synthétise quelques « hypothèses » qui peuvent être émises suite à l'analyse approfondie des intentions et des capacités d'un concurrent.

	Intention crédible	Intention non crédible	Pas d'intention
Capacité crédible	menace réelle	<ul style="list-style-type: none"> dissimule ses intentions désinformation lacunes du planning ou des initiatives adverses 	<ul style="list-style-type: none"> entente intention à venir dans le futur
Capacité non crédible	<ul style="list-style-type: none"> développe secrètement de nouvelles capacités leurre 	absence	<ul style="list-style-type: none"> faible menace vérifier tactique de l'adversaire
Pas de capacité	<ul style="list-style-type: none"> leurre probabilité d'un partenariat avec un acteur 	très faible	absence de menace

Source : *Rapport Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Commissariat Général du Plan, La Documentation Française, 1994, p. 19.

En résumé

Premier outil à être présenté dans le rapport fondateur de l'intelligence économique, les **profils d'intentions et de capacités** proposent une lecture de l'environnement novatrice. Ainsi que le note le rapport Martre : « À la différence du marketing qui tend à analyser l'environnement en termes de marchés, de produits, d'offres et d'avantages concurrentiels, l'intelligence économique s'intéresse aux responsables ainsi qu'aux processus de décision des concurrents. Ainsi, une action courante d'intelligence économique consiste dans la réalisation de "profils d'intentions et de capacités". »

Insight

*As the first tool to be presented in the founding report of competitive intelligence, the **abilities and intentions profiles** offer an innovative way to read and perceive the environment. The Martre report states : « To the contrary of marketing, whose method tends to analyse the environment in terms of markets, products, offers and competitive advantages ; competitive intelligence takes an interest in the ones in charge as well as in the competitors' decision-making process. Current action in competitive intelligence therefore consists in the realisation of "abilities and intentions profiles". »*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le profil d'intentions et de capacités vise à mieux cerner la stratégie des concurrents en posant des hypothèses. Il s'agit donc d'une grille d'analyse qui doit susciter la réflexion stratégique pour déterminer les facteurs qui peuvent influencer sur les procédures décisionnelles dans un contexte donné afin de les anticiper. Mais ce n'est en aucun cas une matrice prêt-à-penser qu'il suffirait de remplir pour mieux se positionner.

« Quand on veut on peut » sauf quand on ne peut pas.

Contexte

Les profils d'intentions et de capacités sont présentés dans l'introduction du rapport « Intelligence économique et stratégie des entreprises » du Commissariat Général du Plan (La Documentation Française, 1994) dit Rapport Martre. Ils se positionnent en réaction à une prédominance du marketing et du couple produits/marchés considérée comme une vision partielle et partiale (ultralibérale) de l'environnement géoéconomique.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Définir précisément la cible.** Il peut s'agir aussi bien d'organisations que d'individus. D'ailleurs, cette matrice peut être utilisée par tout à chacun au quotidien dans des situations des plus banales... L'idée sous-jacente est que si l'intention constitue le motif réel des actions, les secondes sont cependant plus facilement identifiables que les premières. À une condition essentielle : que ces actions ne soient pas analysées indépendamment des intentions supposées puisqu'elles sont sujettes à interprétations multiples.
- **Penser par hypothèses et être en veille permanente.** « Un groupe japonais concen-

tre des investissements importants dans une série variée de composants électroniques en Europe. Son investissement est diffus, réparti sur dix pays européens, la plupart du temps dans de petites entreprises de haute technologie, des start-ups. À première vue, la seule intention probable de ce groupe semble être de rester proche des innovations dans le domaine et de prendre des participations dans toutes les entreprises pouvant représenter cet intérêt. En fait, l'analyse plus poussée des choix réalisés par le groupe ciblé montre rapidement une logique d'ensemble beaucoup plus cohérente. Rien n'a été laissé au hasard. Une stratégie à long terme se dissimulait derrière cette multitude de prises de participations. » (Martre, 1994)

Méthodologie et conseil

Pour réaliser le profil psychologique des décideurs, il est nécessaire de prendre en compte de multiples paramètres : styles, cultures, itinéraires, compétences, orientations, décisions passées... L'analyse de ces facteurs doit tenir compte des dimensions essentielles de l'entreprise que sont les coûts, la technologie, le management et les processus. Sans oublier que la modélisation est un leurre et qu'un changement de comportement soudain, l'opportunisme et le hasard sont des facteurs à ne pas écarter. ■

Avantages

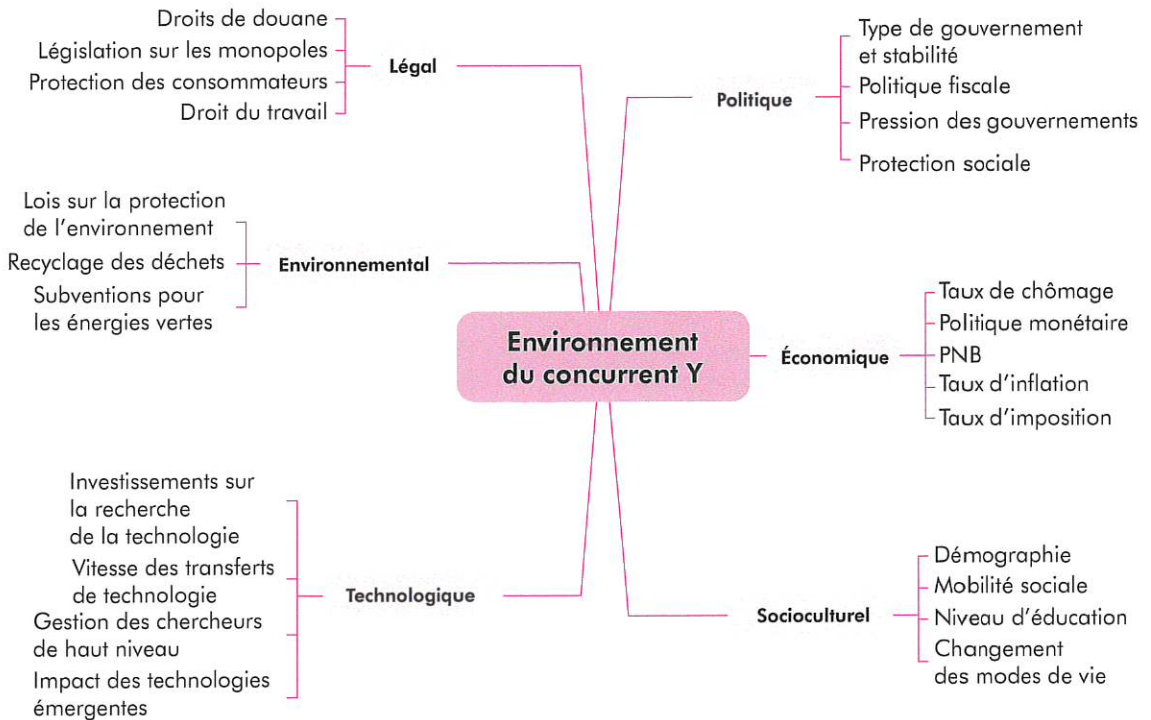
- ✓ Nécessite la mise en œuvre d'une réflexion stratégique collective.
- ✓ Incite à systématiser la collecte et l'analyse des signaux émis par les concurrents et à s'interroger sur ses propres émissions.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas se reposer sur la matrice.
- ✓ Prendre garde au conformisme d'analystes trop proches pour oser se contredire.

Outil 32 L'analyse PESTEL

Comprendre l'environnement des concurrents



En résumé

Si le fait de connaître le mode de fonctionnement interne d'un concurrent est essentiel dans un processus d'intelligence économique, connaître le contexte dans lequel il évolue ne l'est pas moins. La **matrice PESTEL** peut être utilisée en ce sens et va compléter l'approche interne dans le but d'aider l'analyste à anticiper les actions d'une organisation.

Insight

*Knowing how a competitor works internally is important for a competitive intelligence process, but, being aware of the context in which this same competitor evolves is just as essential. The **PESTEL matrix** can be used for this : it complements the internal approach and aims to help the analyst to anticipate an organisation's actions.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

PESTEL est l'acronyme de Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental et Législatif. Cette méthode a été créée pour aider à effectuer l'analyse stratégique d'un pays ou de sa propre organisation. Appliquée à ses concurrents, elle permet de cerner l'environnement dans lequel ils évoluent et aide alors à en déduire leur stratégie future. Les résultats pourront en effet être utilisés comme base de travail lors d'analyses de type SWOT ou de sessions de type *red hat* (cf. outils 4 et 36).

Contexte

Chaque organisation évolue dans un contexte qui lui est propre et les critères sur lesquels les plus concurrentes se différencient les unes des autres sont innombrables. Il peut s'agir des pays dans lesquels elles sont implantées, chacun ayant ses propres spécificités juridiques, politiques ou sociales, susceptibles d'impacter différemment ses activités. Il peut s'agir encore de la pyramide des âges des zones où elles écoulent leur production, des différentes législations qu'elles doivent respecter quant au traitement des déchets... Au final, on comprend que chaque organisation agit comme un organisme au sein d'un écosystème qu'il contribue à modifier et qui le modifie en retour. L'analyse PESTEL va permettre de dresser un profil détaillé de cet écosystème. Les profils ainsi créés serviront alors de tronc commun à tous les acteurs de l'organisation ayant à jouer un rôle dans le dispositif d'intelligence économique.

Adopter
une vision
panoramique
de
l'environnement
des concurrents.

Déterminer les sous-thèmes que vous considérez comme pertinents. Par exemple, pour le concurrent Untel :

- **Socioculturel** : distribution des revenus des zones d'implantation, attitude des consommateurs, poids du religieux sur l'acte d'achat...
- **Économique** : politique fiscale des pays dans lesquels Untel est implanté, évolution du PNB...
- **Législatif** : droit du travail, loi sur les monopoles, normes de sécurité...

Rechercher les éléments manquants : utiliser pour cela les éléments déjà présents dans le dispositif de veille.

Mettre en place de nouveaux axes de veille pour ceux qui ne sont pas pris en compte.

Méthodologie et conseil

Le choix des sous-thèmes à prendre en compte n'a de sens que s'il est fait collectivement. C'est un bon moyen de commencer à structurer une communauté autour du dispositif d'intelligence économique.

Mettre à disposition les profils concurrents dans une base de données.

Mettre à jour les profils avec les éléments issus de la veille. ■

Avantages

- ✓ C'est un bon moyen de débiter une analyse stratégique, car il s'agit d'une base pour d'autres méthodes plus ciblées.
- ✓ Elle permet de donner à tous les acteurs de l'organisation une vision partagée de la concurrence et doit être vue comme un référentiel.

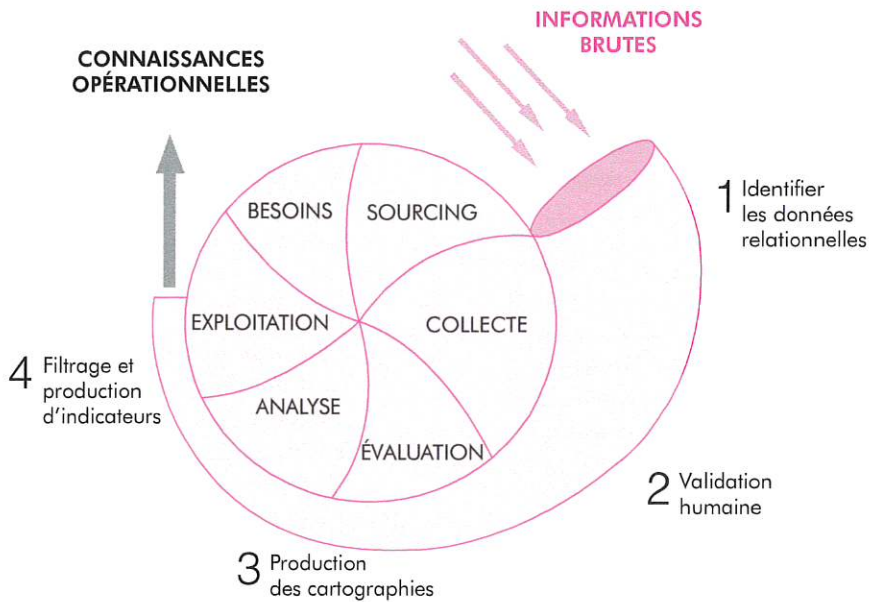
Précautions à prendre

- ✓ Ne pas choisir un nombre trop élevé de critères, la volonté d'exhaustivité pouvant alors retarder la phase d'analyse et donc la décision.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Prendre un à un chaque thème représenté par les lettres P.E.S.T.E.L.



En résumé

L'**analyse réseau** envisage l'étude d'un ensemble d'éléments et favorise une lecture qui privilégie l'observation des interactions entre les éléments étudiés. Ces éléments étudiés peuvent être très différents : individus en sociologie des organisations, brevets en veille technologique, articles scientifiques en bibliométrie, pages web. L'interaction entre deux éléments peut alors, par exemple, correspondre à une collaboration scientifique, une citation, un lien hypertexte... L'analyse réseau favorise une compréhension de l'objet étudié à partir des liens qu'il entretient avec d'autres objets. Elle s'intègre pleinement dans le paradigme de la complexité.

Insight

Network analysis visualises the study of a set of elements and favours a reading which privileges the observation of interactions between them.

These elements can be very different : individuals in sociology of the organisations, patents in technological monitoring, scientific papers in bibliometric analysis, web pages. The interaction between two components can thus correspond to a scientific collaboration, a quotation, or a hyperlink... Network analysis promotes an understanding of the studied object from the links it has with other objects. It is fully embedded in the paradigm of complexity.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'analyse réseau propose une méthodologie d'observation et de caractérisation des interactions entre des éléments. Les outils de l'analyse réseau sont, d'une part, des graphes permettant de visualiser ces interactions et, d'autre part, des indicateurs.

Contexte

Lorsqu'on appréhende un domaine nouveau, on a beaucoup de mal, au départ, à se forger une vue d'ensemble du phénomène observé, de ses enjeux et des logiques d'alliances ou d'opposition sous-jacentes. Cette situation est typique de celle que rencontre l'analyste en IE lorsqu'il aborde un sujet de manière exploratoire. Le phénomène est au départ appréhendé de façon disjointe. L'analyste ne voit que le résultat figé et *a posteriori* d'un processus qui l'a précédé. C'est ensuite à force d'approfondissement, de mises en relation, que les interactions se font jour et qu'une vue d'ensemble se dégage.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Pour obtenir une cartographie sous forme de réseau, il faut passer par une chaîne de traitement de l'information qui sera souvent semi automatisée.

- **Collecte** : les analyses conduites, souvent peu répétitives, peuvent être menées à partir de corpus non structurés (corpus web) ou structurés (corpus issus par exemple de base de données brevet). Dans chaque cas, il faut formater les données et les rendre exploitables pour l'analyse réseau.
- **Validation** : la seconde difficulté est due à la qualité des données en entrée.
- **Analyse** : lorsqu'on veut représenter par l'analyse réseau des interactions entre

Une chaîne
de traitement
de l'information
semi-
automatisée.

objets d'un corpus volumineux, on obtient un graphe inextricable. L'analyse réseau consiste à développer des filtres. En supprimant certains sommets du réseau ou certains de ses arcs, on peut proposer différentes vues d'un problème complexe qui correspondent chacune à une facette de la réalité que l'on cherche à décrire. Les filtres sont choisis par l'expert en fonction de l'objectif poursuivi par le décideur.

Méthodologie et conseil

Lorsqu'on effectue une analyse automatique sur un corpus documentaire, on exploite ce corpus documentaire pour en faire un usage souvent détourné de l'usage qui avait été défini au départ. Il peut alors être nécessaire de passer par une étape de validation humaine des données souvent fastidieuse mais essentielle si on veut disposer d'informations pertinentes.

Avantages

- ✓ Les cartographies ont un caractère intuitif, ce qui les rend accessibles au décideur profane. Chaque objet étudié est représenté par un sommet du graphe. La force du lien entre deux sommets est mesurée par l'épaisseur du lien.

Précautions à prendre

- ✓ L'analyse réseau privilégie l'interaction. Cette vision est assez éloignée d'un schéma traditionnel dans lequel la « performance » de l'objet étudiée est abordée de manière quantitative par des comptages statistiques d'occurrences.
- ✓ L'analyse réseau exploite des traces. Or, le lien entre traces et réalité n'est pas toujours clair. Ce passage de la trace au réel est perturbé par des pollutions, des dégradations volontaires ou involontaires dont il faut être conscient.



Comment être plus efficace ?

Les applications de l'analyse réseaux ont connu des développements importants depuis les années 1995. Ces évolutions sont dues principalement au développement des NTIC.

Depuis cette période, des outils automatiques qui proposent de représenter des cartographies ont été développés. Ces outils permettent de s'affranchir des questions de taille et de visualiser des quantités de données volumineuses.

Ces développements ont permis à l'analyse réseau de sortir du registre de la sociologie des organisations pour devenir un outil au service du traitement de données complexes.

Il existe aujourd'hui de nombreux outils de représentation cartographiques gratuits intégrant des fonctionnalités de filtrage, de calcul d'indicateurs, d'analyse statique et dynamique. Avec de la méthode et une maîtrise des fonctionnalités des outils bureautiques, il est possible de générer rapidement des cartographies et des indicateurs à forte valeur ajoutée.

Les reformateurs de données

- Infotrans : www.ever-germany.de/start.aspx
- Textpipe : www.datamystic.com/
- Dataview : crrm.u-3mrs.fr/commercial/software/dataview/dataview.html
- Matheo Analyzer, Matheo Patent : www.matheo-software.com

- VantagePoint : thevantagepoint.com
- WinIDAMS : www.unesco.org/webworld/idams/

Les constructeurs de réseaux

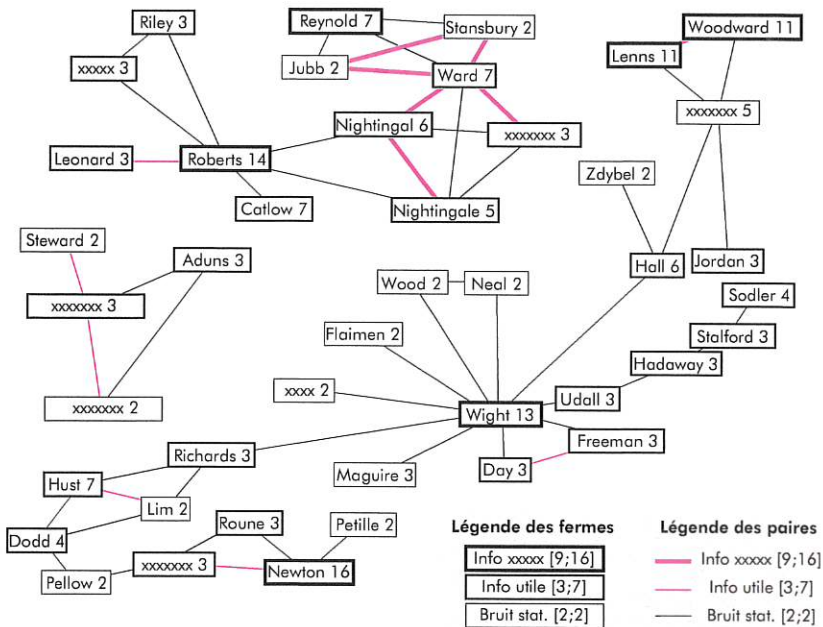
- Matheo Analyzer, Matheo Patent : www.matheo-software.com
- NetDraw : www.analytictech.com/downloadnd.htm
- Yed : www.yworks.com
- Gephi : www.gephi.org

Pour aller plus loin...

- Boutin E. (1999), « Le traitement d'une information massive par l'analyse réseau : méthode, outils et applications », *Unpublished doctoral dissertation*, Université Aix-Marseille III.
- Boutin E., Dumas P., Rostaing H., Quoniam L. (1996-2), « Les réseaux comme outil d'analyse en bibliométrie. Un cas d'application : les réseaux d'auteurs », *Les cahiers de la documentation Belge*, vol. 50, n° 1, pp. 3-13.
- Degenne A., Forse M. (1994), *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 1994.
- Moreno (1954), *Fondements de la sociométrie*, PUF.
- Wasserman S., Faust K. (1994), *Social Network Analysis : Methods and Applications*, Cambridge University Press.

Cas : Veille technologique sur les brevets d'un concurrent

EXEMPLE DE RÉSEAU DES CO-INVENTEURS RÉALISÉ SOUS NETDRAW



Votre mission consiste à reconstituer le réseau de collaboration entre chercheurs d'une société concurrente. Pour réaliser ce travail, vous vous orientez vers des sources ouvertes sur le sujet et interrogez une base de données brevet accessible en ligne.

Vous téléchargez ainsi facilement un corpus de plus de 200 brevets. Ce corpus de plusieurs centaines de pages est structuré autour de plusieurs champs. Vous vous intéressez particulièrement au champ « inventeur du brevet ».

L'analyse réseau permet de représenter ici le réseau de collaboration entre les inventeurs. Les sommets de ce graphe sont des chercheurs qui ont contribué au dépôt d'au moins un brevet. Les relations entre sommets correspondent à des co-dépôts de brevets.

Ce réseau peut être analysé au niveau macroscopique à travers ses 3 composantes qui constituent sans doute des thématiques de recherche spécifiques. D'un point de vue plus microscopique, il permet de rendre compte des propriétés particulières de certains sommets du graphe (comme Wight ou Roberts) qui jouent le rôle de véritables points d'articulation du graphe.

Il faut être prudent dans l'interprétation de ce réseau. Les réseaux de recherche sont construits selon des logiques parfois propres à l'organisation de la société étudiée. Wight est peut-être chef de service. Cela explique alors qu'il soit associé aux brevets développés dans le cadre de son service. ■

La matrice ACH de Richard Heuer

	Hypothèse 1	Hypothèse 2	Hypothèse 3	Hypothèse 4	Hypothèse 5
Weighted Inconsistency Score ⇔	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0
Preuve 12					
Preuve 11					
Preuve 10					
Preuve 9					
Preuve 8					
Preuve 7					
Preuve 6					
Preuve 5					
Preuve 4					
Preuve 3					
Preuve 2					
Preuve 1					

En résumé

Le plus grand défi pour un analyste est de comprendre les intentions et les capacités de l'entité qu'il observe.

Il doit éviter le piège de la désinformation mais, avant tout, il doit se méfier de lui-même car bien souvent le cerveau perçoit ce qu'il s'attend à percevoir et non ce qu'il devrait réellement percevoir.

La **matrice des hypothèses comparées** (ou *Analysis of Competing Hypotheses*) a donc été créée pour aider l'analyste à lutter contre ces biais cognitifs et le guider tout au long de sa réflexion.

Insight

The biggest challenge for an analyst is to understand their subject's intentions and capacities.

They must avoid the trap of misinformation but first must be wary of themselves. For indeed, the brain, on many occasions, detects what it expects to collect and not what it really should collect.

*That's why the **Analysis of Competing Hypotheses** was created : in order to help the analyst fight against these cognitive biases and guide them throughout their thought process.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La méthode ACH est un outil d'aide à la décision particulièrement utile lorsqu'une question complexe se pose, requérant un examen attentif des différentes hypothèses envisageables.

Cette méthode aide l'analyste à surmonter les biais cognitifs pouvant altérer son jugement.

Contexte

La méthode ACH a été développée il y a plus de 30 ans par Richards Heuer, célèbre analyste de la CIA.

Selon lui, chaque fois qu'un analyste est tenté de dire « il n'y a aucune preuve que », il doit se poser cette question : si cette hypothèse était vraie, puis-je espérer de façon réaliste et crédible en obtenir des preuves ? C'est pour répondre à cette question que Richards Heuer a mis au point la méthode ACH, procédure en huit étapes permettant d'identifier plusieurs hypothèses alternatives, évaluant systématiquement les données qui sont compatibles et incompatibles avec chaque hypothèse, et rejetant les hypothèses qui contiennent trop d'informations incohérentes.

Lutter contre
les biais
cognitifs,
tendre vers
un jugement
neutre.

identifiées et sur le côté, les divers éléments de preuve. Évaluer ensuite pour chaque preuve la crédibilité des hypothèses retenues et leur attribuer une qualification (cohérent, incohérent, neutre).

- **Affiner la matrice** en reformulant si besoin les hypothèses et supprimer les preuves qui n'ont aucune valeur pour le diagnostic final.
- **Tirer des conclusions provisoires** sur la probabilité relative des hypothèses en comptabilisant pour chacune le nombre de qualifications « Incohérent ».
- **Analyser les hypothèses clés** et éléments de preuves qui apparaissent comme essentiels. Envisager les conséquences si ces preuves étaient fausses.
- **Établir un rapport de conclusion.** Présenter la probabilité relative de toutes les hypothèses et pas seulement celle qui apparaît comme étant la plus probable.

Méthodologie et conseil

Identifier et notifier les éléments futurs qui pourraient modifier l'analyse.

Les conclusions d'analyse doivent toujours être considérées comme provisoires. Il est donc utile de préciser à l'avance ce qui vous ferait changer d'avis.

Avantages

- ✓ La matrice créée n'est pas figée et permet une plus grande partialité dans l'analyse.
- ✓ La méthode permet d'éviter les pièges des biais cognitifs.

Précautions à prendre

- ✓ Attention au risque d'unicité des sources d'informations qui fausserait l'ensemble des preuves.
- ✓ La matrice ne permet pas d'étudier des sous-hypothèses ou différents niveaux de preuves.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Identifier toutes les hypothèses possibles et envisageables.** Les hypothèses doivent s'exclure entre-elles.
- **Pour chaque hypothèse, faire une liste des éléments de preuve** importants pouvant justifier telle ou telle hypothèse ainsi que les arguments pour et contre.
- **Créer une matrice** avec dans la partie supérieure les hypothèses précédemment



Comment être plus efficace ?

Structurer et automatiser la méthode ACH permet aux analystes de dépasser leurs premières estimations en construisant leur raisonnement et en automatisant les étapes fastidieuses.

Cette méthode additionnelle baptisée SACH (**Structured Analysis of Competing Hypotheses**) demande à l'analyste qui la met en place de commencer par l'hypothèse la plus simple possible, et de tendre vers la plus spécifique.

Il est particulièrement intéressant de coupler cette méthode à un outil d'automatisation (cf. étude de cas).

La spécificité de la méthode d'analyse structurée est qu'elle permet en premier lieu de vérifier les hypothèses les plus évidentes.

Imaginons que l'on vous demande d'examiner les nouveaux entrants sur le marché de votre entreprise, une des questions les plus simples que l'on pourrait se poser est la suivante : « le nouvel entrant est-il en concurrence avec mon entreprise ? », question qui immédiatement permet de formuler deux hypothèses :

- le nouvel entrant sera en concurrence avec moi ;
- le nouvel entrant ne sera pas en concurrence avec moi.

En appliquant les huit étapes de la méthode ACH à ce simple questionnement, vous êtes assuré de travailler sur quelque chose de valeur pour votre entreprise. Dans le cas contraire, vous aurez les éléments de preuve pour réorienter les interrogations stratégiques de votre hiérarchie.

L'étape suivante du processus d'analyse structurée consiste à formuler des questions toujours très simples, mais cette fois-ci à partir des éléments de preuves utilisés dans la première étape.

Par exemple, on peut se demander avec quel type de produits le concurrent va essayer de nous concurrencer, soit trois nouvelles hypothèses :

- le concurrent souhaite rivaliser avec notre gamme de produits A ;
- le concurrent souhaite rivaliser avec notre gamme de produits B ;
- le concurrent souhaite rivaliser avec nos gammes A et B.

Une fois de plus, les huit étapes de la méthode ACH seront appliquées à ces hypothèses, en réutilisant les éléments de preuves de la première phase.

Ainsi, certaines preuves de prime abord très utiles vous apparaîtront hors de propos ; d'autres désigneront comme valables deux hypothèses et seront donc devenues obsolètes ; enfin, et c'est ce que nous cherchons, certaines preuves déjà utilisées dans la première phase vous permettront d'isoler définitivement une hypothèse.

À partir de cela, le processus d'analyse pourra alors reprendre avec la formulation de nouvelles hypothèses.

Une tendance humaine naturelle est de donner plus de poids à l'information qui soutient notre hypothèse favorite qu'à l'information qui l'affaiblit.

Cas : Vol de documents classés confidentiels par un cadre salarié de l'entreprise victime

		Credibility	H: 1	H: 2	H: 3
			M. Dupont travaille pour le concurrent Y	M. Dupont a agi dans un but financier (chantage)	M. Dupont a agi suite à des rivalités internes
	Weighted Inconsistency Score ⇕		-3,535	-2,828	-2,121
	Enter Evidence				
E5	Monsieur Dupont a laissé entendre qu'il souhaitait changer de vie	LOW	I	C	C
E4	Monsieur Dupont est proche d'un cadre supérieur du concurrent Y	HIGH	CC	II	CC
E3	Monsieur Dupont a divorcé 2 mois avant les faits	HIGH	II	C	I
E2	Monsieur Dupont était en froid avec sa hiérarchie	MEDIUM	C	C	CC
E1	Monsieur Dupont connaît de grandes difficultés financières	LOW	C	CC	I

Pour cet exemple nous utilisons le logiciel gratuit PARC ACH téléchargeable à l'adresse suivante :

www2.parc.com/istl/projects/ach/ach.html

Ce cas soulève 3 hypothèses :

- M. Dupont travaille pour le concurrent Y ;
- M. Dupont a agi dans un but financier ;
- M. Dupont a agi suite à des rivalités internes.

À chaque fois qu'une hypothèse rencontre un élément de preuve, l'analyste devra se poser la question suivante : si cette hypothèse est vraie, est-il probable que cet élément de preuve influe ?

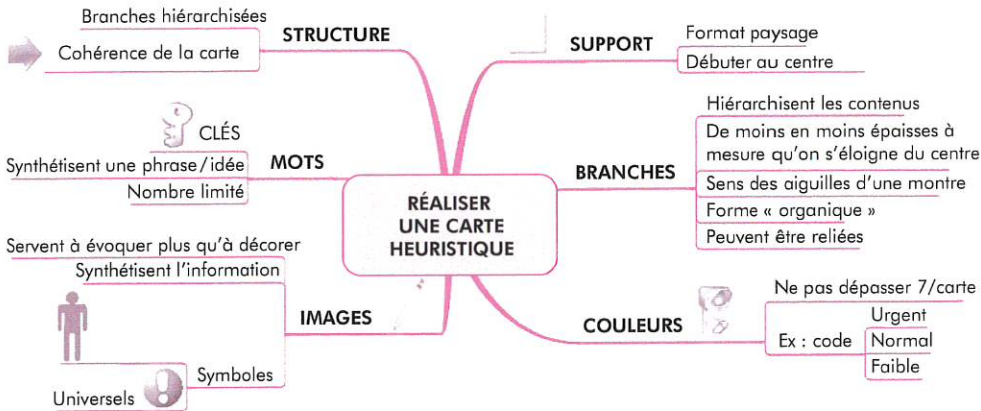
La réponse peut être Cohérente (C), très cohérente (CC), incohérente, (I), très incohérente (II) ou neutre (N).

Il ressort de notre cas que la première hypothèse est la moins cohérente des trois. Elle pourra alors être rejetée ou, au contraire, retravaillée. Par ailleurs l'élément de preuve relatif au divorce de Monsieur Dupont est peu influent et finalement assez incohérent : cette preuve n'a peut être pas sa place ici. À l'analyste de retravailler ces éléments pointés par la matrice.

L'hypothèse concernant les rivalités internes semble quant à elle la plus cohérente. Si elle le reste à l'issue des 8 étapes de la méthode, elle pourra être présentée comme hypothèse principale. ■

Outil 35 Le mind mapping

Dessiner pour mieux analyser



En résumé

Il est bien connu qu'une image en dit souvent plus long que mille mots. Si le **mind mapping** a pour objectif premier d'aider à cartographier des informations ou des connaissances, il est aussi un support de choix lorsqu'il s'agit d'analyser de manière collaborative les éléments issus de la veille. Il permet alors une co-construction du sens ayant l'avantage d'être partagée par les acteurs de l'intelligence économique.

Insight

'A picture's worth a thousand words' is a well-known saying. If **mind mapping**'s main target is to help to map information or knowledge, it is also an excellent tool when analysing collaboratively elements coming from monitoring. It ensures a co-building of understanding which is advantageous as it is shared by the agents of the competitive intelligence.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le *mind mapping* va appuyer le travail d'analyse individuel ou collectif des informations issues de la veille en aidant à en faire émerger du sens. Il va également permettre une présentation structurée des points-clés et solutions ainsi dégagés.

Contexte

Le *mind mapping* (ou cartographie heuristique) est une méthode créée par le psychologue Tony Buzan. Elle a pour objectif d'aider à cartographier tous types d'items : bribes d'informations, idées, éléments de réflexion... et de les hiérarchiser entre eux afin de leur donner du sens. Dans le contexte de l'analyse de l'information, elle peut être utilisée individuellement mais présente un intérêt majeur lorsqu'elle est utilisée en mode collaboratif. Elle permet alors de co-construire une vision partagée de la réalité, qu'il s'agisse de réfléchir à ce que telle information indique quant au comportement potentiel d'un concurrent, ou d'imaginer de nouvelles pistes de développement d'un produit ou d'un service. Bien souvent, on s'apercevra en effet que, plus que la carte elle-même, c'est sa construction qui permet de clarifier des concepts, d'identifier des solutions alternatives, de dégager du sens... L'aspect visuel du *mindmapping* aide en effet à simplifier des problèmes complexes. La carte définitive permet à la fois d'archiver les réflexions du groupe de travail et de les communiquer de manière synthétique à d'autres acteurs.

Le couteau
suisse
de l'aide
à la réflexion.

cf. outil 9) de s'exprimer autour de la question à traiter, qui est alors indiquée au centre de la carte. Celle-ci est projetée sur un écran et l'animateur de la session y ajoute les propositions des participants sous forme de nouvelles branches.

- **Organiser les éléments entre eux** : une fois les branches créées, les participants les regroupent en sous-branches thématiques, en fonction de ce qui fait sens pour eux.
- **Ajouter des éléments graphiques** : il peut s'agir de symboles facilement interprétables (ex. : « ? », « !! »), de numéros indiquant des étapes ou l'importance des branches entre elles, de couleurs, d'images... Cela permet d'améliorer la présentation de la carte et de la rendre « actionnable ».

Méthodologie et conseil

La session de travail comporte généralement une première phase visant à faire émerger questions, problèmes et faits marquants, et une seconde où l'on se concentre sur les solutions.

Avantages

- ✓ Permet de dégager une vision commune de la situation et des actions qu'elle implique.
- ✓ Permet, potentiellement, d'outiller le processus d'intelligence collective.

Précautions à prendre

- ✓ Les éléments graphiques ajoutés ne doivent pas l'être gratuitement, au risque de nuire à la lisibilité de la carte.
- ✓ La structure hiérarchisée d'une *mind map* n'est pas adaptée à l'analyse de problème de type systémiques ou de processus complexes.
- ✓ La synthèse graphique constituée par la carte est aussi une simplification de la réalité qui ne peut rendre compte de toutes ses nuances.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Faire émerger les thèmes, questions, problèmes clés** : permet au groupe qui traite l'information issue de la veille (veilleurs, analystes, experts et parfois décideurs,



Comment être plus efficace ?

Recommandations pratiques pour construire une carte

La construction d'une carte heuristique répond à quelques règles simples :

- Le support choisi doit être orienté au format paysage.
- Le sujet à traiter est positionné au centre de la carte.
- Les branches s'organisent dans le sens des aiguilles d'une montre.
- Les idées/éléments les plus importants se positionnent près du centre et les éléments secondaires à la périphérie.
- Il faut éviter de dépasser 3 mots par branche (question de lisibilité). Les logiciels de *mind mapping* permettent d'ajouter des notes aux branches.
- Il faut éviter de dépasser le nombre de neuf branches principales (limite de l'empan cognitif humain).
- Les images, couleurs et symboles utilisés servent à évoquer et préciser plutôt qu'à décorer.
- Ne pas multiplier le nombre de niveaux hiérarchiques sous peine de rendre la carte illisible. Préférer des sous-cartes thématiques.

Des mind maps pour soutenir des méthodes de réflexion classiques

Si une carte heuristique démarre généralement à partir d'une page vierge et offre ainsi un espace favorisant la créativité, l'angoisse de la page blanche peut aussi paralyser les participants, notamment s'ils ne se connaissent pas.

Il sera alors pertinent de proposer de partir d'une carte dont les intitulés des branches aideront les participants à focaliser leur réflexion. On pourra par exemple utiliser des matrices d'analyse simples telles Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (SWOT), PESTEL ou encore QQQQCP. Une de plus intéressantes est la « méthode » des 7 M qui permet de s'interroger sur les causes d'un problème ou de proposer des solutions selon 7 axes :

- Matériel : équipement.
- Milieu : environnement, contexte.
- Matière : supports techniques, produits utilisés.
- Méthodes : procédures, mode opératoire.
- Main d'œuvre : compétences, organisation.
- Management.
- Moyens financiers.

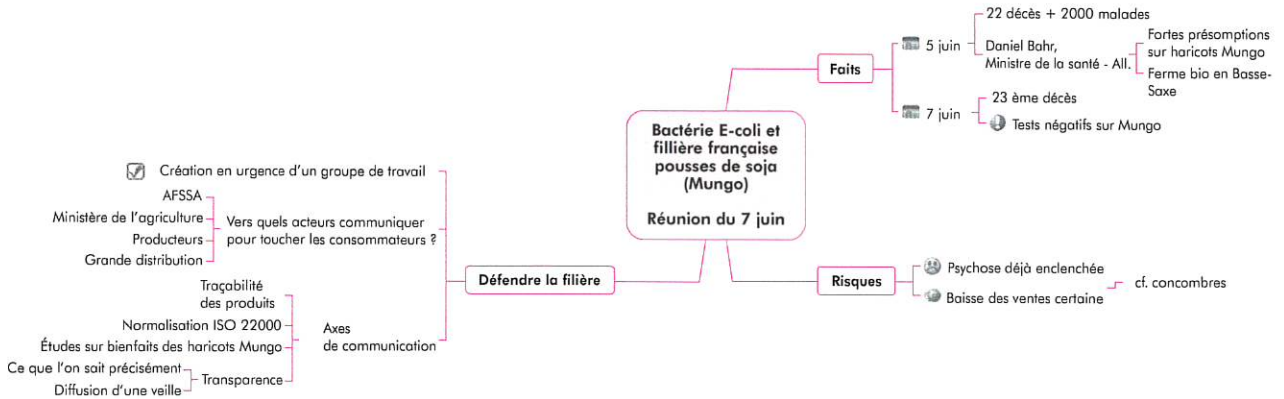
Plus globalement, le mindmapping peut être considéré comme le « couteau suisse » de l'aide à la réflexion et à l'analyse tant son usage n'est limité que par la créativité de l'utilisateur.

Logiciels et services

Les logiciels et services en ligne ont multiplié les possibilités offertes par le *mind mapping* classique en donnant la possibilité d'ajouter et de repositionner les branches à volonté. On pourra par exemple utiliser :

- Logiciel à installer : Mindmanager, Free-mind ou Freeplane.
- Service en ligne : Mindomo, Mindmeister.

Cas : La carte mentale appliquée à la prise de notes



Étude de cas fictive

5 juin 2011 : le ministre de l'Agriculture allemand, Daniel Barh, indique que la bactérie E.coli, qui a causé la mort de 23 personnes et infecté plus de 2 000 autres en Allemagne, proviendrait de pousses dites de soja (germes de haricots Mungo).

7 juin : le Syndicat des producteurs français de graines germées décide de se réunir en urgence et travaille autour d'une mindmap projetée. Leur objectif : enrayer l'effet de ces déclarations sur les ventes de germes de haricots Mungo.

Dans la matinée les autorités allemandes ont indiqué que, finalement, les pousses de soja n'étaient sans doute pas en cause. Toutefois,

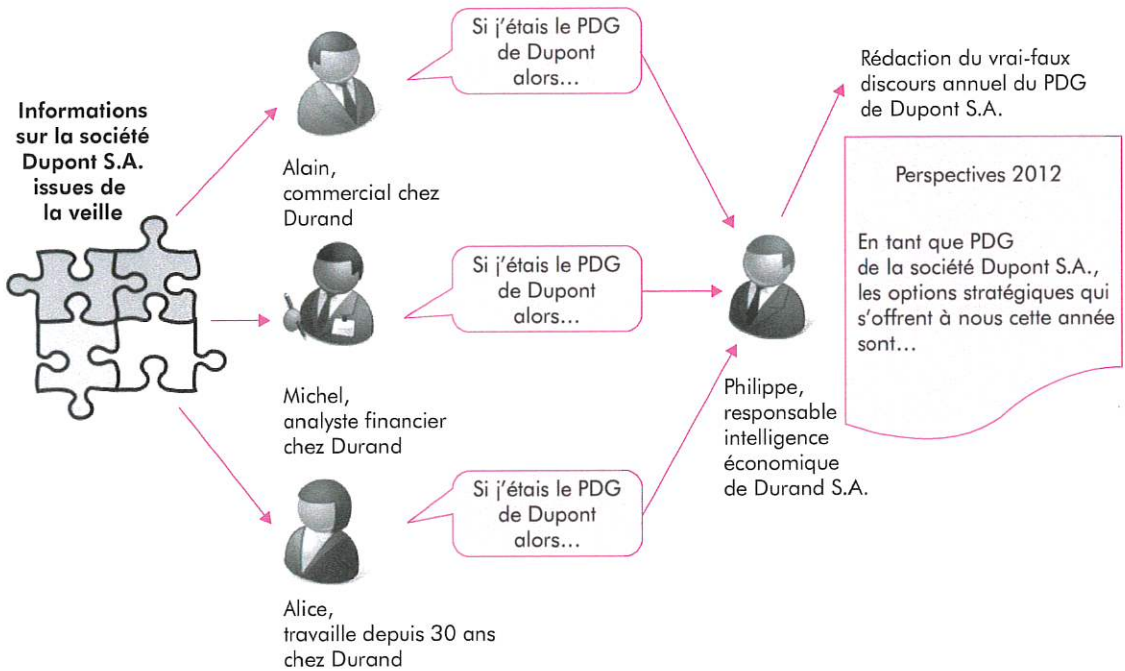
si l'on compare la situation avec celle du concombre mis en cause une semaine plus tôt et également disculpé, il est certain que les ventes vont baisser.

Les participants décident donc :

- de créer un groupe de travail d'urgence ;
- de faire relayer leur message auprès des consommateurs par des acteurs de poids ;
- de communiquer sur la fiabilité et la traçabilité de la filière française ;
- de mener une veille sur la contamination par E.coli afin de l'utiliser pour appuyer le message sur l'innocuité des germes de haricots Mungo. ■

Outil 36 L'analyse red hat

Anticiper les choix d'un concurrent



En résumé

Pour mieux comprendre les choix qui s'offrent à un concurrent ou un autre *stakeholder*, il peut être intéressant d'essayer de se mettre à sa place. Cette démarche basée sur une approche empathique de la cible, s'appuie parallèlement sur les connaissances factuelles que l'on a de cette même cible. L'ensemble constitue une méthode baptisée *red hat*, qui mobilise par ailleurs des expertises internes transversales et repose sur des méthodes collaboratives.

Insight

*In order to understand the choices that a competitor or another stakeholder has, it can be interesting to try and step into their shoes. This process is based on both an empathic approach of the target and uses factual knowledge that one knows about the target. This whole process consists of an analysis method called **Red Hat** which uses both transversal and internal expertises and relies upon collaborative methods.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette méthode a pour objectif d'aider le veilleur et/ou l'analyste à adopter un point de vue alternatif, celui d'un concurrent par exemple, pour mieux comprendre les options qui s'offrent à lui.

Contexte

La méthode *red hat* est issue de la période de la Guerre froide où elle était utilisée pour tenter d'anticiper les actions de l'URSS. Elle a été adaptée et popularisée par les consultants et auteurs Randy Pherison et Richards Heuer. Elle est relativement simple à mettre en œuvre et peut être utilisée ponctuellement et à l'initiative de l'analyste, à la différence de la méthode Red Team qui implique une préparation conséquente, une impulsion par la hiérarchie et qui s'inscrit dans la durée. *Red hat* permet à ceux qui analysent l'information issue de la veille d'adopter le point de vue d'un concurrent ou d'autres *stakeholders*.

Comment l'utiliser ?

Pour « coller » au réel, l'analyste pourra décider de se glisser dans la peau d'un PDG concurrent afin de mieux comprendre les options qui s'offrent à lui en fonction du contexte dans lequel se trouve son entreprise (santé financière, pression des actionnaires, tendances du marché...).

Étapes

Regrouper des personnes connaissant bien la « cible ». Dans le cas d'un concurrent, toute personne ayant eu à s'y « frotter » peut être mise à contribution : directeur commercial, responsable du marketing stratégique, analyste financier, mais aussi « transfuge », cadre d'expérience (connaissance de l'historique du concurrent)...

Se mettre
à la place
de l'autre.

Leur exposer la situation, question ou problème et les éléments de contexte tirés de la veille stratégique qui l'explicitent.

Exemple : le concurrent Dupont peut-il envisager une alliance avec un autre de nos concurrents ? Éléments de contexte :

- Un récent discours du PDG de la société Dupont semble indiquer une volonté de positionnement sur un segment de marché nécessitant une technologie dont il ne dispose pas pour l'instant.
- Un profil du même PDG montre sa capacité à collaborer avec la concurrence lorsqu'il en ressent la nécessité.

Réponse des participants : l'organisateur (analyste, veilleur) insistera sur le fait qu'ils ne doivent pas répondre à la question « que ferais-je dans ce cas ? » mais bien « que ferais-je dans ce cas, moi, PDG de la société Dupont ? »

Produire un livrable : il est conseillé de produire un livrable adapté à l'exercice, comme par exemple un discours du PDG, dans lequel il annoncerait sa nouvelle stratégie.

Méthodologie et conseil

- Cette méthode peut être enrichie de techniques de décision de groupe telles que Delphi ou l'abaque de Régnier.
- Pour limiter le biais de représentativité, les participants choisis devront avoir un profil psychologique souple, leur permettant de « jouer le jeu ».
- Comme toute méthode d'analyse, *red hat* sert à explorer des options et à comprendre un contexte, pas à lire l'avenir... ■

Avantages

- ✓ Permet d'envisager une situation sous plusieurs angles.
- ✓ Mise en œuvre rapide.

Précautions à prendre

- ✓ Le manque d'informations relatives à une situation peut amener à réfléchir dans le vide.

Manager l'information et la connaissance

« L'accumulation des connaissances n'est pas la connaissance. »

Alberto Manguel

Communiquer l'information, la diffuser, la partager, l'enrichir, la capitaliser afin de permettre sa transformation en connaissance. Autant d'actions qui indiquent que l'information ne vaut que parce qu'elle circule et ne s'use que si on ne s'en sert pas. De fait, c'est sa diffusion même qui provoque les commentaires, avis, questions, interprétations et prises de conscience qui lui donnent de la valeur... Autrement dit, une information qui n'est pas confrontée à l'interprétation humaine n'est qu'une donnée (outil 43). Si, dans une logique de capitalisation, elle a été stockée dans un logiciel de gestion électronique de documents (outil 38), elle pourra, par exemple, servir de fondement à des recherches et analyses ultérieures. Dans le cas contraire, elle n'est qu'un centre de coûts mobilisant temps, énergie et ressources matérielles, silo parmi d'autres silos dans lequel s'empile de la matière informationnelle inerte...

À moins d'être perçue comme confidentielle, l'information issue de la veille doit donc être envisagée comme un produit qui pourra, par exemple, prendre la forme d'une revue de presse diffusée par email et/ou sur l'intranet (outil 37).

Mais cette vision « orientée livrables » est insuffisante et il faut faire en sorte que l'information irrigue au mieux les membres de l'organisation dans les contextes qui leur semblent pertinents. Mieux encore, ils doivent s'ils le souhaitent pouvoir s'emparer de celle-ci et la diffuser eux-mêmes à leurs réseaux internes afin de lui donner du sens dans le contexte du métier qui est le leur. C'est ce que rendent possible les réseaux sociaux d'entreprise (outil 44) qui viennent supporter le travail des communautés et des réseaux.

Les communautés de pratique (outil 42) les utiliseront, par exemple, pour mener leur veille thématique et capitaliser les connaissances du métier qu'elles codifient dans l'objectif d'une meilleure transmission des savoirs internes. Mis en œuvre pour la réactivité qu'ils permettent, les réseaux humains tireront profit de leur grande adaptabilité, ainsi que de leur côté « couteau suisse ».

Ces usages à moyen et long termes ne doivent pas masquer les besoins ponctuels de mobilisation intense de connaissances lors, par exemple, de situations de crise ou d'urgence. Les conditions qui auront été mises en place en prévision de telles circonstances deviennent alors un élément clé dans la réactivité potentielle des organisations qui les subissent (outil 46).

Le management des connaissances ne doit plus être envisagé comme une étape supplémentaire d'un cycle de transformation de l'information en renseignement. Il l'accompagne en permanence et se fonde dans les processus métiers de l'organisation, ceux de l'intelligence économique et les autres.

Ont également contribué à la rédaction de ce dossier : **Laurence Anouilh** (outil 38), consultante veille et IE, Groupe Serda, **Jacqueline Sala** (outil 40), rédactrice en chef de *Veille Magazine*, **Amaury Grimand** (outil 42), professeur des universités en sciences de gestion à l'IAE de Poitiers, **Pierre Fayard** (outil 43), professeur des universités (Poitiers) et conseiller de coopération et d'action culturelle à l'ambassade de France au Pérou, **Dr Pierre Achard** (outil 45), Formation-Conseil-Coaching, **Jean-Jacques Cambay** (outil 46), consultant-formateur en management de l'information et réflexion stratégique.

■ Les OUTILS

- 37** La revue de presse p. 118
- 38** La GED p. 120
- 39** Le *benchmarking* ... p. 122
- 40** La visite de salon ... p. 124
- 41** Le rapport d'étonnement p. 126
- 42** Les communautés de pratique p. 130
- 43** Le modèle SECI de création du savoir p. 134
- 44** Les réseaux sociaux d'entreprise p. 136
- 45** La Co-prospective ... p. 138
- 46** La *war-room* p. 140

Développer une culture de l'environnement pertinent

DES QUESTIONS À SE POSER POUR RÉALISER UNE REVUE DE PRESSE

À qui confier la réalisation et avec quels moyens ?

- débutant ou personnel expérimenté
- personnel spécialisé en information et communication ou non
- formation sur le tas ou formation préalable
- travail individuel ou en équipe
- ressources matérielles et financières mises à disposition
- externalisation de tout ou d'une partie de la réalisation

Quelles sources privilégier et comment sélectionner l'information ?

- presse quotidienne régionale, nationale, internationale
- hebdomadaires et mensuels
- publications spécialisées
- dispositif de suivi de la radio et de la télévision
- critères de sélection de l'information : proximité, surveillance stratégique...
- mise en valeur des informations importantes
- contrôle hiérarchique ou non, censure ou non

Comment rendre le document performant ?

- prise en compte de la maniabilité
- moyens de repérage de l'information
- rythme adapté aux besoins des utilisateurs

Source : Gérard Hoffbeck, Jacques Walter, *Réaliser une revue de presse*, Dunod, 2000.

En résumé

Outil techniquement simple à mettre en œuvre, la **revue de presse** est souvent sous-estimée dans le cadre d'une démarche d'intelligence économique. Au-delà des informations utiles qu'elle peut procurer aux lecteurs, elle nécessite une réflexion collective sur la sélection des articles de presse importants nécessairement connectée à la stratégie. Sur la durée, elle permet de développer une culture de ses secteurs d'activité et offre des opportunités de discussion sur l'environnement de l'entreprise.

Insight

*In spite of its easiness to set up, the worth of a **press review** is often under-estimated within the competitive intelligence process. It can provide readers with useful and necessary information, however requires a collective reflection during the selection of important press articles that have been linked to the strategy. In the long term, it allows the development of the culture of its activity sectors and offers discussion opportunities about the firm's environment.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

À la croisée du journalisme, de la documentation et de la communication, la revue de presse constitue un support :

- de veille (concurrentielle, juridique, technologique, etc.) ;
- d'évaluation de l'image de l'organisation.

Les articles sélectionnés composent un panorama de ce qui a été écrit durant une période déterminée sur une organisation, un secteur, des personnes ou toute tendance pouvant impacter l'environnement pertinent de l'entreprise.

Contexte

Moins anodine à réaliser qu'il n'y paraît, la revue de presse est néanmoins un outil relativement simple à mettre en œuvre, rassurant et qui va permettre rapidement à la mission d'intelligence économique de disposer d'un produit visible. Souvent hebdomadaire quand elle privilégie l'analyse, la revue de presse est un bon moyen de développer une culture sectorielle, d'attirer l'attention sur des informations ou événements clés et de communiquer de manière indirecte (par exemple, insister sur les réussites de ses concurrents est un moyen d'alerter ses cadres...).

Abordable,
la revue
de presse
est un outil
essentiel
qui demande
un minimum
de profession-
nalisme.

d'autant plus forte que les compétences réunies seront multiples et permettront de toucher tous les métiers.

- **Penser son rythme et son format.** Quotidienne pour suivre l'actualité, hebdomadaire pour l'analyse, mensuelle pour les enquêtes et dossiers. Elle peut être diffusée tôt le matin ou en milieu d'après-midi pour que les membres de l'entreprise la prennent à la sortie et la lisent chez eux ou dans les transports. La revue de presse peut être papier et/ou électronique. Elle peut reprendre l'intégralité des articles ou reprendre les titres avec des résumés (panorama de presse).

Méthodologie et conseil

La lecture d'une revue de presse doit être agréable et rapide (une demi-heure). Il peut être utile d'anoter certains articles, de souligner les passages importants. Ne pas négliger les aspects juridiques liés à la reproduction et à la diffusion (Centre français d'exploitation du droit de Copie – CFC) et il peut être avantageux d'externaliser tout ou une partie de ce service. Des prestataires proposent des revues de presse sur mesure à partir de milliers d'abonnements. Évaluer régulièrement l'outil auprès des cibles. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

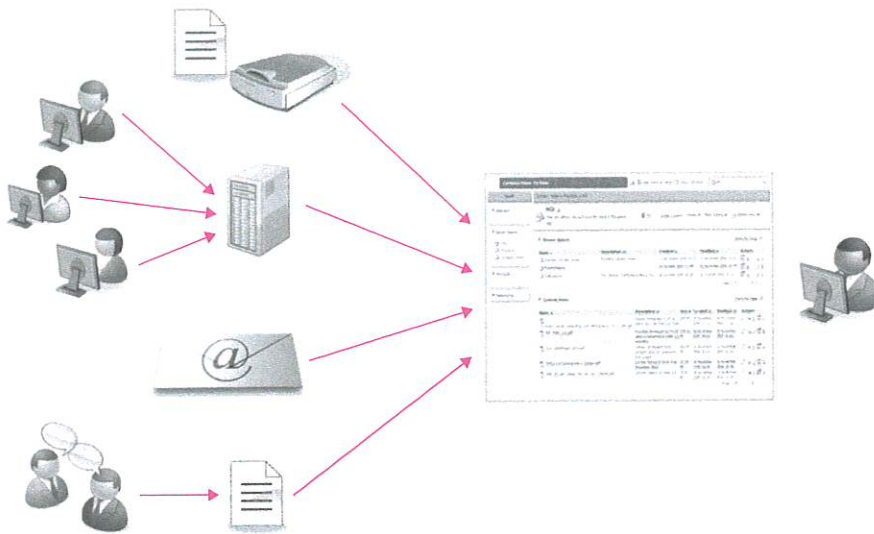
- **Définir précisément la cible.** Il peut s'agir des dirigeants (membre du directoire par exemple), des cadres ou de tous les membres de l'entreprise. Dans le cadre d'une politique d'intelligence économique, une diffusion large est préférable, l'information stratégique étant l'affaire de tous. Mais la revue de presse peut aussi être à géométrie variable.
- **Confier la revue de presse à une équipe qualifiée et pluridisciplinaire.** La pertinence de la sélection des sources et des articles sera

Avantages

- ✓ La revue de presse est un outil familier qui permet de faire exister la veille en s'appuyant sur l'actualité.
- ✓ Elle implique une réflexion collective sur la sélection des informations pouvant être utiles, voire stratégiques.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas confondre sélection et censure.
- ✓ Connaître les règles juridiques d'exploitation et de copie des articles de presse.



En résumé

La gestion électronique de documents (GED) est un outil qui permet de capitaliser sur l'information interne à l'entreprise. Face à l'abondance de documents produits qu'il est nécessaire de conserver de manière active pour les exploiter, la GED est un élément vital du management des connaissances dans les organisations.

Insight

Electronic Document Management (EDM) is a tool that allows a firm to capitalise from its internal data. Given the abundance of documents produced that have to be actively kept in order to be exploited, FEM is a vital element of knowledge management within organisations.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Bien souvent, l'information importante se trouve déjà dans l'entreprise sans que celle-ci ne sache capitaliser dessus. La valorisation de l'information passera par un outil de gestion électronique de documents, ou GED, qui va permettre cette capitalisation. Cet outil va également être utilisé pour partager l'information issue de la veille. Les retours terrain (visite de salons, congrès, rapports d'étonnement...) y seront déposés afin d'être utilisés par les acteurs de la démarche d'intelligence économique.

Enfin, la GED servira à stocker les « produits » issus de la veille (rapport, plan de veille...) et donnera ainsi la possibilité de les exploiter sur le long terme.

Contexte

L'entreprise veut mettre en place un processus de veille impliquant de nombreux acteurs (métiers, acteurs terrains, commerciaux, veilleurs, analystes...). La GED devient alors l'outil centralisateur de leurs retours.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. **Définir** le plan et les axes de veille. (cf. outil 12)
2. **Créer** le modèle de rapport d'étonnement (cf. outil 41) et accompagner le personnel dans le but de l'amener à l'utiliser et à le déposer dans la GED.
3. **Partager** les remontées d'information dans un outil simple et accessible.
4. **Structurer** l'information, définir les métadonnées : par le veilleur et/ou le documentaliste.
5. **Restituer**, grâce à la possibilité de faire des requêtes dans la base de GED et de créer de nouveaux livrables (revues de presse dans un format bureautique ou HTML, synthèse des rapports d'étonne-

ment, étude d'un concurrent sur une période donnée...).

Capitaliser
l'information
interne :
l'information
stratégique se
trouve souvent
déjà dans
l'entreprise.

Méthodologie et conseil

1. Simplicité = efficacité

L'objectif étant qu'un maximum de personnes utilisent l'outil, il est important qu'il soit doté d'une interface simple et conviviale. Si ce n'est pas le cas, le veilleur devra servir d'interface entre l'outil et les utilisateurs.

2. Partage de l'information

Le veilleur devra débriefer les utilisateurs après un congrès, un salon, afin de renseigner les rapports d'étonnements et les encourager à le faire directement la prochaine fois.

3. Formation et accompagnement

Le veilleur devra former les utilisateurs aussi bien à l'intérêt de la veille qu'à l'usage de la GED.

4. Retours d'information

Pour que les utilisateurs aient envie de partager information, il faut qu'ils y trouvent un intérêt. Le veilleur devra prendre soin de leur diffuser des informations enrichies régulièrement. Ils devront également pouvoir interroger eux-même le logiciel de GED, par exemple grâce à une interface accessible sur l'intranet. ■

Avantages

- ✓ Partage de l'information encouragé par l'outil convivial et la formation des utilisateurs.
- ✓ Faire de la conduite du changement pour que la veille et la diffusion des informations soient plus naturelles pour tous.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas utiliser un outil de GED trop complexe et trop contraignant.
- ✓ Former les utilisateurs et désacraliser le processus de veille pour qu'il soit accessible à tous.

LES VITAMINES DU BENCHMARKING

Un benchmarking réussi est un benchmarking qui sert à quelque chose.

Pour notre entreprise, le *benchmarking* n'est ni un gadget ni une révolution en matière de management mais un outil dont les résultats dépendront de la manière dont on s'en sert. Parmi les vitamines du *benchmarking* figurent curiosité, rigueur et modestie.

Curiosité, c'est le fondement même de la démarche. Notre réponse est-elle la meilleure ? D'autres n'ont-ils pas été confrontés aux mêmes questions ?

Rigueur, parce que pour bien voir, il faut bien regarder, et pour bien comprendre, il faut bien questionner.

Modestie, l'objectif du *benchmarking* n'étant pas de démontrer pourquoi nous ne devons rien changer mais, au contraire, d'utiliser ce qu'il y a de mieux chez les autres pour l'ajouter à ce qu'il y a de mieux chez nous.

Source : d'après le mode d'emploi de *benchmarking* d'un grand groupe automobile.

En résumé

L'un des outils phares de l'intelligence économique, la mission de **benchmarking** invite à se comparer aux meilleurs. Loin de cette arrogance synonyme de défaite, il s'agit d'une posture d'humilité qui ne confond pas inspiration et imitation. Ici encore, la communication est aussi importante que l'information.

Insight

Benchmarking is one of the key tools of competitive intelligence and encourages firms to compare themselves to the best. This is far from the stubbornness derived from failure, instead demonstrates a posture of humility that does not confuse inspiration with imitation. In this case, communication is again just as important as information.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le *benchmarking* est une méthode qui consiste à échanger des informations avec un ou plusieurs partenaires, afin de comparer des indicateurs de performance définis, et les processus permettant de les atteindre. Il doit permettre :

- de se comparer aux meilleurs ;
- en ciblant ce qui doit être amélioré ;
- pour atteindre ses objectifs stratégiques ;
- et au passage développer une culture de la curiosité plutôt que de l'arrogance.

Contexte

Parmi les nombreux outils dont dispose le management des connaissances, le *benchmarking* est aujourd'hui très prisé. Il s'agit d'aller voir ce que font les autres et de se mesurer à eux en toute transparence. C'est une démarche ouverte et formalisée (par un contrat) qui consiste à se comparer dans un domaine précis. À la différence de la veille qui utilise des informations à l'insu de la cible, le *benchmarking* commence quand les partenaires échangent leurs informations et les utilisent. Notons que l'expression est souvent employée dans un sens plus large et éloigné de l'esprit originel, par exemple lorsqu'une équipe de Disney se mêle au public pour « tester » l'organisation du parc du Futuroscope. Une pratique souvent utilisée en interne par la grande distribution ou l'hôtellerie, des « inspecteurs » se faisant passer pour des clients difficiles afin de tester la qualité du service.

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Définir le périmètre de l'étude :** déterminer la liste des thèmes à aborder ainsi que les partenaires envisagés (externes, concurrents ou non ou internes). Un *benchmarking*

L'art
de se mesurer
aux meilleurs.

peut être multipartenaires ou bilatéral. Si ce dernier est plus simple à mettre en œuvre et permet d'approfondir les processus, il ne permet pas de se situer par rapport à l'ensemble du secteur.

- **Organiser avec précision la mission de *benchmarking*.** Un questionnaire très précis est mis au point et les participants du groupe sont choisis et les rôles distribués. Puis les contacts sont pris avec les partenaires et les réunions d'échange et les visites sont organisées.
- **Mesurer et comparer** grâce à des visites et échanges d'informations qui donnent lieu impérativement à un rapport de synthèse fait « à chaud » et qui rassemble les éléments essentiels.
- **Exploiter.** Il est nécessaire de faire analyser les informations récoltées par des experts, de rassembler les remarques des participants et de confronter les points de vue afin de déterminer les actions à mettre en œuvre dans son organisation.

Méthodologie et conseil

Comme toujours, le retour d'expérience est primordial et il convient d'évaluer quelques semaines ou quelques mois plus tard l'impact des mesures sur l'évolution de la performance afin de faire évoluer les méthodes... du prochain *benchmarking*. ■

Avantages

- ✓ Une étude opérationnelle aux résultats souvent rapides.
- ✓ Permet de développer une culture collective d'ouverture et de curiosité.

Précautions à prendre

- ✓ Mener une étude préliminaire sur l'opportunité d'un *benchmarking*.
- ✓ Jouer le jeu de l'ouverture sur fond d'accord de confidentialité.

Outil 40 La visite de salon

Le marché aux renseignements



En résumé

Visiter un salon professionnel ou une foire exposition fait partie du B.A. BA de l'intelligence économique. Loin de n'être qu'un lieu de recueil d'informations blanches et grises, le salon est aussi un moment de vérité sur la capacité de l'organisation à faire tourner le cycle du renseignement et à manager collectivement l'information et les connaissances. La visite de salon nécessite donc un véritable professionnalisme et une intelligence relationnelle certaine.

Insight

Visiting a professional trade show or fair is part of the fundamentals of competitive intelligence. Trade shows are not just a place where white and grey information circulates, it also represents the moment of truth during which a firm will know whether it is capable to run the knowledge cycle and to collectively manage information and knowledge. Visiting a trade show therefore requires genuine professionalism and a certain relational intelligence.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Visiter un salon est à la fois une fin et un moyen aux multiples objectifs :

- recueillir de l'information formelle (documentation, conférences, actes) ;
- glaner des informations informelles (discussions, indiscretions) ;
- mêler ses compétences pour gérer l'information et produire de la connaissance ;
- réfléchir à sa propre communication et à la sécurité de ses informations (quelles informations donner pour en recevoir ?).

Contexte

Plus proche de la mission commando que de la promenade de santé, la visite d'un salon semble avoir été inventée pour les veilleurs. C'est le théâtre rêvé où vous pourrez tester vos talents : unité de temps, unité de lieu, unité d'action. Presque tous vos concurrents sont là et toutes leurs équipes commerciales sont disponibles pour vous répondre... et vous interroger. Le grand jeu peut alors commencer.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Définir un plan de bataille.** Cela débute par une détection des congrès, salons et expositions professionnelles qui concernent votre secteur ou se situent en amont ou en aval de votre métier (se rappeler de l'outil 1). Puis vient l'heure des choix. Où aller en priorité ? À la grande messe qui se déroule pendant toute une semaine à Barcelone ou à la manifestation de jeunes créateurs du Loir-et-Cher ? Gare aux *a priori* !
- **Ne pas négliger le budget global.** Dans une économie mondialisée, la visite de salon est souvent mondiale. Dès lors, les coûts peuvent se révéler vite importants et dépassent

Si la
compétence
est individuelle,
l'intelligence
est collective.

sent les seuls frais de transports et de mission. Il faudra, par exemple, évaluer les frais de traduction. Des aides existent, renseignez-vous !

- **Répartir les rôles.** L'organisation, c'est la moitié du travail. Aussi la réunion préparatoire sera-t-elle de la plus haute importance. Qui va à quel salon ? Avec qui ? Pour quel objectif prioritaire ? Un classique souvent baclé pourtant. Préférer un binôme commercial/technicien pour une meilleure collecte de l'information stratégique.
- **Débriefing à chaud puis à froid.** Planifiée, la visite de salon doit néanmoins être pensée avec souplesse par l'organisation de débriefings réguliers. Ceux-ci permettent d'affiner les recherches, voire de les réorienter. Au retour, les premiers comptes-rendus doivent être réalisés dans la foulée. Souvent, les remboursements de frais de mission ne sont effectués que si le compte rendu a été réalisé (très efficace). Puis, une fois la documentation traitée, une réunion sera organisée afin d'analyser les renseignements obtenus.

Méthodologie et conseil

La clé d'une visite de salon réussie se trouve dans le déroulement complet du cycle du renseignement (outil 8). Il s'agit de générer des flux de connaissance et non de stocker une masse de documentation. ■

Avantages

- ✓ Récupérer des informations réellement stratégiques.
- ✓ Permet de tester son dispositif collectif de management de l'information et de la connaissance.

Précautions à prendre

- ✓ Se méfier de la désinformation.
- ✓ Réfléchir, en amont, aux informations qui peuvent être diffusées sur son entreprise.

Transmettre son étonnement

RAPPORT D'ÉTONNEMENT (PRESQUE) IMAGINAIRE

Rapport d'étonnement

Date : 20 avril 1979

Émetteurs : Jef Raskin & Bill Atkinson

Destinataire : Steve Jobs

Sujet : Visite du Xerox Parc

Faits observés : Lors de nos différents contacts avec Larry Tessler et une visite du Xerox Parc, nous avons pu y découvrir plusieurs innovations tout à fait incroyables.

Le projet avancé d'ordinateur Alto marque ainsi plusieurs avancées : l'écran affiche des images (icônes) à la place des mots offrant une grande convivialité à l'utilisateur qui n'a plus besoin d'être féru de langages informatiques. Une souris permet de pointer sur des objets dessinés et de les déplacer à volonté : un jeu d'enfant !

Dans le domaine des périphériques, le Xerox Parc a mis au point une impression laser avec des caractères dignes de l'imprimerie.

Enfin, le partage des données à haute vitesse en réseau est à un stade de développement avancé.

Commentaires : Cher Steve, malgré ton emploi du temps chargé, il nous semble urgent de retourner ensemble au Xerox Parc pour y nouer des partenariats. La maison mère se désintéresse apparemment de la plupart de ces innovations qui seraient fort utiles à nos projets en cours.

Rapport imaginé à partir des faits relatés par Daniel Ichbiah dans *Les 4 vies de Steve Jobs*, Leduc.s Éditions, 2011, p 88.

Pour la petite histoire, il faudra attendre septembre 1979 pour que Steve Jobs se décide à visiter le Xerox Parc, en particulier pour échapper à un autre rendez-vous. Émerveillé, il intégrera ces innovations au projet Lisa puis surtout à la révolution Macintosh.

En résumé

Outil mythique de l'intelligence économique japonaise, le **rapport d'étonnement** est aussi simple que puissant. Le plus difficile est de favoriser – quand elle n'est pas naturelle – cette petite étincelle qui incite à s'étonner. Plus rien ne vous étonne ? Une seule certitude : l'intelligence économique n'est pas faite pour vous. Mettez-le en œuvre et vous verrez. Il n'aura de cesse de vous étonner vous-même.

Insight

*The **feedback report** is a mythical tool originating from Japanese competitive intelligence and is as simple as it is powerful. The most difficult thing is to create that little spark that triggers surprise, especially when it is not natural. Nothing surprises you any longer? Then one thing is certain: intelligence is not for you. Ask for feedback through this feedback report, and you'll see: it will never cease to amaze you.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La recherche d'efficacité doit être conciliable avec la prise en compte de la nouveauté, c'est-à-dire la récupération des informations qui ne répondent pas directement à un plan établi. C'est, notamment le rôle des *rapports d'étonnement*. S'inscrivant dans un cadre de recherche déterminé, ils incitent l'individu à relever toute information qui, sans répondre à un besoin précis, a néanmoins excité sa curiosité.

Contexte

Pour les pionniers de l'intelligence économique, les rapports d'étonnement seraient une pratique importée du Japon. Le japonais curieux qui photographie tout sur son passage ne serait donc pas qu'un cliché ?

Comment l'utiliser ?

Étapes

S'étonner. Cette posture naturelle chez les enfants ne l'est malheureusement plus toujours chez les adultes. Du moins, elle n'est plus aussi systématique : « cela ne m'étonne pas » entend-on souvent. Or, les idées naissent d'abord de la jeunesse d'esprit. Inciter la réalisation de rapports d'étonnement s'apparente donc à une véritable cure de jouvence.

Formaliser. C'est la partie « rapport ». Mais le terme doit ici être pris à la légère. Pas question de produire des kilos de papier inutiles mais plutôt une page préformatée ou non. Dans tous les cas, les rubriques suivantes s'avèrent utiles :

- émetteur ;
- destinataire ;
- date ;
- faits bruts ;
- source ;
- commentaires de l'émetteur.

Être curieux
de tout
et s'étonner
de la
nouveauté.

Transmettre. Combien de rapports d'étonnement n'ont pas été formalisés, voire non transmis par peur du ridicule. Et il est vrai que la formation scolaire n'incite pas à cette « naïveté » pourtant synonyme d'intelligence quand beaucoup y voient, à tort, une marque d'ignorance. Or, le rapport d'étonnement est justement ce que les spécialistes de l'intelligence économique nomment « l'ignorance savante », cœur de l'esprit scientifique et philosophique : « Je sais que je ne sais rien. » Une véritable posture d'humilité qui butte souvent sur la culture de l'arrogance.

Échanger et cultiver. Dès lors que la mise en œuvre de rapports d'étonnement dans l'entreprise ne peut que découler d'une volonté politique, il est nécessaire d'organiser l'échange et la culture des informations. Avec l'accord de l'émetteur (anonymat possible), ces rapports peuvent être diffusés de manière discrétionnaire ou être accessibles à tous (intranet).

Méthodologie et conseil

Ne jamais juger le fond d'un rapport d'étonnement car il s'agit là d'un sentiment personnel. Par contre, la forme peut être discutée. Faire un retour et surtout viser l'action par une critique constructive.

Avantages

- ✓ Développe une culture de la curiosité contre une posture d'arrogance préjudiciable à l'innovation.
- ✓ Fait appel à une jeunesse d'esprit qui permet de mieux cerner le couple menaces/opportunités.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas critiquer nommément.
- ✓ Inciter, simplement inciter et permettre l'échange.



Comment être plus efficace ?

Demander des rapports d'étonnements aux nouvelles recrues

Rien de tel qu'un œil neuf pour réaliser un rapport d'étonnement : stagiaire, nouveau salarié ou salarié étranger de passage. Avec l'habitude, certains dysfonctionnements semblent presque naturels ou certaines pistes d'amélioration *a priori* évidentes demeurent invisibles. Ainsi, les remarques consignées par écrit peuvent être fort utiles : absence de sécurité ici, possibilité d'améliorer les conditions de travail là, nouvelle utilisation de tel outil ou réorganisation de l'espace de travail.

De plus, le rapport d'étonnement est autant un outil d'information que de communication. Il implique celui qui le rédige et, pour peu qu'il ait un retour (*feedback*) de la part du destinataire, développe la confiance et l'attachement à l'entreprise. Enfin, il incite à garder un œil neuf et à se remettre en question en douceur.

Cultiver l'étonnement et ses rapports

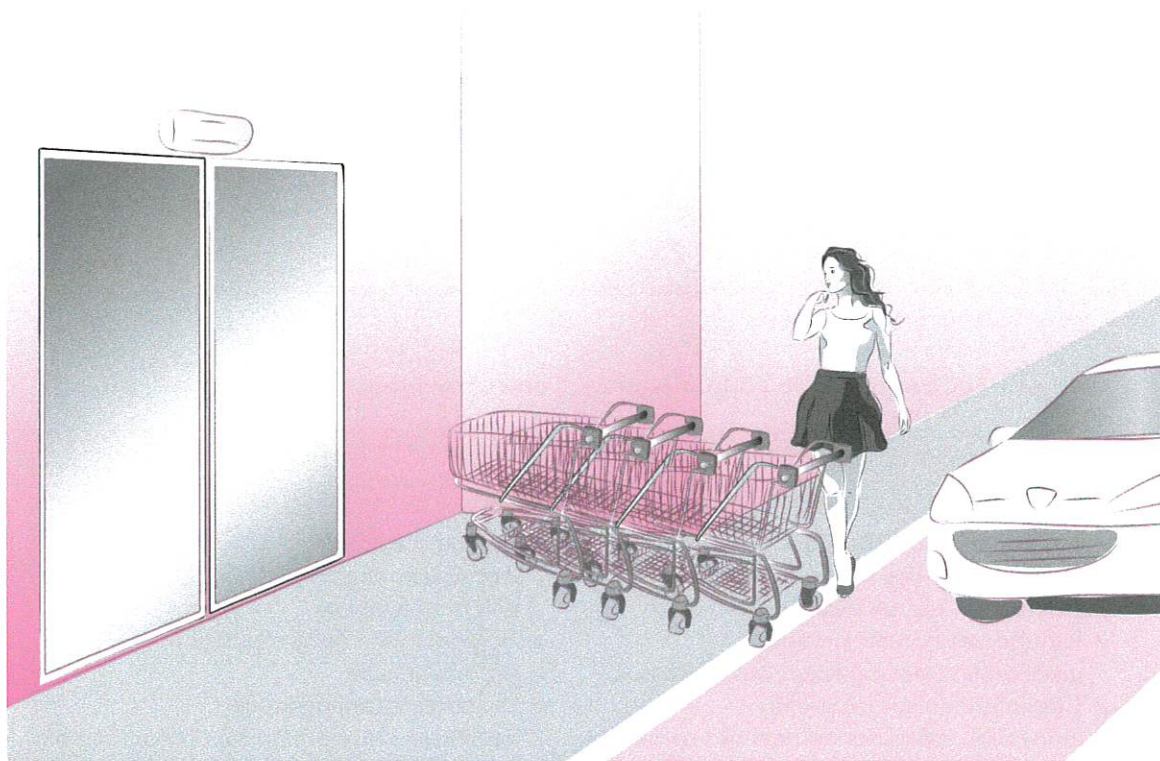
Une entreprise de construction navale constate l'attachement de son personnel pour un produit, il est vrai fascinant, le paquebot. Mais, point négatif, existe également dans cette société une certaine arrogance qui fait que l'on sait mieux que le client ce qui est bon pour lui. Un exemple : un client voulait une drague avec une certaine ouverture. L'équipe d'ingénieurs a réussi à démontrer par A+B que ce n'était pas possible. Petit problème : un concurrent qui ne savait pas que c'était impossible l'a fait. S'appuyant sur cet échec, le nouveau PDG décide de modifier la culture de l'entreprise. D'autant qu'un autre effet de l'arrogance est, selon les dires

mêmes du dirigeant, « de se focaliser sur ce qu'on fait mieux que les autres plutôt qu'observer ce qu'ils font mieux que nous ! ». Pour changer cette culture peu propice à l'innovation, va notamment être mis en place le système des rapports d'étonnement. Un élément dans un dispositif plus large qui aboutira à plusieurs innovations. Ainsi, l'idée de fabriquer les cabines en même temps que la coque pour les transporter ensuite à l'intérieur du navire : un gain de temps important. Plus loufoque : les derniers paquebots sont équipés de piscines à vague pour faire... du surf ! Il fallait y penser.

Parfois, ce sont mêmes les clients qui peuvent être à l'origine de rapports d'étonnement. Ainsi, une entreprise qui fabrique des outils pour les artisans du bâtiment met-elle ceux-ci à contribution pour améliorer ses produits ou en inventer de nouveaux : escabot articulé pour travailler dans une cage d'escalier ou lève-plaque pour poser seul des plaques de plâtre. Dans sa camionnette, le commercial dispose d'un espace avec espresso pour discuter avec le client de ses idées d'innovation. Et si le résultat est concluant, celui qui en est à l'origine est intéressé aux résultats : un bon moyen de le fidéliser et de faire savoir par le bouche à oreille que les idées émises ne sont pas perdues. Une logique gagnant-gagnant, un exemple à suivre...

Le rapport d'étonnement doit être un élément d'une politique globale d'innovation contre l'arrogance de ceux qui croient tout savoir !

Cas : Quand les caddies de l'hypermarché posent un problème de sécurité



Un client soucieux de la sécurité remarque que tous les caddies de l'hypermarché où il fait ses courses s'entassent au même endroit.

Car par facilité, les clients ne remettent pas les caddies là où ils les ont pris. Or, de ce fait, les clients qui arrivent se retrouvent sur la voie de circulation des voitures. Un accident est donc à craindre.

Fort de ce rapport d'étonnement, l'entreprise met en œuvre une mission de *benchmarking* avec

son concurrent le plus proche. Or, non seulement les caddies se présentent parallèlement à la voie de circulation et non de manière perpendiculaire mais, en outre, des barrières de sécurité empêchent les caddies de s'entasser et les usagers de se faire renverser.

Une réunion est organisée qui décide d'une modification de l'agencement des caddies dans le cadre plus large de la rénovation programmée de l'hypermarché. ■

Outil 42 Les communautés de pratique

L'union fait la force

Une communauté de pratique rassemble des individus engagés dans une pratique conjointe, des projets, des centres d'intérêts similaires, qui s'organisent pour : partager des informations relatives à leur domaine d'intervention ; coopérer et échanger leurs savoir-faire, afin de résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans leurs activités quotidiennes ; développer une culture commune et créer du lien social. La richesse des communautés de pratique tient à ce qu'elles induisent de nombreuses retombées tant pour l'organisation que l'individu :

Les bénéfices de l'appartenance à une communauté de pratique

Retombées organisationnelles	Retombées individuelles
<ul style="list-style-type: none">✓ Anticipation du départ des experts et intégration des nouveaux entrants✓ Fidélisation accrue des salariés✓ Partage des bonnes pratiques, amélioration de la gestion des processus✓ Capitalisation sur les projets✓ Innovation, décloisonnement des métiers✓ Augmentation de la capacité de veille	<ul style="list-style-type: none">✓ Réseau d'entraide✓ Acquisition de compétences et maintien de l'employabilité✓ Augmentation de la réputation professionnelle✓ Levier de reconnaissance✓ Sentiment d'appartenance et d'autonomie

En résumé

Les **communautés de pratique** constituent un outil efficace pour gérer la connaissance au sein des organisations et entre organisations. Elles favorisent l'innovation, la diffusion des bonnes pratiques, renforcent la culture organisationnelle. En tant que réseaux informels, les communautés de pratique doivent être gérées de façon spécifique, sans vouloir les orienter sur un mode autoritaire.

Insight

Communities of practice are an efficient tool to manage knowledge within and across organisations. They favour innovation and the transfer of good practices, while reinforcing organisational culture. As informal networks, communities of practice have to be managed in a specific way that prevents any form of organisational control over them.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les communautés de pratique sont une source d'avantage concurrentiel et servent trois objectifs : l'approfondissement des domaines d'expertise de l'organisation ; l'innovation et la création de nouvelles connaissances par la fertilisation croisée des expertises ; la capitalisation des connaissances pour faire face au risque démographique et de turnover.

Contexte

Concept sociologique développé par Étienne Wenger, il inspire de nombreuses démarches de gestion des connaissances et d'intelligence économique. Une communauté de pratique n'est pas soumise à un principe hiérarchique mais repose sur un engagement librement consenti de ses membres. Elle n'est pas davantage une structure projet, soumise à une échéance et des objectifs clairement définis (les « livrables » du projet). Les objectifs de la communauté émergent progressivement au fil des interactions entre ses membres.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Définir l'orientation générale :

- les communautés d'innovation sont orientées vers la création de connaissances, l'anticipation et la prospective ;
- les communautés d'excellence opérationnelle sont centrées sur le transfert et la diffusion de bonnes pratiques ;
- les communautés sociales sont un espace identitaire, un lieu d'appartenance.

Établir son périmètre. Certaines communautés de pratique ne dépassent pas les frontières d'un établissement, d'autres englobent plusieurs sites. Elles intègrent parfois des partenaires externes (fournisseurs, clients, prestataires de conseil) ou sont dédiées à un secteur, un client. D'autres se structurent

Développer
et animer
une
communauté
de pratique.

autour d'un métier, d'une pratique ou d'une technologie.

Structurer et animer la communauté : une communauté de pratique fonctionne à partir de plusieurs cercles concentriques, exprimant différents niveaux d'implication. Elle doit toutefois reposer sur un noyau dur de membres qui participent à toutes les réunions et définissent les priorités. Les rôles se différencient avec l'essor de la communauté : expert, recruteur, formateur interne, administrateur de bases de données, modérateur, sponsor.

Outils de la communauté : une communauté de pratique doit se doter d'un répertoire commun de ressources à partir duquel les acteurs échangent et agissent ensemble : bases de données, guides méthodologiques, retour d'expérience, etc. Les outils de travail collaboratifs ou de KM (portails de gestion des connaissances) et les réseaux sociaux d'entreprise (cf. outil 44) facilitent le fonctionnement des communautés.

Méthodologie et conseils

La rédaction d'une charte de communauté spécifiant les conditions d'appartenance à la communauté, son périmètre et ses règles de fonctionnement, permet de lui imprimer une identité collective.

Avantages

- ✓ Optimiser la gestion des connaissances en dépassant les limites de l'organisation classique.
- ✓ Favoriser l'autonomie et l'engagement librement consenti des acteurs.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas vouloir contrôler à tout prix le fonctionnement des communautés de pratique.
- ✓ Apporter un soutien aux communautés, valoriser les initiatives qui en sont issues.



Comment être plus efficace ?

Trouver la bonne distance pour le management

Pour l'encadrement, la direction, la tentation est grande de restaurer leur emprise sur les communautés de pratique et d'interférer dans leur mode de fonctionnement. Or, une trop forte instrumentalisation contrevient à l'essence même de la communauté, fondée sur le libre engagement de ses membres. Elle induit un appauvrissement des échanges, une baisse de l'implication, un délitement progressif de la communauté.

Encourager la connaissance et la reconnaissance des membres

Le fonctionnement de la communauté repose sur des relations mutuelles d'entraide et de confiance. Celles-ci peuvent être facilitées par des moyens d'identification permettant aux membres de localiser l'expertise au sein du groupe (annuaires internes de compétences par exemple).

Adapter les actions en fonction du cycle de vie de la communauté

Une communauté de pratique passe par différents stades de maturité, nécessitant d'adapter les actions en conséquence. La phase initiale est marquée par la création d'un noyau dur de membres et l'identification des thématiques sur lesquelles investir. Le développement de la communauté repose sur la création d'outils et de ressources communes, la cooptation d'expertises complémentaires, la définition de règles du jeu de

la communauté. La phase de déclin engage une redéfinition du périmètre de la communauté et des efforts pour capitaliser les savoir-faire et expériences.

Développer une culture, une identité commune

Une communauté de pratique est un espace identitaire où se crée du lien social. Il convient dès lors d'établir une culture commune fédérant les membres de la communauté et s'appuyant sur des symboles et un langage partagé.

Valoriser les communautés de pratique

L'organisation doit soutenir les communautés en libérant du temps, en leur accordant un soutien logistique. La présence d'un « sponsor » représentant la direction au sein de la communauté et chargé d'en valoriser les meilleures initiatives peut contribuer à sa reconnaissance.

Constituer une équipe chargée du suivi des communautés de pratique

Celle-ci sera chargée d'en évaluer les retombées, de mettre les communautés de pratique en réseau, de renforcer leurs liens avec les directions métiers. Cette tâche n'est pas aisée car le caractère informel des communautés les rend parfois difficilement détectables.

L'animation des communautés de pratique repose sur un équilibre entre autonomie et structuration.

Cas : Une communauté de pratique à l'épreuve des faits

La société PGI Consultants*, filiale de SAP (leader mondial des progiciels de gestion intégrée) est une société de conseil auprès d'entreprises déployant des solutions de type SAP. Début 2000, la société connaît des difficultés :

- une croissance rapide qui complique la capitalisation des savoir-faire acquis au cours des missions ;
- un turnover élevé des consultants juniors ;
- des problèmes de coordination et d'affectation des consultants aux équipes-projet.

Les consultants, fréquemment détachés sur le site de leurs clients, se plaignent de ne pouvoir échanger avec leurs collègues. La connaissance du secteur d'activité du client est un facteur clé de succès des missions, PGI Consultants se prévalant de réaliser des prestations sur mesure. Une communauté de pratique va alors émerger afin de traiter ces tensions. Elle rassemble des consultants juniors et expérimentés.

La communauté va permettre de créer :

- plusieurs bases de connaissances, accessibles via l'intranet (initiative soutenue par la direction).
- Un annuaire interne des compétences, fédérant les CV en ligne des consultants et incluant des informations telles que la nature de l'expertise SAP (spécialisation sur tel ou tel module de l'offre) ou les secteurs d'activité familiers au consultant.

Véritable outil de localisation de l'expertise, cette base favorise une logique d'échanges spontanés entre consultants, en fonction des champs de compétences qui les intéressent, elle peut aider à développer le tutorat. L'intranet rassemble par ailleurs des informations sur les clients et les missions de conseil en cours, des éléments de veille concurrentielle, une rubrique dédiée à l'école de formation interne, des forums. Les retombées de cette communauté sont multiples :

- Développement de l'expertise des consultants sur l'offre SAP et d'une vision globale.
- Opportunité d'échanges et de mutualisation des savoir-faire en dehors d'un cadre hiérarchique habituel et des revues de projet formelles.
- Affectation plus optimale des consultants aux équipes projet.
- Vecteur potentiel d'innovation par la fertilisation croisée des expertises qu'elle autorise.
- Levier de reconnaissance (par les pairs).

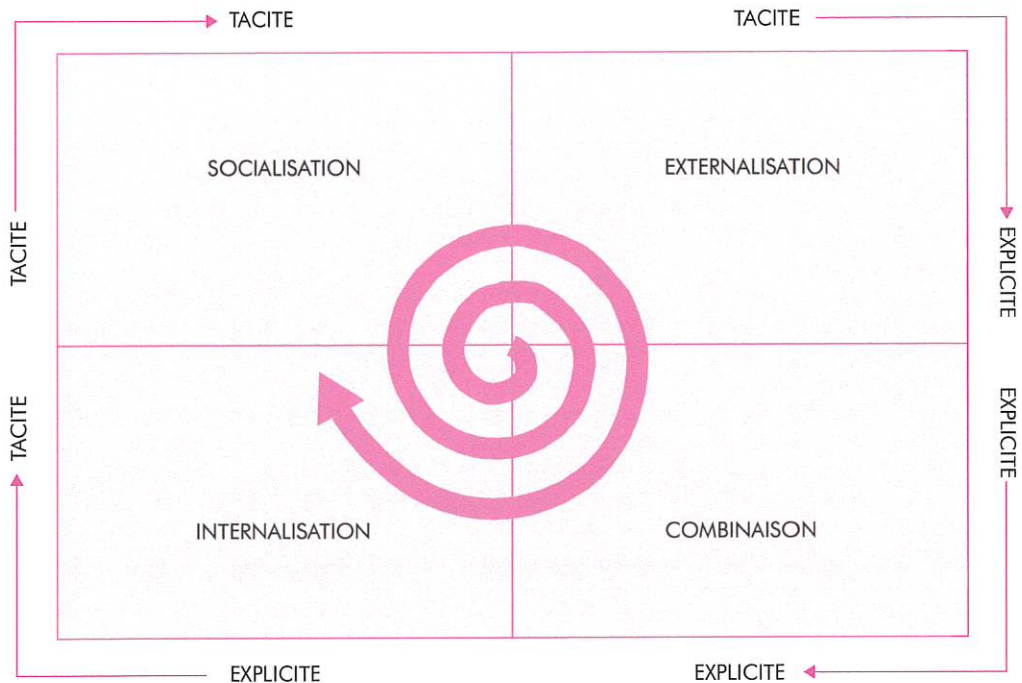
* Le nom a été changé pour des raisons de confidentialité.

Source : Grimand.

L'exemple ci-dessus montre la contribution des communautés de pratique à la gestion des connaissances. La communauté de pratique développée chez PGI Consultants relève d'un triple registre : innovation, amélioration de la qualité des prestations, lieu de reconnaissance et espace d'autonomie. Le cas montre par ailleurs :

- la nécessité qu'il y a à définir le point d'ancrage de la communauté (expertise sur les modules de l'offre SAP et connaissance des secteurs d'activités côté clients) ;
- le rôle des nouvelles technologies dans la facilitation des échanges ;
- la nécessité pour le management d'adopter davantage un rôle de soutien que de contrôle. ■

Transformer les savoirs en action



Source : Nonaka et Takeuchi.

En résumé

Peter Drucker disait « la connaissance se situe entre deux oreilles et seulement entre deux oreilles », indiquant par-là qu'on ne pouvait connaître l'étendue des connaissances d'un employé et que lui seul pouvait accepter de les transmettre.

Une organisation aura intérêt à mettre en place les conditions susceptibles de faciliter cette transmission et le **modèle SECI** permet de mieux envisager les composantes stratégiques du dispositif à mettre en œuvre pour cela.

Insight

Peter Drucker once said 'knowledge is between two ears and only between two ears', therefore implying that no one can know the extent of an employee's knowledge and that only that employee could consent to share it.

*A firm would be well-advised to set up the conditions that would make this sharing easier. **The SECI model** allows a better consideration of the system's strategic components that are to be used for that purpose.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Comprendre le mécanisme de transformation de connaissances tacites en savoirs susceptibles de générer actions et décisions.

Contexte

Le modèle japonais de création du savoir, tel qu'on le trouve formulé dans les ouvrages d'Ikujiro Nonaka à partir de l'analyse des stratégies et pratiques des entreprises et grands groupes japonais, suppose, en amont, l'existence d'une véritable communauté stratégique de connaissance animée par une vision et un projet partagé auxquels ses membres adhèrent librement. Il part du principe que **la connaissance est d'abord tacite** avant de se traduire, éventuellement, dans une expression communicable. Ainsi, le sentir et le savoir-faire non formulés et individualisés précèdent la connaissance rassemblée, validée et transmissible. De là résulte l'enjeu stratégique déterminant de la **création des conditions** pour que ce tacite s'exprime, s'échange et se condense dans un nouveau savoir partagé collectivement, pour enrichir le capital cognitif d'une communauté et servir ses finalités.

Mettre
en place
les fondements
de l'organisation
apprenante.

dans la phase précédente *via* tris, ajouts, combinaison, catégorisation et diffusion au sein de l'organisation.

• **Internalisation** : la connaissance nouvelle ainsi produite est de nouveau interiorisée par les individus et redevient implicite. **C'est la spirale de la connaissance.**

Méthodologie et conseil

Ce modèle se déploie dans des *ba*, concept japonais qu'il faudrait traduire par **communauté stratégique de création collaborative de connaissance**. Ces *shared space in motion*, selon Nonaka, se développent dans le réel, le virtuel ou de manière hybride sans se limiter aux ressources limitées de l'entreprise, mais en intégrant dans sa dynamique les partenaires susceptibles de tirer partie de cette création de connaissance, y compris les clients, voire les concurrents.

Chaque *ba* est un **dispositif qui orchestre et met en scène une question** qui rassemble, et dont la justesse et pertinence constituent le potentiel de mobilisation.

La technologie n'intervient qu'ensuite, une fois l'atmosphère rendue créative et ouverte sur un inconnu à éclairer.

L'efficacité économique devient un effet de la création de connaissance. ■

Comment l'utiliser ?

Le modèle SECI se développe selon un schéma en quatre étapes (*cf.* schéma).

Étapes

- **Socialisation** : transfert de connaissances entre individus *via* l'imitation, l'observation et la pratique.
- **Externalisation** : dialogue et réflexion collective qui permettent la conversion de la connaissance tacite en documents, procédures...
- **Combinaison** : reconfiguration d'ensembles de connaissances explicites constitués

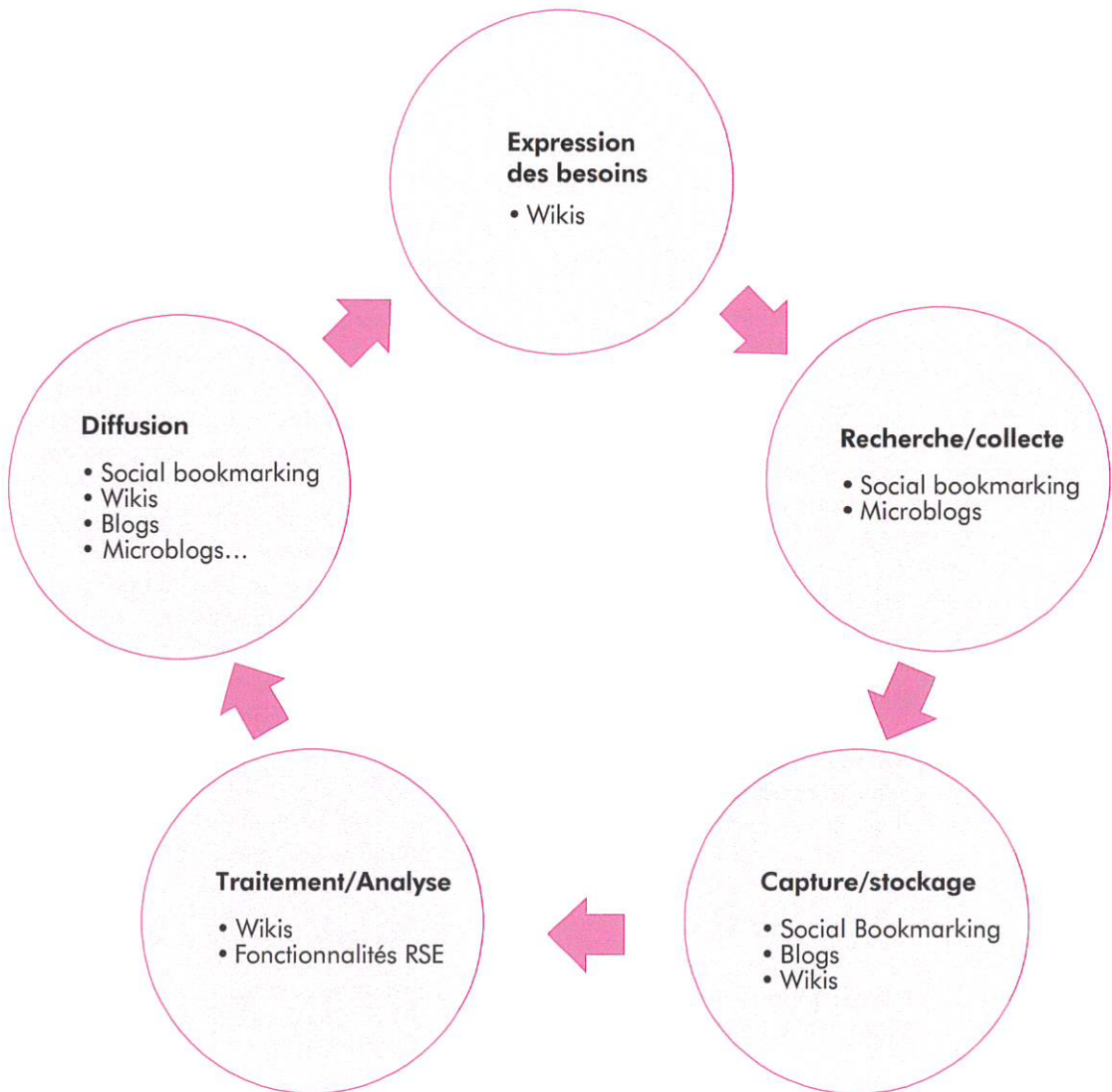
Avantages

- ✓ Permet, potentiellement, de lancer une dynamique d'apprentissage dans les organisations.
- ✓ Donne de la visibilité sur les savoirs et savoirs-faire de l'organisation et permet de les orienter vers l'action et la décision.

Précautions à prendre

- ✓ Le *ba* est un concept adapté à la mentalité et au mode de gestion japonais. Il nécessite d'être adapté aux réalités des organisations occidentales.

« Outiller » le réseau humain



En résumé

Issus du web 2.0, les **réseaux sociaux d'entreprise** viennent bouleverser les pratiques des organisations en offrant la possibilité d'une collaboration tous azimuts. L'intelligence économique peut tirer parti de ces nouveaux dispositifs de nombreuses manières, la possibilité d'outiller un réseau « humain » existant n'étant pas la moindre.

Insight

Stemming from web 2.0, **social networks for organisations** have disrupted firms' practices by offering the possibility of collaboration between multiple people and organisations. Competitive intelligence can actually make good use of these new systems in numerous ways ; the possibility to give tools an existing 'human' network is no way the least important.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Donner à chaque employé la possibilité de capitaliser et partager la veille métier qu'il effectue pour lui-même. Permettre au service d'intelligence économique de tirer parti de ces différentes veilles, d'en « outiller » de plus spécifiques et d'exploiter les conversations informelles qu'elles génèrent.

Contexte

Les réseaux sociaux d'entreprise s'imposent petit à petit dans les organisations. Initialement le terme désigne un simple mécanisme de gestion de profil individuel et de mise en relation de personnes sur le modèle d'un Facebook ou d'un LinkedIn. Autour de ce profil identifiant viennent s'organiser un ensemble de fonctionnalités et d'outils, issus des plateformes collaboratives de première génération (*groupware*) et du web 2.0 (*social bookmarking*, blogs, wikis...).

Centré sur l'individu (son réseau, ses productions écrites, ses conversations) plutôt que sur les documents générés par l'organisation, le réseau social interne offre à chacun la possibilité de stocker, classer, capitaliser et diffuser une information qui pourra être agrégée à différents niveaux : service, direction, équipe projet, groupe transversal métier, communauté de pratique (outil 42). De par son adaptabilité aux différentes fonctions de l'entreprise, un réseau social a vocation à remplacer les intranets composites et à intégrer des applications métiers.

Comment l'utiliser ?

Le réseau social d'entreprise s'appuie sur des solutions informatiques variées qui peuvent être propriétaires ou *open source*. Il regroupe de nombreux « outils » qui pourront être mis en œuvre par l'individu ou le collectif en fonction des besoins. On

Tirer parti
de l'information
informelle.

peut le considérer comme la « boîte à outils » du travailleur du savoir.

Étapes

La fonction intelligence économique peut tirer avantage du réseau social d'entreprise. Elle peut par exemple :

- **Créer un groupe de veille thématique** (concurrence, technologie, question spécifique...).
- **Inviter :**
 - des veilleurs professionnels ;
 - des experts du sujet qui aideront à l'analyser ;
 - des décideurs, notamment s'ils sont à l'initiative de la question.
- **Lancer la dynamique** en partageant des informations, posant des questions, lançant des discussions...
- **Animer le réseau humain/virtuel** ainsi créé et en synthétiser régulièrement les apports.

Méthodologie et conseil

Le réseau social d'entreprise offre un support de choix à une approche de type *target centric* (outil 9). Certaines fonctionnalités dont il dispose généralement (ex : système de vote), peuvent aussi aider à analyser le contenu qu'on y dépose. ■

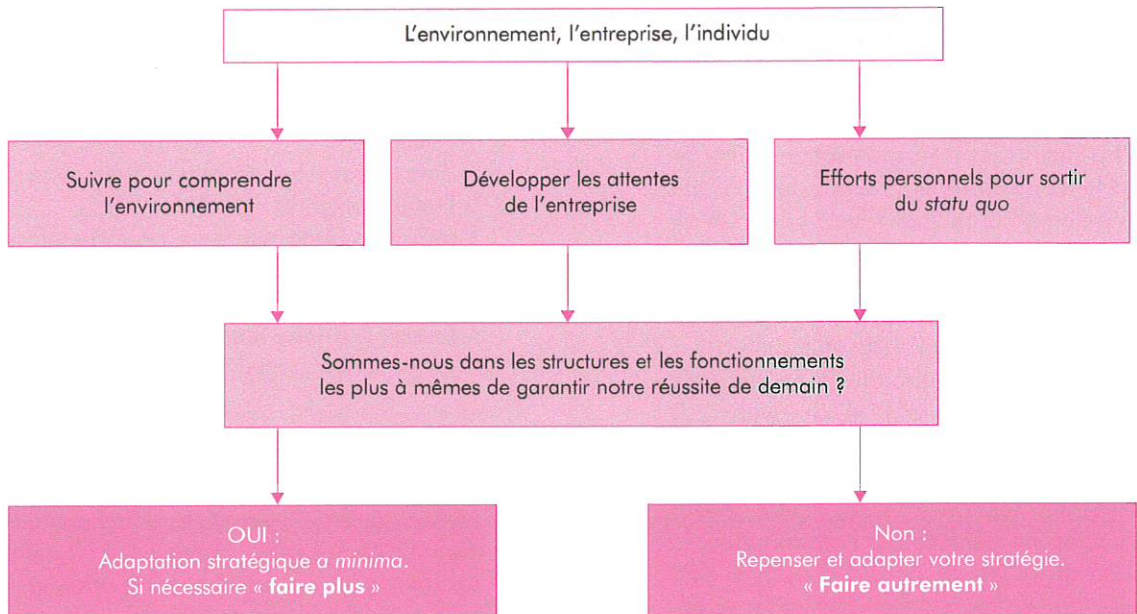
Avantages

- ✓ Donner à chacun la possibilité d'enregistrer les résultats de sa veille et de les partager.
- ✓ Permettre le déploiement et l'organisation d'un dispositif de veille collaborative.

Précautions à prendre

- ✓ Impliquer les acteurs du réseau de veille avant même le lancement du groupe thématique afin d'augmenter leur engagement.
- ✓ Ne pas être trop directif dans l'animation du réseau afin que chacun y trouve son autonomie.

Demain ne sera pas comme aujourd'hui



Source : Dr Pierre Achard.

En résumé

La **Co-prospective** permet d'identifier les freins et les accélérateurs du changement. Comment nous situer aujourd'hui, et comment nous positionner demain. Elle montre l'intérêt de travailler les facteurs de vulnérabilité d'aujourd'hui, de renforcer les valeurs essentielles à la réussite de demain pour transformer notre mentalité ainsi que la culture d'entreprise en une dynamique adaptative et capable de faire face aux défis de demain.

Insight

Co-prospective allows the identification of what hinders or accelerates change. How to position ourselves today and what position to take tomorrow. It shows the interest in working on today's sources of vulnerability and reinforcing the values that are essential to tomorrow's success in order to transform our ideology as well as the firm's culture into a dynamic that can be adapted and that can face tomorrow's challenges.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La Co-prospective® étudie les facteurs de l'environnement qui apportent plus de réussite, plus d'adaptation et plus de stabilité à l'entreprise.

Elle définit le hiatus de compétences c'est-à-dire la différence entre les compétences disponibles et celles requises pour faire face au changement de l'environnement.

Elle permet l'ajustement stratégique pour rester en phase avec les mutations qui s'opèrent autour de nous, répondre aux attentes et ne pas être exclues du système.

Enfin, elle conduit à la fixation d'objectifs clairs et réalisables avec les délais pour les atteindre.

Contexte

Nous sommes les témoins permanents de l'élargissement du hiatus qui sépare l'entreprise telle qu'elle apparaît par rapport à ce qu'elle serait amenée à devenir. Un hiatus suffisant pour entraîner une dynamique de changement, d'adaptation et d'innovation permanente. Pour que cette dynamique de transition soit synonyme de compétitivité dans le futur, le veilleur a besoin de suivre de près les signaux annonciateurs de changement dans les mentalités, les techniques et l'environnement.

La Co-prospective se propose de suivre ce qui se passe ainsi que les changements à venir dans trois domaines : l'environnement, l'entreprise et l'individu.

- Facteurs de succès de notre environnement de demain.

- Facteurs de succès de l'entreprise de demain.

- Facteurs personnels de succès.

Les facteurs clés de succès d'aujourd'hui, ne seront pas nécessairement les mêmes demain. Ils peuvent perdre leur importance, rester les mêmes ou devenir plus importants.

Prospective

d'environnement,

d'entreprise et des

individus :

vers plus de

cohérence

avec son envi-

ronnement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Si un hiatus de performance apparaît entre nous et notre environnement, il faut en tenir compte et le faire rapidement.

- Il est toujours nécessaire de comparer notre cinétique de changement par rapport à ce qui se passe autour de nous.

- Tout décalage traduit la menace qui pèse sur nous et signe l'urgence de notre action.

Méthodologie et conseil

- N'attendez pas qu'il soit trop tard avant d'initier le changement.

- N'attendez pas d'être surpris et de payer le prix fort faute d'avoir réagi à temps.

- Toute résistance au changement élève notre niveau de stress.

- Personne ne peut fonctionner correctement sous stress.

- Ce n'est pas parce qu'un dirigeant décrète le changement que ce dernier aura lieu. ■

Avantages

- ✓ Approche globale permettant une stratégie d'action qui tienne compte de l'environnement, de l'entreprise et des individus.

- ✓ L'anticipation permettra de créer le futur et non seulement de l'accompagner.

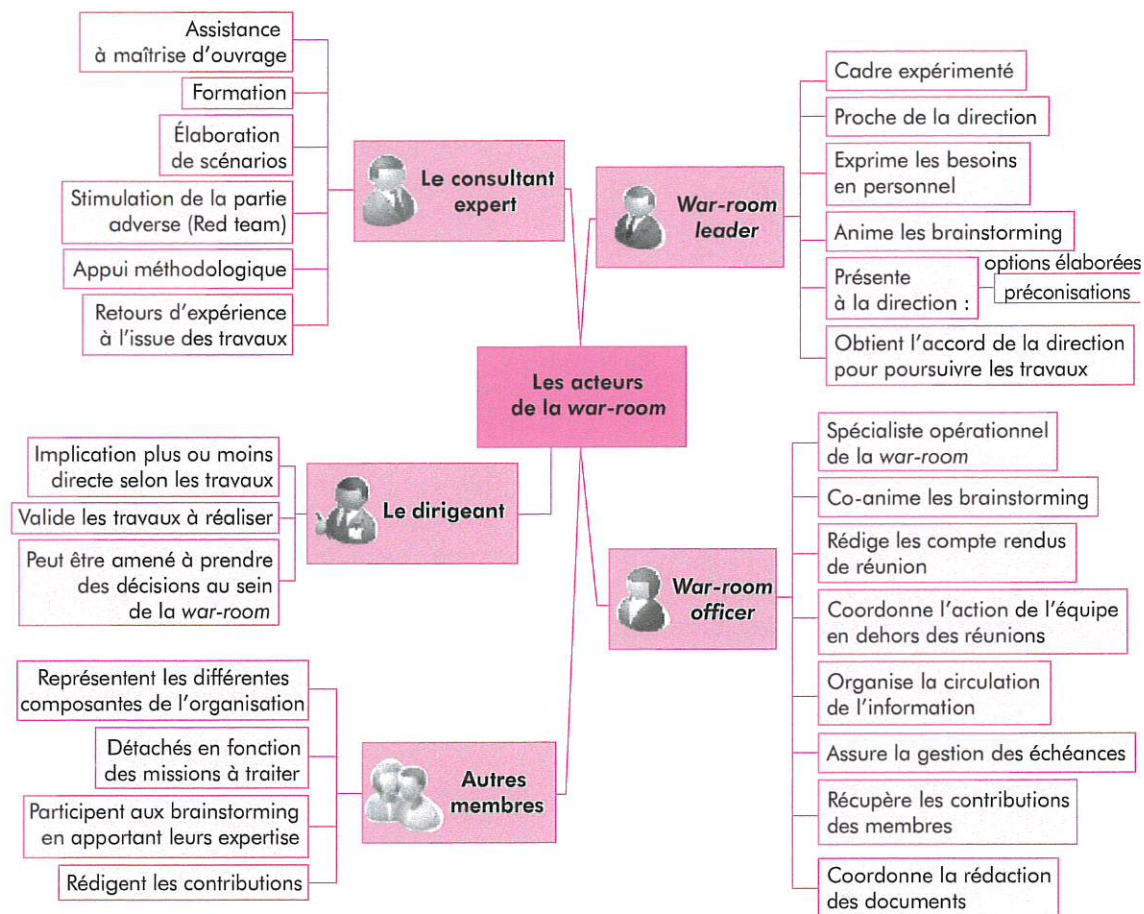
Précautions à prendre

- ✓ Les éléments de la triade (environnement, entreprise et individus) doivent être analysés en cohérence.

- ✓ Plusieurs améliorations ne font pas le changement.

Outil 46 La war-room

Gérer les crises et les confrontations



En résumé

Certaines situations doivent être anticipées pour mieux s'en protéger. Mais cela ne les empêche évidemment pas de survenir... La **war-room** joue un double rôle : aider à prévoir les situations de crise ou d'affrontement et permettre de les gérer en mobilisant et articulant au mieux les compétences et connaissances des membres de l'organisation.

Insight

*In order to protect yourself from certain situations, you must first anticipate them. And yet, that does not prevent them from happening anyway... A **war-room** has a two aims : it helps to anticipate situations of crisis or of confrontation, and it enables the management of those situations by mobilising and articulating the various abilities and knowledge of the organisation's members.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La *war-room* a pour objectif d'offrir un appui et une structure de réflexion à la direction d'une organisation pour anticiper les situations de crise et/ou d'affrontement, élaborer sa stratégie, en piloter la mise en œuvre et tirer les leçons des actions menées. En amont, elle élabore des scénarios et des plans opérationnels. Pendant l'action, elle réactualise et met en œuvre le plan, et gère l'urgence si nécessaire. Pour ce faire, elle agit selon le principe de la boucle **Observation – Orientation – Décision – Action (OODA)**.

Contexte

La composition d'une *war-room* varie selon la taille de la structure (entreprise, administration, parti politique...) qui l'emploie, la nature des travaux qui y sont menés et les différentes phases de ces travaux. Si la direction et la fonction veille y sont toujours représentées, la participation des directions opérationnelles et de support est variable.

Comment l'utiliser

Étapes

- **Avant l'action.** Définir les spécifications de votre *war-room*, par exemple avec un consultant spécialisé, constituer le « noyau clé » de la *war-room* (*war-room leader* et *war-room officer*) et veiller à sa formation. Le travail réellement opérationnel de la *war-room* pourra, alors, débuter par l'anticipation sur les situations de crise et/ou d'affrontement au travers de l'élaboration de scénarios. Les scénarios sélectionnés par la direction donnent lieu à l'élaboration d'un plan d'action.
- **Pendant l'action.** La *war-room* met en action la boucle OODA (cf. schéma p. 143). À

Mobiliser et articuler les compétences et connaissances internes.

partir du plan et en fonction des évolutions de la situation, la *war-room* réactualise les résultats visés, définit les priorités à court et moyen terme et enfin alloue les moyens aux priorités. Elle élabore et diffuse, ensuite, les instructions destinées aux exécutants afin de répondre aux priorités en mettant en œuvre les moyens appropriés. Puis, elle contrôle la mise en œuvre des actions décidées. Enfin, grâce aux informations collectées par la veille et aux comptes rendus envoyés par les exécutants, elle observe les résultats des actions entreprises, analyse leur impact par rapport aux résultats initialement souhaités et peut, alors, réactualiser les priorités.

- **Après l'action.** La *war-room* doit tirer les enseignements des différentes actions menées en vue de lancer une éventuelle re planification, voire de faire évoluer les structures et modes de fonctionnement de l'entreprise s'ils se sont avérés mal adaptés.

Méthodologie et conseil

Il est important de valider les plans d'action élaborés par la *war-room* et de faire en sorte que le personnel destiné à y être détaché apprenne à travailler ensemble. Organisez, donc, des exercices de simulation.

Ne négligez pas le retour d'expérience, il serait dommage de rater une occasion de faire évoluer le fonctionnement de l'entreprise vers plus d'efficacité.

Avantages

- ✓ Permet de visualiser et traiter les informations en temps réel en se concentrant sur la gestion de l'action.

Précautions à prendre

- ✓ Bien préciser le rôle des acteurs, notamment le *war-room officer* dont les prérogatives devront être affirmées.

Comment être plus efficace ?

Choisir le lieu et le protéger

La *war-room* est un élément primordial du « cœur stratégique » de l'entité qui la met en œuvre. À ce titre, elle constitue un objectif de choix pour l'adversaire potentiel. L'adversaire pourra être tenté de savoir ce qui s'y passe, voire de la neutraliser. Une attaque par les systèmes informatiques ne peut, donc, pas être exclue. De même, la nature des activités qui y sont menées impose un accès strictement limité au personnel ayant le besoin d'en connaître. La plupart du temps, un contrôle d'accès sera suffisant. Dans les cas les plus sensibles, une protection par *faradisation* pourra être envisagée en complément de la protection du réseau informatique.

Équiper une *war-room*

La visualisation de l'information en temps réel est indispensable au bon fonctionnement de la *war-room*, particulièrement pendant la conduite de l'action. Elle doit être en mesure de réagir à tout événement pouvant intervenir au cours d'un affrontement ou pendant le déroulement d'une crise.

Pour ce faire, un système synthétique de visualisation performant est indispensable. Un très bon exemple de système de ce type est proposé par la société Net Research : le **management cockpit**, un concept ergonomique pour la structuration et la validation d'indicateurs de performance répartis sous forme de graphiques en jauge sur quatre murs :

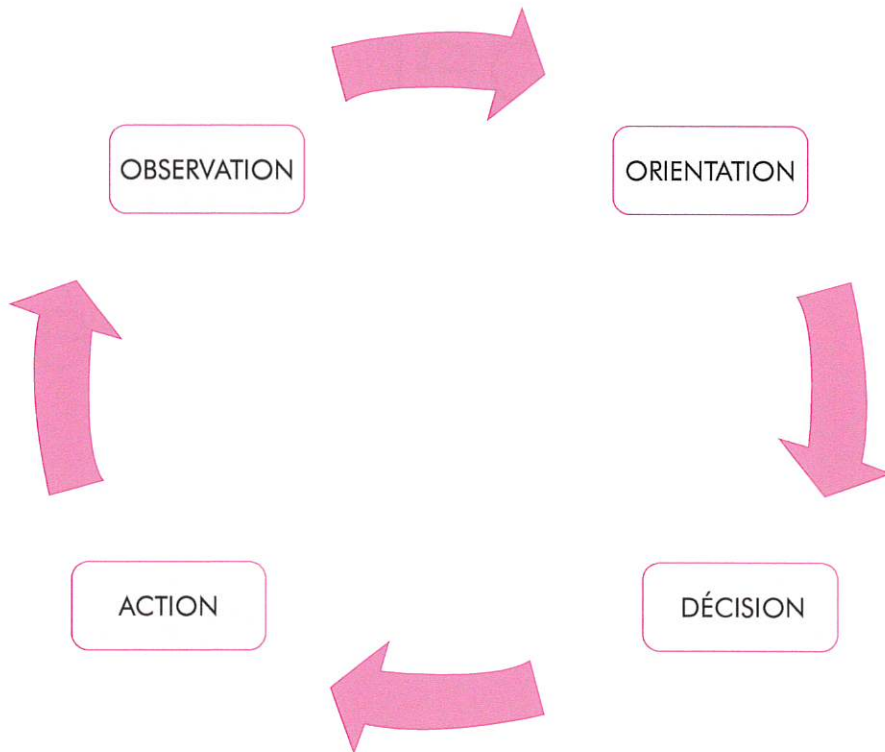
- un mur regroupant les principaux indicateurs stratégiques de l'entreprise ;
- un mur regroupant les indicateurs internes ;
- un mur dédié aux indicateurs relatifs à la concurrence ;
- un mur affecté aux initiatives en cours.

La *war-room* doit, également, être en mesure de communiquer avec les différents services et sites de l'organisation qui l'emploie. La nature des informations échangées impose, bien entendu, un niveau de protection particulièrement élevé, tant au niveau matériel et logiciel qu'au niveau des procédures. C'est l'ensemble de la chaîne qui doit être sécurisé.

Penser au travail dans la durée

En phase de conduite de l'action, notamment dans le cas d'une crise, le personnel de la *war-room* risque d'être soumis à un stress important et de devoir travailler selon un rythme très soutenu. Il doit, d'une part, être dégagé de toutes les contingences « logistiques », ce qui impose que la *war-room* et son équipement soient pleinement opérationnels dès l'activation, et, d'autre part, bénéficier de conditions de travail confortables et d'un soutien de qualité. Une zone de repos doit être disponible. En outre, le personnel détaché auprès de la *war-room* dans cette phase doit pouvoir se consacrer, à temps plein, à cette activité et doit, donc, être protégé des ingérences du service auquel il appartient en temps normal.

Cas : Focus sur la boucle OODA



La boucle OODA (en anglais, **OODA loop**) suit quatre étapes :

- **Orientaion** : la *war-room* émet une directive stratégique en adaptant, s'il existe, le plan à la réalité de la situation. Cette directive précise l'état final recherché, les principales tâches à accomplir, les priorités et les moyens affectés à ces priorités.
- **Décision** : la *war-room* décline la directive stratégique en instructions destinées aux acteurs internes et externes qui seront impliqués dans l'action.
- **Action** : les exécutants mettent en œuvre les actions décidées par la *war-room* et rendent compte de leur action.
- **Observation** : grâce aux comptes rendus des exécutants et aux résultats observés, la *war-room*

évalue l'efficacité des actions entreprises, les compare aux résultats attendus et relance une nouvelle rotation de la boucle.

Dans le cadre d'un affrontement concurrentiel entre entreprises, la rupture de la boucle OODA par des moyens légaux est quasiment impossible. En revanche, l'obtention de la supériorité par le ralentissement de la boucle OODA de l'adversaire est envisageable. Il faut pour cela parvenir à perturber son cycle de l'information par des manœuvres de déception l'amenant à consacrer plus de temps à valider les informations ou de surinformation augmentant son temps de traitement par l'augmentation du volume des informations à exploiter. ■

Protéger son patrimoine immatériel

« L'habituel défaut de l'homme est de ne pas prévoir l'orage
par beau temps. »

Machiavel

Seuls les paranoïaques survivent. Voilà une règle que l'on aurait encore aujourd'hui du mal à afficher dans les conférences dédiées à la sécurité économique si elle ne venait d'un des plus grands patrons américains, l'ancien PDG d'Intel, Andy Grove. Une règle dont il fit d'ailleurs le titre de ses mémoires. Vous restez dubitatif ? Lisez la presse et collectionnez les affaires d'espionnage, piratage ou déstabilisation ou visitez le Milipol, le salon mondial de la sécurité intérieure : vous y verrez des gadgets (micro-espions, caméras, systèmes d'interception de téléphones portables) que le célèbre « Q » de James Bond rêverait d'inventer. Car dans ce domaine, la réalité dépasse bien souvent la fiction...

Bien entendu – mais est-il nécessaire de le rappeler ? –, l'intelligence économique n'appelle que la mise en œuvre de pratiques légales. Mais dans ses aspects défensifs, elle se doit de protéger son patrimoine immatériel (informations stratégiques, savoir-faire, image) et donc de connaître l'éventail des menaces qui peuvent s'abattre sur une entreprise ainsi que les actions préventives ou les parades efficaces pour les contrer.

Tout d'abord, la sécurité des informations appelle un recensement des actifs stratégiques de l'organisation afin de déterminer les risques potentiels et organiser le pilotage du système de protection (outil 47). Pour accompagner cette démarche, vous trouverez une auto-analyse de sécurité économique (outil 48), un outil simple de diagnostic permettant une première évaluation des points nécessitant une surveillance particulière. À savoir : il est possible de se faire accompagner dans ce type d'analyse par des services spécialisés comme la gendarmerie (se renseigner auprès des préfectures de région). Ne vous en privez pas !

Au cœur des démarches de renseignement se trouve l'ingénierie sociale (ou *social engineering*). Utilisé au quotidien par les services de renseignement et certaines officines privées, cet ensemble de savoir-faire et de méthodes permet d'obtenir des informations confidentielles sur une entreprise ou une personne-cible. Il est donc essentiel d'en connaître les techniques pour s'en prémunir (outil 49). D'autant que le web et les réseaux sociaux offrent aux spécialistes un champ d'action idéal (outil 50).

Dans une compétition mondiale où l'innovation et la créativité constituent un enjeu majeur, l'emploi avisé des brevets (outil 51) est un gage de pérennité et de développement pour les entreprises. De même que la protection des salariés sensibles, cadres à haut potentiel ou expatriés, est devenue une nécessité pour les entreprises. Enfin, la protection n'est pas qu'une affaire de présent mais nécessite de se projeter dans l'avenir. Nous l'abordons ici avec la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (outil 52). Prouvant, une fois encore, qu'il n'est de richesses que d'hommes. À bon entendeur...

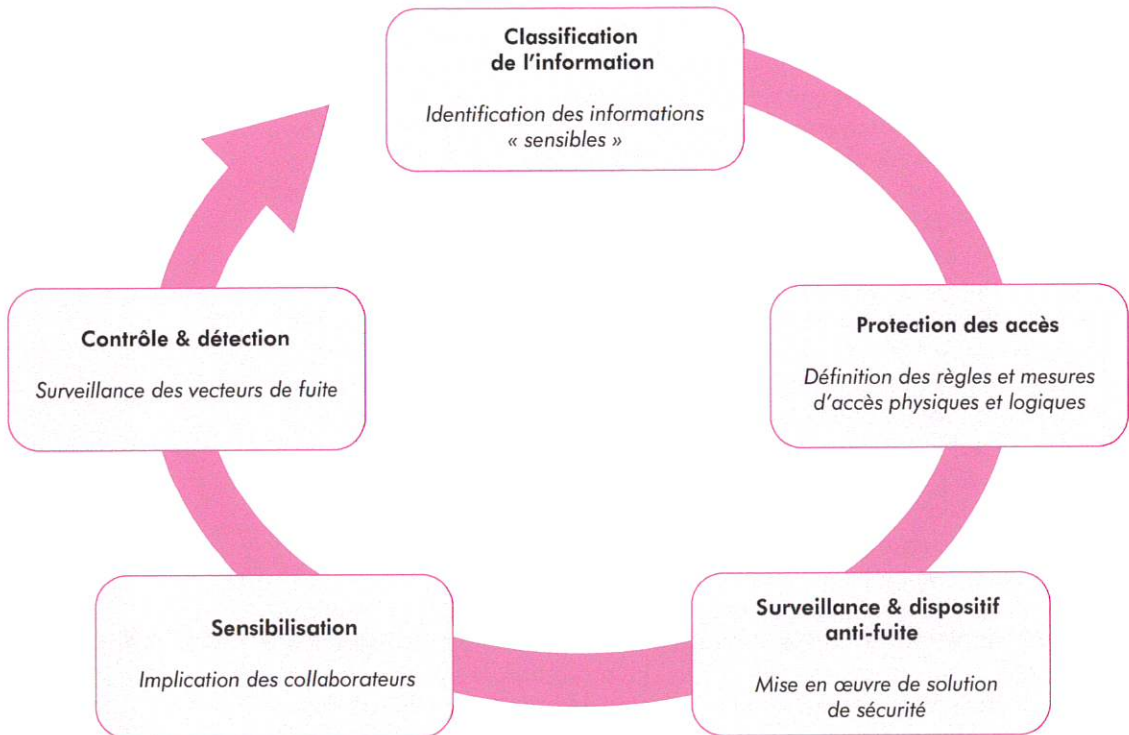
Ont contribué à la rédaction de ce dossier : **Arnaud Le Men** (outil 47), consultant, **Olivier Chardavoine** (outil 48), officier de la Gendarmerie nationale, **Philippe Darantière** (outil 49), directeur des études à l'Institut supérieur du travail, **Terry Zimmer** (outil 50), consultant en veille et e-réputation et blogueur sur Intelligences-Connectées, **Pierre Breese** (outil 51), président de Fidal Innovation, **Pascal Junghans** (outil 52), professeur affilié à la Skema Business School, **Laurence Thomas** (outil 53), consultante coach et maître de conférences associée à l'IAE de Poitiers.

Remerciements à **Maître Murielle Cahen**, avocate au barreau de Paris, spécialisée en propriété intellectuelle et NTIC pour ses conseils sur l'outil 50.

■ Les OUTILS

- 47 La sécurité du patrimoine informationnel p. 146
- 48 L'auto-analyse de sécurité p. 148
- 49 L'ingénierie sociale p. 152
- 50 L'ingénierie sociale 2.0 p. 156
- 51 Le brevet p. 158
- 52 La protection des personnes clés p. 162
- 53 La GPEC p. 164

Savoir quoi et comment protéger



En résumé

La **sécurité de l'information** (dans sa définition large) génère inévitablement des contraintes (changement d'organisation, nouveau partage d'information, changement de la politique d'accès, contrôles nouveaux, etc.). C'est pour cette raison qu'elle doit être mise en œuvre avec conscience et intelligence :

- **Définir le périmètre pertinent.** Certaines activités ou processus ne justifient pas une sécurisation excessive.
- **Sélectionner les solutions adaptées.** Trop de complexité entraîne une perte de productivité et peut avoir les effets inverses de ceux escomptés.
- **Choisir la démarche optimale :** Éviter le « flicage » et privilégier le pragmatisme.

Insight

Information security (in the broadest sense) will never fail to generate constraints (organisational change, new ways to share information, changes concerning the access policies, new controls...) This is why it must be set up both carefully and intelligently :

- **Define a relevant perimeter :** Certain activities or processes do not warrant excessive security measures.
- **Select the right solutions :** Too much complexity leads to a loss of productivity and can provoke opposite effects to those expected.
- **Choose an optimal process :** Avoid excessive policing and favour pragmatism.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Protéger son patrimoine informationnel, son savoir-faire, ses compétences est un gage de pérennité et de compétitivité. La protection du patrimoine informationnel repose sur trois objectifs :

- le recensement et la protection des actifs vitaux ;
- l'anticipation de l'évolution des risques ;
- le pilotage des risques.

Contexte

Tous les éléments qui définissent l'identité d'un acteur économique (son savoir-faire, ses processus, sa production, sa gestion, sa communication, etc.) intéressent les autres acteurs de son environnement (concurrents directs, indirects, nouveaux entrants, réseaux criminels, ONG, gouvernements, etc.) pour des raisons très variables.

Ces éléments représentent la valeur intrinsèque d'un acteur économique. La difficulté résidant dans leur protection se résume en deux enjeux majeurs :

- faire en sorte de ne pas perdre ces éléments ;
- être en mesure de savoir qu'ils sont perdus le cas échéant.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Connaître sa valeur

- Parmi les éléments informationnels, quels sont ceux qui présentent un intérêt pour des concurrents, des détracteurs, des groupes criminels, des partenaires sociaux (processus, documents, prototypes, projets, ressources humaines, stratégie de développement, stock de matière première, etc.) ?

Identifier les risques spécifiques et le niveau d'exposition

Protéger
sa valeur
et son
patrimoine.

- Quelles sont les menaces liées aux activités : attaques de types informationnels (dénigrement, déstabilisation, etc.) ; vol d'information ; intrusion informatique, etc. ?
- Définir le niveau d'exposition au risque : la réalisation du risque est fréquente et très impactante ou pas ?
- Choisir les mesures correctives pragmatiques à appliquer.

Manager les risques

- Le contexte économique-social fait évoluer l'exposition au risque en en créant de nouveaux et en transformant les actuels.
- La difficulté n'est pas de répondre à un risque, mais de mettre en œuvre les contrôles permettant de savoir s'il s'est réalisé.

Méthodologie et conseil

Limiter la définition du patrimoine au périmètre du secret industriel ou aux processus de fabrication est une erreur.

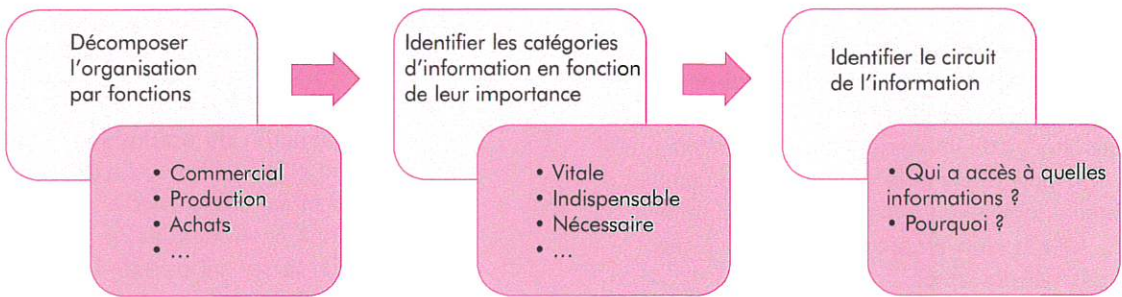
Les agressions économiques ne visent pas seulement le secret industriel. Les acteurs hostiles gravitant autour des entreprises n'hésitent plus à s'attaquer à la réputation des dirigeants pour saboter un contrat, à débaucher massivement des cadres pour déstabiliser un projet ou récupérer des compétences, etc. ■

Avantages

- ✓ Définir une vision objective de son exposition aux risques et de sa « visibilité ».

Précautions à prendre

- ✓ Éviter la paranoïa : « Monsieur, notre usine de conditionnement de fromage sera très probablement la cible d'une infiltration par un agent non officiel de la CIA. Nous devons réagir ! »
- ✓ Chaque secteur fait l'objet de menaces particulières. Les métiers sont souvent les plus au fait des risques spécifiques, il faut les impliquer dans la démarche d'analyse de risque.



En résumé

Aucune entreprise n'est à l'abri d'une agression de la part d'un concurrent désireux de l'acquiescer ou de la faire disparaître.

Se protéger, c'est d'abord faire le constat de ses propres faiblesses et vulnérabilités et tenter de prévoir l'angle d'attaque de l'adversaire.

Un outil simple d'**auto-analyse de sécurité** permettra à l'entreprise de faire, à moindre coût, une première évaluation des points nécessitant une surveillance particulière.

Insight

No firm is completely shielded against the potential attack of a competitor wishing to acquire or to disappear it.

To protect a firm is to first assess its own weaknesses and vulnerabilities, and then try to anticipate the way the competitor would choose to attack.

*The simple tool of **safety self-diagnosis** allows a firm to efficiently establish a first evaluation of the points that need particular surveillance in a cost effective manner.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'auto-analyse de sécurité économique est un outil volontairement simple et pragmatique qui a pour objectif d'aider le chef d'entreprise à prendre conscience des risques qu'il encourt ainsi qu'à les quantifier et les hiérarchiser.

Contexte

Le chef d'entreprise, en particulier dans les TPE-PME, est généralement très (pré)occupé par son quotidien et n'a pas le temps de prendre le recul nécessaire à une réflexion sur la sécurité des contenus informationnels. Il peut se trouver désemparé lorsqu'une de ces vulnérabilités met en péril son entreprise. À force d'exemples relatant des cas d'attaques par le biais des cybertechnologies, l'attention semble se focaliser sur ce seul moyen. S'il présente un danger réel, la destabilisation d'une entreprise peut suivre bien d'autres chemins...

Comment l'utiliser ?

Le risque est le produit de trois facteurs :

Vulnérabilité x Gravité x Périodicité

Une attaque exploitant une faille peut être sans conséquence et éventuellement ne se produire qu'une fois tous les dix ans. Même si elle rend l'entreprise **vulnérable** sur ce point, cette faille ne devra pas faire l'objet d'un traitement prioritaire. Il en est de même pour le deuxième facteur, la **gravité** et le troisième, la **périodicité**. Le résultat peut être élevé dans une de ces catégories, mais finalement d'un effet limité sur l'entreprise, les deux autres facteurs restant à un niveau bas par rapport à la vulnérabilité analysée.

Les failles devant faire l'objet d'un traitement prioritaire seront donc celles dont le produit des trois facteurs est le plus élevé.

Diagnostiquer
ses risques
pour mieux
les réduire.

Étapes

Pour identifier les risques pesant sur son activité, le chef d'entreprise doit procéder à une analyse de son entreprise :

- **Décomposer** le fonctionnement de son entreprise par fonction (production, stocks, fournisseurs, clients, recherche et développement, employés, comptabilité finances, marketing...).
- **Identifier**, au sein de chacune de ces fonctions, les catégories d'information d'après leur importance pour le fonctionnement de l'entreprise (vitale, indispensable, nécessaire, utile).
- **Identifier** le circuit de l'information (qui y a accès, pourquoi, destinataires...). Les étapes de ce circuit permettent de déduire les questions que le chef d'entreprise doit se poser. Ex. : comment une personne non autorisée pourrait-elle accéder à telle information ?

Méthodologie et conseil

En matière d'intelligence économique, il est souvent fait référence à la protection du « contenu » informationnel, mais beaucoup moins souvent au « contenant », c'est-à-dire à l'ensemble des dispositifs physiques (bâtiments, serveurs informatiques...) qui contiennent ces informations. Pour autant, accéder à une information virtuelle nécessite le plus souvent d'emprunter un chemin réel...

Avantages

- ✓ Méthode simple ne nécessitant pas de connaissance particulière.
- ✓ Permet d'initier un diagnostic de sécurité.

Précautions à prendre

- ✓ Nécessité d'être objectif : attention de ne pas minimiser certains aspects déplaisants.
- ✓ Il faut dépasser le simple diagnostic en proposant des actions correctives.



Comment être plus efficace ?

Appliquer la méthode

Il est déconseillé d'appliquer à la lettre un questionnaire type d'identification des risques car les spécificités propres à une organisation n'y seront pas prises en compte. Le chef d'entreprise pourrait alors ne pas identifier une vulnérabilité et exposer sa société à un risque qui deviendra d'autant moins décelable qu'il pense s'être appuyé sur un document d'expert. Ces questionnaires pourront toutefois s'avérer utiles pour initier la démarche auprès de chefs d'entreprise peu rompus aux questions d'intelligence économique, à condition de les avoir préalablement personnalisés.

Quantifier le niveau de risque

À chaque question identifiée correspondent donc 3 facteurs (cf. formule évoquée ci-dessus), eux-mêmes constitués de plusieurs niveaux de criticité.

Vulnérabilité : il s'agit du niveau d'exposition. Il peut s'avérer :

- critique : absence de protection (5 points) ;
- important : protection existante mais aisément franchissable sans connaissance particulière (4 points) ;
- fort : protection existante mais nécessitant matériels et connaissances spécifiques pour être franchie (3 points) ;
- modéré : protection existante mais nécessitant un matériel spécifique (2 points) ;
- faible à négligeable : plusieurs niveaux de protection actualisés et surveillés en permanence nécessitant la mise en oeuvre de moyens particuliers, généralement inaccessibles aux profanes (1 point).

Gravité : il s'agit ici d'évaluer l'importance des conséquences qu'aurait une atteinte sur

l'entreprise. Il est possible de les évaluer sur une échelle à cinq niveaux :

- **catastrophique** : la pérennité de l'entreprise est remise en cause (5 points)
- **très grave** : une ou plusieurs fonctions majeures de l'entreprise sont atteintes, sans remettre en cause sa pérennité (4 points)
- **grave** : une fonction majeure de l'entreprise est atteinte et nécessite une réorganisation provisoire (3 points)
- **modérée** : le fonctionnement d'une partie de l'entreprise est ralenti mais peut rapidement être de nouveau complètement opérationnel (2 points)
- **faible à négligeable** : l'atteinte n'occasionne qu'une perturbation légère (1 point).

Périodicité : s'il est difficile de déterminer la violence de l'attaque, ignorant les intentions de l'adversaire, le critère de la périodicité permet de percevoir la motivation de l'agresseur. La fréquence des attaques déterminant indirectement leur violence. Il est constitué de quatre échelons :

- jour (4 points) ;
- semaine (3 points) ;
- mois (2 points) ;
- année (1 point).

Par exemple les attaques informatiques sont de l'ordre de la journée (des sites officiels de grandes compagnies informatiques recensent plusieurs centaines et parfois milliers d'attaques par jour), tandis qu'une manœuvre de débauchage d'un cadre sera l'affaire de quelques semaines voire de plusieurs mois.

Il est nécessaire de faire preuve d'objectivité pour ne pas fausser les résultats à venir. « Il n'y a pas plus aveugle que celui qui ne veut pas voir. »

Cas : Évaluation des vulnérabilités dans l'entreprise Durand

QUESTIONS	Vulnérabilité (niveau d'exposition)					Gravité (en cas d'atteinte)					Périodicité probable de survenance du fait				Indice d'exposition au risque
	Critique	Important	Fort	Modéré	Faible à négligeable	Catastrophique	Très grave	Grave	Modérée	Faible à négligeable	Jour	Semaine	Mois	Année et +	
QUESTIONS	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	4	3	2	1	
La protection par mots de passe est-elle suffisante ?			X					X			X				36
Question 2															
Question 3															

La question : « Vos employés ont accès à des informations sur le réseau de l'entreprise. La protection par mot de passe est-elle suffisante ? » suppose de s'en poser d'autres afin de déterminer le niveau de risque pour chacun des trois facteurs.

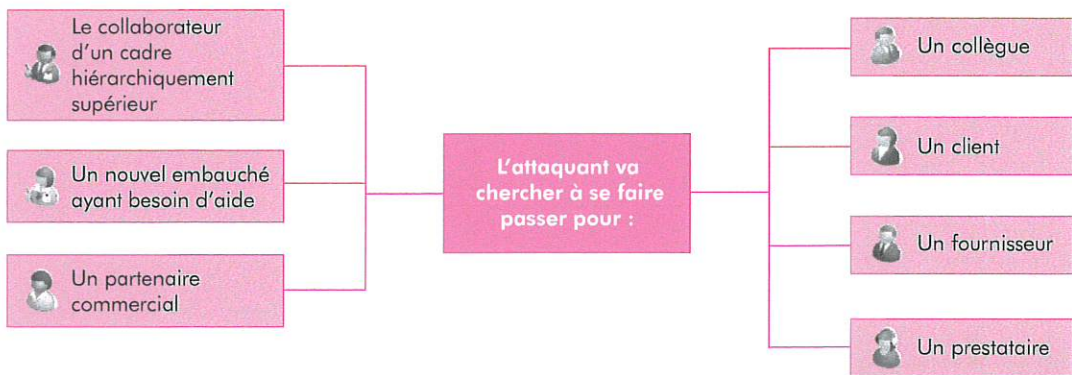
Ici, le degré de **vulnérabilité** correspondra à la qualité de la protection : l'efficacité du mot de passe. L'absence de mot de passe signifiant une vulnérabilité critique, tandis qu'un mot de passe complexe (au moins 8 ou 10 caractères variés : lettres + chiffres + signes de ponctuation) correspondra à la protection maximale, (faible à négligeable). La **gravité** sera mise en relation avec la valeur des informations contenues sur la partie du réseau à accès protégé. Si il s'agit d'informations usuelles uniquement (les informations les plus stratégiques étant stockées hors réseau sur un ordinateur portable et un disque dur entreposés

dans une armoire forte), la gravité sera classée entre 4 et 2 pts (de « très grave » à « modéré »). Enfin, le facteur **périodicité** : s'agissant ici de l'exploitation d'une faille d'un système d'information, l'exposition au risque est de l'ordre de la journée.

Au final, cette entreprise qui n'aurait pas de mots de passe simples et stockerait sur son réseau des informations usuelles uniquement, aurait un risque de : **(3 pts de vulnérabilité) × (3 pts de gravité) × (4 pts de périodicité) = 36/100**

En procédant de la sorte pour chaque question il est possible de classer son exposition au risque sur une échelle décroissante de 100 à 1. Il sera ensuite possible de déterminer un ordre de priorité de traitement. ■

Utiliser le renseignement conversationnel



En résumé

L'ingénierie sociale regroupe un ensemble de savoir-faire et de méthodes qui vont permettre à un individu ou un groupe d'individus d'obtenir des informations sur une entreprise-cible en abusant de la crédulité de ses employés.

Il est important de connaître les modalités de mise en œuvre de la collecte du renseignement afin de s'en protéger au mieux.

Insight

Social engineering is a set of techniques that can help a person or a group get information on a targeted firm by abusing the trust of its employees.

It is important to be aware of the methods that are used to collect information in order to protect the firm from them.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'information « grise » se caractérise par sa disponibilité, mais une diffusion sélective. Le renseignement conversationnel, appelé « ingénierie sociale », est une technique d'accès à l'information grise qui consiste à s'introduire dans le cercle restreint des personnes qui la partagent. Il devient possible d'y accéder grâce à la bonne volonté de personnes qui, par négligence ou imprudence, délivreront librement cette information.

Contexte

Le *social engineering* a été popularisé par Kevin Mitnick, pirate informatique américain qui s'est introduit dans les systèmes des plus grandes organisations publiques ou privées. Après cinq ans de prison, il est devenu consultant en sécurité informatique. Le renseignement conversationnel est à la base de la pratique de nombreux métiers : recruteur par approche directe (« chasseur de tête »), commercial, journaliste, détective ou... humoriste spécialisé dans le canular téléphonique.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Une mission d'ingénierie sociale se découpe en étapes, destinées à obtenir d'une source ciblée une information parcelaire, nécessaire pour accéder sans attirer l'attention à la source suivante. Les différentes sources ciblées vont être tour à tour l'objet d'un stratagème différent ou complémentaire. On obtiendra l'information recherchée de la part d'une source qui aura ainsi été mise en confiance par la série de contacts qui précèdent.

1. Se renseigner avec précision sur l'environnement de la cible.

S'il s'agit d'une entreprise, il faut connaître son métier, avec toutes ses particularités.

Comprendre

comment
le
renseignement
est obtenu.

S'il s'agit d'un particulier de nombreuses sources formelles et informelles pourront être exploitées.

2. Localiser l'information recherchée.

L'information peut exister de manière formalisée (support matériel) ou non (connaissance implicite détenue par une ou plusieurs personnes). L'accès à cette information peut répondre en interne à des procédures particulières. L'information peut aussi être en accès libre pour des personnes qui ont une raison légitime (salariés d'une entreprise, personnel de service chez un particulier).

3. Construire et exécuter le scénario.

Le scénario d'accès à l'information a une ou plusieurs phases, exploitant chacune un stratagème différent, mais qui s'appuie sur les données obtenues à la phase précédente.

Méthodologie et conseil

En cas d'incertitude, il peut être nécessaire de tester le dispositif d'ingénierie sociale. Pour vérifier si le scénario permet d'accéder à la localisation de l'information, il est possible de le tester auprès d'une cible identique, mais sans lien avec la mission. Les procédures étant assez souvent identiques : si l'information recherchée est conservée dans tel service de la cible testée, il y a des chances raisonnables qu'elle le soit aussi chez la cible réelle.

Avantages

- ✓ Obtenir des informations classifiées sans procéder à un acte criminel (intrusion, vol, piratage de données...).
- ✓ Exploiter le point faible de tout système de protection : le facteur humain.

Précautions à prendre

- ✓ L'usurpation d'identité est un délit puni par la loi. Ce délit est aggravé si l'identité usurpée est celle d'une autorité publique.



Comment être plus efficace ?

Informations à découvrir sur la cible

Entreprise :

- Nature de l'activité, cycle de production et de commercialisation, environnement réglementaire et juridique du métier.
- Structure de l'entreprise, situation des différentes implantations, identité sociale et localisation des filiales ou des bureaux, nom, prénom, date de naissance des dirigeants, autres mandats détenus, organigramme fonctionnel, coordonnées des principaux cadres.
- Effectifs au siège, dans les filiales et les bureaux de représentation, heures de présence et d'absence des personnels de bureau, procédures de contrôle d'accès en semaine et le week-end, usage ou non du télétravail ;
- Type de services ou de prestations sous-traités (fourniture de matières premières, de pièces ou produits d'assemblage, approvisionnement en énergie, fluides, société de téléphonie et d'informatique, maintenance, prestations et services d'astreinte...).

Particulier :

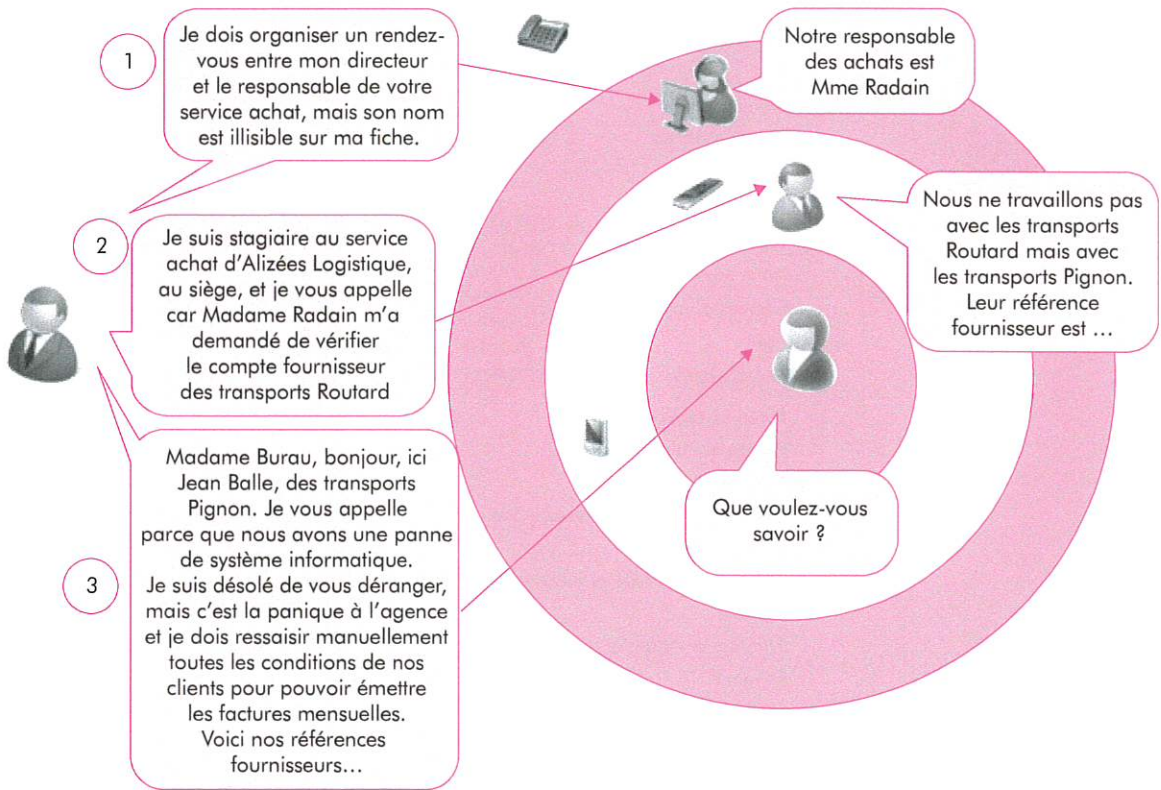
- Nom, prénom, nom marital, date de naissance, situation de famille, composition de la famille, activité personnelle et professionnelle, activité du conjoint et des proches.
- Adresse postale, numéro de téléphone fixe et mobile, adresse Internet ;
- Profil inscrit sur les réseaux sociaux – (Facebook, Copains d'avants, réseaux professionnels, cf. outil 50).
- Mandat détenu dans une structure juridique (administrateur d'entreprise, d'association) ou une structure publique (élu local, mandaté syndical, membre expert d'une institution, etc.).
- Train de vie, profil psychologique.

Processus psychologiques mis en oeuvre

On obtient plus facilement :

- Un service important si la cible a d'abord accepté de rendre un menu service → procédé du **ped dans la porte**.
- Un léger service en compensation si la cible a d'abord été confrontée à une demande exorbitante qu'elle ne pouvait que refuser → procédé de **la porte au nez**.
- Une réponse si celui qui interroge semble investi d'une autorité dont l'intervention vise à éviter des problèmes à la cible : responsable de sécurité informatique ou bancaire → procédé de **la recherche de sécurité**.
- Une confiance si celui qui la sollicite se présente de manière valorisante pour la cible : journaliste, recruteur, prospect important, etc. → procédé exploitant le **gout de l'exceptionnel**.
- Une contribution volontaire de celui qui a été conditionné par une flatterie, comparaison avec une personne célèbre, ou une fausse symétrie, comparaison entre deux options dont l'une ne sert qu'à valoriser la seconde → procédé de **la comparaison irrésistible**.
- Un engagement de celui dont on a préalablement excité le sens des valeurs : « les gens honnêtes comme vous... » → procédé des **valeurs communes**.
- L'assistance de celui à qui l'on expose une situation embarrassante, de qui on sollicite une aide pour se sortir d'une difficulté : stagiaire, nouvel embauché, prestataire devant réaliser une tâche urgente, etc. → procédé de **la pitié pour autrui**.

Cas : Les conditions tarifaires de la société Alizées Logistique avec ses sous-traitants



Phase 1 : se procurer le nom, téléphone, horaires de présence d'un collaborateur de la cible travaillant dans un autre service. Objectif de cet appel : obtenir le nom d'un contact intermédiaire.

Phase 2 : appeler une autre cible, de préférence située à distance, en se recommandant de la personne identifiée en phase 1, de préférence à un horaire où cette dernière n'est pas joignable pour éviter un appel de contrôle.

Phase 3 : appeler la cible choisie grâce au scénario d'approche pour obtenir l'information qui a ainsi été localisée sans attirer l'attention. L'appel de la cible peut utiliser différents stratagèmes (cf. Comment être plus efficace ?).

Exemple : Madame B., ici Jean B., des transports P. Je vous appelle car nous avons une panne de no-

tre système informatique. Désolé de vous déranger, mais je dois ressaisir toutes les conditions de nos clients pour émettre les factures mensuelles.

– Que voulez-vous savoir ?

– Il me faut les conditions de facturation négociées avec vous : prix du kilomètre, frais d'enlèvement, de stockage...

– Bon, je vous dicte ce que j'ai dans le dossier.

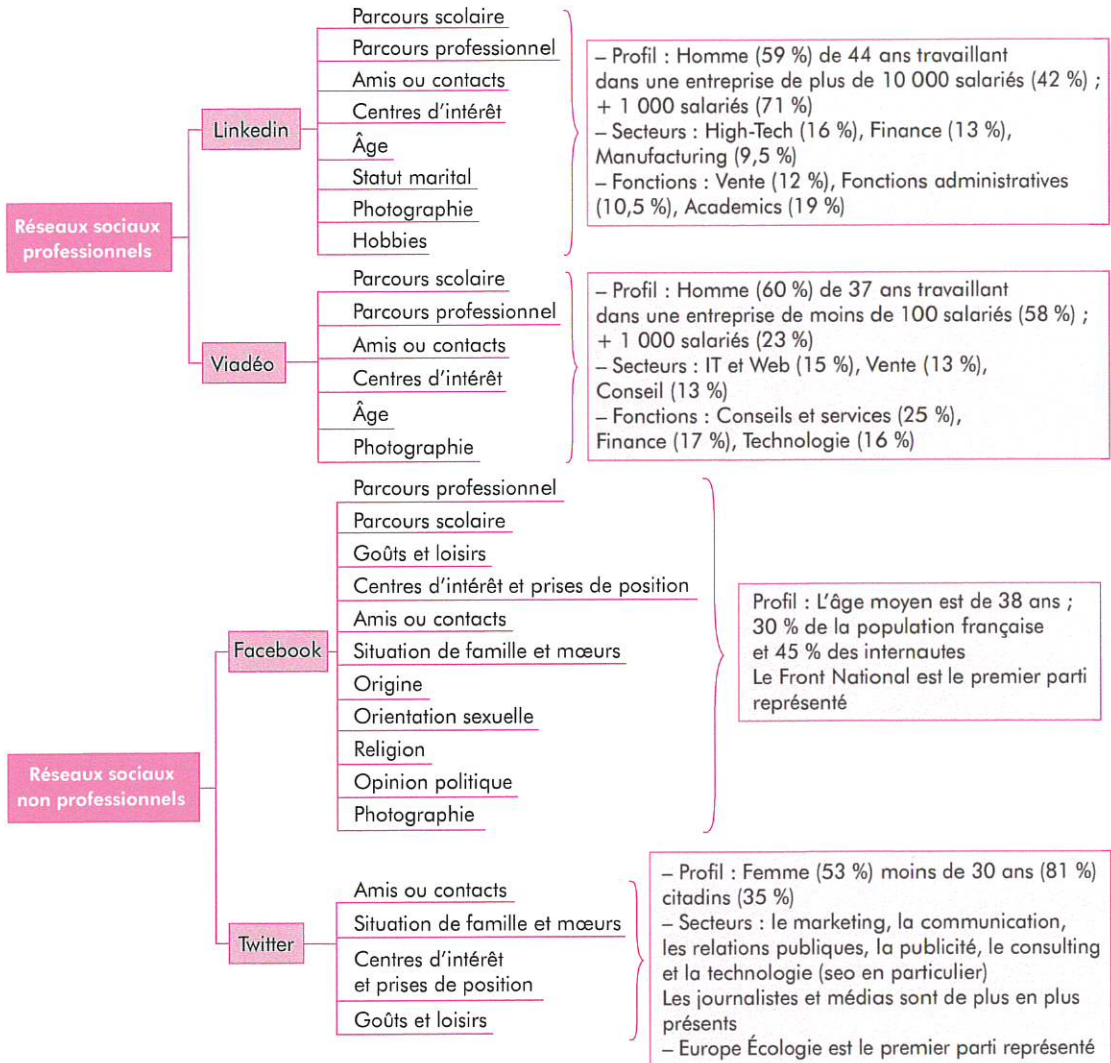
– Merci. Je m'aperçois que nos conditions sont très compétitives par rapport aux autres dossiers que j'ai ressaisis ce matin !

– Pourtant, vous êtes classés B chez nous, c'est-à-dire que vous n'offrez pas les meilleures conditions...

– Et bien merci de cette information, je la transmettrai à notre service commercial. ■

Outil 50 L'ingénierie sociale 2.0

Informations disponibles et profils types



En résumé

Chaque jour, des millions de personnes se connectent sur des forums, Facebook, LinkedIn et autres sites de **réseautage social**. Ils y partagent des articles de presse, des tranches de vie, des opinions, des anecdotes. Ils s'acceptent comme "amis" et se constituent en réseaux.

La plupart des gens ne réalisent pas qu'ils divulguent des renseignements personnels ou professionnels qui, une fois recueillis, recoupés et agrégés peuvent devenir des informations à haute valeur ajoutée.

Insight

Every day, millions of people visit forums, Facebook, LinkedIn and other social networking websites. They use those sites to share newspaper articles, life stories, opinions and anecdotes. They accept one another as 'friends' thus gathering and building networks.

*Most people are not aware that the personal or professional information they willingly share can then be collected, cross-referenced and aggregated, becoming highly valuable. This is a good example of what **social engineering** through the internet is.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Comprendre comment s'acquiert l'information grise via les réseaux sociaux et la ruse.

Contexte

La duperie et la manipulation des émotions sont aussi vieilles que l'Homme. La société moderne ne nous a toujours pas appris à nous protéger des escrocs et à distinguer le vrai du faux. Le développement récent des technologies de communication, l'ADN d'Internet et des réseaux sociaux (le partage et la connexion aux autres) semblent, bien au contraire, faciliter cette tâche. L'arsenal des méthodes employées n'ayant pas subi de changement fondamental.

Comment l'utiliser ?

Prenons l'exemple d'un des cas les plus significatifs tant sur la méthode employée que sur les résultats obtenus et la population ciblée :

Robin Sage, cyberanalyste américaine de 25 ans, experte en sécurité réussit, en moins d'un mois, à entrer en contact avec plus de 300 professionnels des secteurs du Renseignement, de la Défense et de la Sécurité.

À travers ses profils Facebook, LinkedIn et Twitter, elle reçoit des propositions d'embauche (notamment Google et Lockheed Martin), des invitations à s'exprimer à des colloques ou simplement à dîner. On lui envoie des documents à examiner et des informations confidentielles comme des emplacements de troupes en Afghanistan et en Irak. Situation inquiétante... d'autant plus que Robin n'existe pas.

Il s'agit d'une expérience menée en décembre 2009 par Thomas Ryan, expert en sécurité, qui voulait illustrer les risques inhérents aux réseaux sociaux.

Exploiter
des
informations
personnelles
publiques.

Étapes

Créer un profil attrayant :

- Robin est jeune et jolie (les photos sont issues d'un site de charme).
- Elle est étonnamment compétente et expérimentée. Diplômée du MIT, elle a 10 ans d'expérience (à 25 ans...).

Développer son réseau :

- D'abord, Robin n'approche que les personnes qui ont le plus de connexions et qui sont prescripteurs. Les plus sociables qui sont susceptibles de l'accepter sans tergiverser.
- Une fois son réseau suffisamment développé et crédible, elle approche des profils plus ciblés, moins actifs.

Méthodologie et conseil

- « Le charme : une manière de s'entendre répondre « oui » sans avoir posé aucune question claire », Albert Camus.
- « C'est de la confiance que naît la trahison » Proverbe arabe, 11^e siècle.
- « À une vérité ténue et plate, je préfère un mensonge exaltant », Alexandre Pouchkine. ■

Avantages

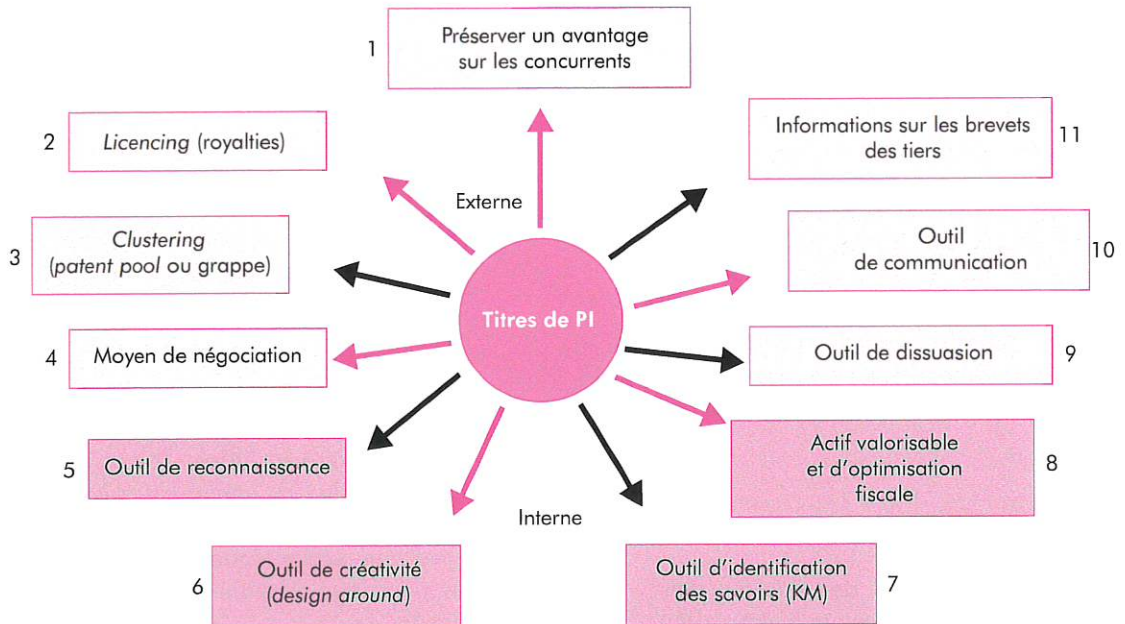
- ✓ Les coûts sont relativement faibles.
- ✓ Les compétences techniques requises sont négligeables.
- ✓ La plupart des réseaux sociaux ne vérifient pas l'identité ou l'autorité des inscrits.
- ✓ Les paramètres de confidentialité par défaut rendent souvent les usagers vulnérables.

Précautions à prendre

- ✓ Pour les réseaux nécessitant une présentation nominative, préciser, quelque part, que l'identité est fictive.
- ✓ Ne pas utiliser d'informations présentées explicitement comme confidentielles.
- ✓ Utiliser des photos tombées dans le domaine public.

Outil 51 Le brevet

Maîtriser ses efforts d'innovation



Source : Pascal Corbel et Francis Fernandez.

En résumé

Le **brevet** est un outil juridique au service de la stratégie d'entreprise.

Il ne constitue pas une fin en soi, mais conforte les efforts consacrés à l'innovation et à la différenciation par rapport aux concurrents.

Élaborer une stratégie de brevets implique une connaissance de l'environnement concurrentiel et des objectifs généraux de l'entreprise, pour les décliner en politique de gestion de portefeuille de brevets.

Cette démarche doit être portée par la direction générale, et appropriée par toutes les fonctions de l'entreprise.

Elle doit prendre en compte également la protection du savoir-faire et la gestion des partenariats.

Insight

A **patent** is a legal tool in the service of corporate strategy.

It is not an end in itself but aims to reinforce the efforts made to innovate and differentiate a firm from its competitors.

Building a patent strategy involves an awareness of the competitive environment and of the general objectives of the company, which can then be transformed into a policy of patent portfolio management.

This approach must be supported by senior management, and also be adapted to all the business functions of the firm.

It must also take into account the protection of the firm's know-how and of the management of co-operative innovation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Comprendre l'usage des brevets pour sécuriser l'activité industrielle et commerciale, en passant d'une logique de soumission à un système juridique coûteux et compliqué à une logique d'investissement et de structuration des partenariats techniques et commerciaux.

Contexte

Dans une compétition mondiale où l'innovation et la créativité constituent un enjeu majeur, l'emploi avisé des brevets est un gage de pérennité et de développement pour les entreprises.

La mise en place d'une politique de brevets répond à plusieurs objectifs :

- **De défense** : être capable de réagir à une menace d'un concurrent.
- **De communication** : afficher une image d'innovation.
- **De leadership** : transformer les efforts d'innovation en avantages compétitifs.
- **Financiers** : structurer les partenariats commerciaux et technologiques, rendre visible les actifs lors de levées de fond ou de fusion et acquisition.

Développer
une stratégie
brevets.

- Surveiller les dépôts des concurrents, des clients et l'évolution des brevets dans le domaine d'activité de l'entreprise.
- Organiser la motivation et la reconnaissance des inventeurs, sensibiliser le personnel sur les enjeux.
- Anticiper les difficultés : gestion du savoir-faire dans les partenariats technologique ou dans les réponses à des appels d'offre, prise en compte de brevets gênants, renouvellement des technologies brevetées.

Agir au quotidien

- Utiliser les brevets des concurrents comme des stimulants d'innovation.
- Associer étroitement l'inventeur et le conseil en propriété industrielle (PI) pour la rédaction de la demande de brevet. Déposer un brevet doit répondre à une finalité stratégique vérifiable.
- Réviser périodiquement le portefeuille de brevets pour vérifier sa pertinence et l'élarguer.

Méthodologie et conseil

Les questions de brevets doivent être pensées de manière stratégique au plus haut niveau, avec une sensibilisation de toutes les fonctions de l'entreprise.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Analyser l'environnement de l'entreprise :

- Quels sont les domaines d'activité stratégiques, les marchés, les concurrents, les perspectives de croissances, les menaces ?
- Quels sont les avantages compétitifs, les partenariats technologiques et commerciaux ?
- Quels sont les forces et faiblesses de la politique d'innovation ?

Fixer la doctrine d'emploi

- Définir ce qui doit faire l'objet d'une protection par brevet, par secret ?

Avantages

- ✓ Le brevet permet de tirer le plein profit d'une politique d'innovation.
- ✓ Monnaie d'échange en cas de menace par un concurrent, le rôle défensif du brevet n'est pas à négliger.
- ✓ Il constitue un facteur de motivation interne et de notoriété externe.

Précautions à prendre

- ✓ Sans réflexion stratégique, le brevet devient une source de dépense stérile.



Comment être plus efficace ?

Organiser la détection des inventions

Pour construire un portefeuille de brevets solide, il faut l'alimenter en permanence, et abandonner les brevets qui ne répondent plus aux objectifs stratégiques.

Cela implique une sensibilisation de tous les inventeurs potentiels, qui ont parfois tendance à sous-estimer le caractère brevetable de leurs travaux. Il convient de raisonner en deux temps :

- Déterminer les résultats techniques potentiellement brevetables.
- Vérifier si ce qui est brevetable mérite d'être breveté au regard des objectifs stratégiques.

Sécuriser le savoir-faire non breveté

Le savoir-faire est le complément du brevet. Défini comme un « ensemble substantiel et formalisé de connaissances secrètes », il nécessite quelques précautions :

- **Traçabilité**, par exemple par la tenue de cahiers de laboratoire ou le dépôt d'enveloppes Soleau.
- **Conservation du secret** (accords de confidentialité, limitation de l'accès aux résultats sensibles, sensibilisation du personnel, des visiteurs, des stagiaires).

Copier intelligemment sans contrefaire

Les brevets constituent de formidables stimulants d'innovation. Ils enseignent de manière détaillée les solutions techniques existantes, et l'analyse rigoureuse de la portée des revendications (et de leurs limites) permet d'imaginer des solutions alternatives, souvent innovantes :

- **Identifier** les brevets à partir des bases de données.

- **Exploiter** l'information technique contenu dans les brevets identifiés.
- **Analyser** rigoureusement la validité et les limites de la portée.
- **Procéder par analyse de la valeur** pour trouver des solutions de contournement.

Déposer des brevets pertinents

Un brevet ne constitue pas une fin en soi. La décision de déposer ou maintenir un brevet doit s'apprécier par rapport à sa contribution aux objectifs de l'entreprise :

- Gêner un concurrent en déposant des brevets dans les axes stratégiques de ce dernier, et se doter de « monnaie d'échange ».
- Créer une grappe cohérente et dense de brevets, pour construire un « champ de mines ».
- Multiplier des brevets de perfectionnement ou de contournement pour diluer des brevets dominants.

Structurer les partenariats

L'innovation est de plus en plus coopérative (pôles de compétitivité, partenariats avec la recherche publique...). L'identification du *background* par des brevets permet de valoriser au mieux les acquis antérieurs à la coopération. Pour les résultats issus de la collaboration, les règles de dévolution ou de copropriété des brevets doivent être fixées dès le départ.

Intelligence économique et brevets

Une façon d'associer toutes les fonctions de l'entreprise à l'analyse des brevets : organiser des séances de « dégustation » de quelques brevets de concurrents, avec la R&D, le marketing, la production...

Cas : Un fabricant de protections antivols

Lorsque la société Fors Internationale a voulu étendre son activité de fournisseur d'équipements de vente d'articles audio pour les enseignes de libre-service aux antivols pour CD, elle s'est heurtée aux brevets détenus par son concurrent MW Trading : comment sécuriser la fabrication et la vente de tels produits, très prisés par les enseignes soucieuses de lutter contre la « démarque inconnue », sans risquer une action en contrefaçon ?

Première étape : une analyse des brevets publiés, ceux de MW TRADING et les autres

À partir d'une recherche sur les bases de données, tous des brevets concernant de tels antivols ont été identifiés puis analysés. Objectifs de ce travail :

- identifier les brevets en vigueur, analyser leur portée juridique et technique pour déterminer les caractéristiques techniques à éviter pour préserver la liberté d'exploitation ;
- tirer des brevets tombés dans le domaine public en France des enseignements et connaissances techniques pour enrichir la conception d'un antivol alternatif.

Deuxième étape : la conception d'une variante technique

Avec un bureau d'étude et le responsable marketing de FORS, ainsi que d'un conseil en PI, un antivol répondant au cahier des charges techniques, bénéficiant de la connaissance approfondie de l'état de l'art et échappant aux brevets en vigueur a été conçu.

Ce nouvel antivol présentait des spécificités techniques innovantes (moins de pièces mobiles, facilité de déverrouillage par la caissière) qui ont été brevetées et qui ont valu à FORS plusieurs prix de l'Innovation.

Épilogue 1

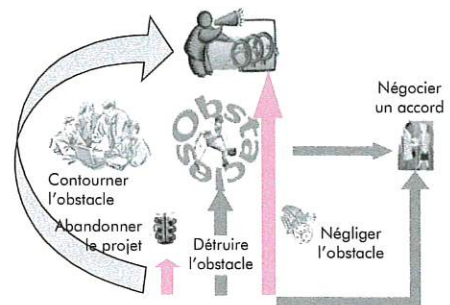
MW Trading a néanmoins engagé une action en contrefaçon sur la base d'une de ses demandes encore en cours d'examen. Fors a répliqué par une opposition auprès de l'Office européen des brevets. Finalement, après dix ans de procédures, ce brevet MW Trading a été annulé, et Fors International est devenu un des premiers acteurs de la lutte contre la démarque inconnue.

Épilogue 2

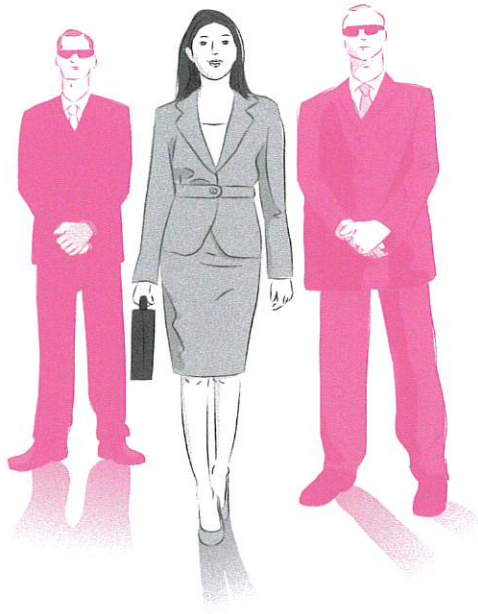
Après une période très créative, Fors s'est concentrée sur le développement commercial. Des concurrents ont repris provisoirement une avance en terme d'innovation, obligeant Fors à réactiver une politique intense d'innovation et de protection de ses nouveaux produits.

Conduite à tenir face à un brevet gênant

Il n'existe pas une stratégie unique, mais une pluralité d'options qui doivent être évaluées pour déterminer la conduite à adopter face à un brevet constituant un obstacle à un projet. ■



Nul n'est irremplaçable mais...



En résumé

La protection des personnes clés, cadres à haut potentiel ou expatriés, est devenue une nécessité pour les entreprises. Le départ, ou la mort, de l'un de ces collaborateurs peut déstabiliser gravement l'entreprise. La détection des risques n'est pas chose aisée, tant la connaissance des situations locales nécessaire à la protection des expatriés est délicate. Tant, également, la surveillance étroite des cadres de haut niveau peut s'assimiler à de l'espionnage illicite. Cependant, des solutions existent pour éviter que la ressource humaine d'une entreprise soit gravement mise en cause.

Insight

Protecting sensitive employees, such as high-potential executives or expatriates, has become a necessity for firms. The departure or the death of one of its employees can highly destabilise a firm. Detecting the risks is not always an easy thing to do ; for example, knowing about the local situations when protecting expatriates is a delicate matter ; similarly, placing high-ranking executives under close scrutiny could be regarded as illicit spying. However, solutions exist to avoid situations where the Human Resources could be held accountable.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Éviter le départ d'un expert détenant des secrets ou prévenir tout acte malveillant envers un expatrié.

Contexte

Les salariés clés appartiennent à deux catégories principales. D'une part, les **cadres** de haut niveau – qu'ils soient managers ou experts. Et d'autre part, les **expatriés**. Dans tous les cas, ces personnes jouent un rôle essentiel pour l'entreprise. Les premiers détiennent une vision globale d'une stratégie à long terme – la conception d'un nouveau produit ou la conquête d'un futur marché, ou des données essentielles sur une future technologie. Les seconds occupent un rôle essentiel pour les marchés extérieurs de l'entreprise. Il est donc **impératif de les protéger**.

Prévenir toute déstabilisation des ressources humaines.

les besoins de la concurrence, et donc les risques existants.

- **Former.** La protection des expatriés passe d'abord par une formation aux cultures locales et aux risques encourus dans le pays d'accueil. Ensuite, suivant les situations locales, il convient de choisir soigneusement le lieu de résidence (logement classique, résidences sécurisées, camps spécialement conçus). Une même réflexion doit être menée sur les déplacements (véhicules de ville, escorte, convois).

La protection des hauts potentiels relève de dispositifs traditionnels de ressources humaines. La **première des précautions** sera d'informer le collaborateur des risques d'un banal rendez-vous de recrutement potentiel. Ces rencontres, fréquentes pour les cadres de haut niveau, peuvent parfois être organisées pour se procurer des informations sur le poste occupé et, partant, les technologies mises en œuvre dans l'entreprise et les produits envisagés, sous prétexte de dresser la carte des compétences du cadre. La **deuxième précaution** relèvera, tout simplement, d'une politique de rémunération soigneusement adaptée avec bonus et *stock options*.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Consulter les sources officielles.** Pour les risques concernant les expatriés, consulter le site du ministère des Affaires étrangères français qui recense les zones à risque et donne des consignes en cas d'événement politique ou criminel grave. Ces informations solides fournies par les ambassades ou les services de renseignement peuvent, cependant, être parfois biaisées, afin de ne pas blesser les autorités locales.

- **Rester dans la légalité.** Le Code du travail interdit une surveillance trop poussée qui dériverait facilement vers de l'espionnage. Pour limiter les risques concernant les hauts potentiels, la seule solution consiste alors à se renseigner sur les projets des concurrents, dresser une carte des ressources humaines dont ils disposent, et en déduire

Méthodologie et conseil

Communiquer, communiquer, communiquer... Enfin, ultime précaution, l'entreprise est tout à fait en droit d'introduire dans le contrat de travail du cadre une clause de non-concurrence particulièrement sévère. ■

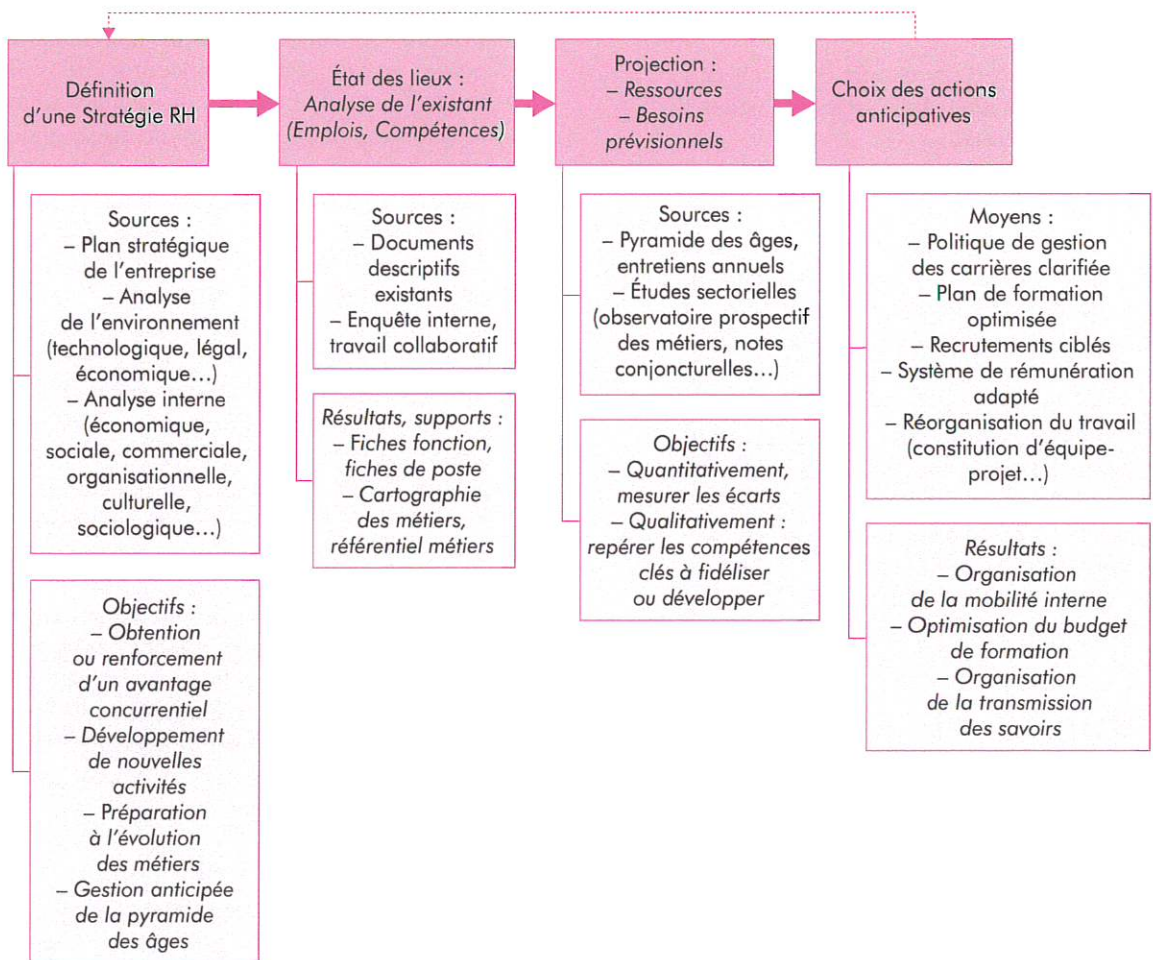
Avantages

- ✓ Limiter le *turn-over*, la perte d'informations et de connaissances stratégiques.

Précautions à prendre

- ✓ Se méfier des rumeurs et informations provenant de sources extérieures.

Les étapes de la GPEC



En résumé

Protéger son patrimoine immatériel au travers d'une gestion optimisée des hommes, tel est l'objet de la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**.

Elle consiste en une gestion anticipative et préventive des Ressources Humaines, en lien avec la stratégie de l'entreprise, et en fonction des contraintes et opportunités de l'environnement.

En réponse aux mutations technologiques, légales, culturelles et organisationnelles, elle vise à un ajustement permanent des ressources au besoin de l'entreprise en vue d'une performance optimisée, par la formation, la fidélisation des compétences clés et la valorisation des potentiels.

Insight

The aim of **Strategic Workforce Planning** is to protect a company's capital of knowledge and skill through an optimised management of the workforce.

It consists of a **preventive and anticipating Human Resources management** that is linked to the company's strategy, and takes into account the constraints and opportunities of its environment.

As a response to the technological, legal, cultural and organisational changes, it aims to constantly **adjust its resources to its needs** through training, the harnessing of core competencies, and the development of human potentials, in order to achieve **an optimised performance**.

Pourquoi l'utiliser ?

Contexte et objectif

Obligatoire en France pour les sociétés de plus de 300 salariés (loi de Cohésion Sociale de 2005), et instaurée dans un esprit de **protection de l'emploi**, la GPEC fait écho à la Théorie de la Contingence, qui postule **l'adaptation d'une organisation à son environnement** pour rester performante. Dans cet esprit, la GPEC vise à analyser les divers futurs possibles de l'entreprise, en vue d'opérer les choix les plus appropriés concernant les ressources humaines.

Valoriser
son capital
humain
pour mieux
anticiper
les évolutions.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Clarifier l'objectif poursuivi**, et les enjeux stratégiques pour l'entreprise (contexte sociologique spécifique, mutation technologique...).
- **Définir le périmètre de l'action** (un métier stratégique, une population sensible...)
- **Opérer un état des lieux** quantitatif et qualitatif de la **structure actuelle des métiers** (activités et charge) et **des compétences** (nature, niveaux), intégrant les facteurs de risque.
- **Réaliser la projection des ressources**, en termes d'emplois et compétences actuels, à x années.
- **Confronter ces ressources au besoin tel qu'anticipé** au travers des objectifs stratégiques poursuivis par l'entreprise.
- **Mesurer les écarts entre projection des ressources et besoin pressenti**, de manière à identifier les zones sensibles : le risque de fuite ou d'obsolescence des compétences stratégiques guide les actions RH préventives à mettre en place.

Méthodologie et conseil

Choix des actions anticipatives appropriées pour valoriser son capital humain :

- **Moyens collectifs ou individuels d'adaptation** : organisation de la mobilité interne, plan de professionnalisation (métier par métier), formations sur-mesure (suite à l'entretien annuel), recrutements ciblés...
- **Moyens ciblés de prévention** : réorganisation du travail (groupes-projets pour favoriser la transmission des savoirs...), ajustement du système de rémunération en cohérence avec le marché...

Les outils de la GPEC :

- **Outils spécifiques à l'entreprise** : outils descriptifs des emplois et compétences, quantitatifs (pyramide des âges) et/ou qualitatifs (fiches fonction, cartographie des emplois).
- **Outils externes** : propres au secteur d'activité, à certains métiers spécifiques. Ex : Observatoires prospectifs des métiers de l'Aérien, du BTP, des ressources humaines... Les monographies produites par ces entités ont le mérite d'apporter une vision plurielle du marché.

Avantages

- ✓ Valoriser les savoir-faire des collaborateurs et permettre aux managers de gérer les carrières.
- ✓ Intégrer les objectifs stratégiques dans la réflexion RH, et réciproquement, appuyer les réflexions stratégiques sur des éléments concrets.

Précautions à prendre

- ✓ Viser la simplicité, garder à l'esprit la finalité de la démarche, pour éviter que l'outil ne prenne le pas sur l'objectif.
- ✓ Déployer la démarche par étapes successives et de manière ciblée.



Comment être plus efficace ?

Une vision clarifiée des compétences

Disposer d'une connaissance fine et actualisée des compétences constitue pour l'entreprise un **outil de pilotage** propre à **faciliter et fiabiliser les décisions** : saisir avec réactivité les opportunités du marché, asseoir une stratégie de diversification en s'appuyant d'abord sur les forces vives, anticiper et optimiser les réorganisations en valorisant les aptitudes des salariés en place.

Une anticipation des faiblesses

La GPEC facilite la mise en lumière des fragilités potentielles de l'entreprise : la projection des effectifs permet l'anticipation des départs prévisibles (fins de carrière, turnover propre au secteur), et met en lumière les **risques de déperdition, voire de disparition de compétences**. Elle incite au **renforcement des compétence clés sur les zones de fragilité**.

Une lucidité permanente quant à son avantage concurrentiel

Mieux se connaître pour **mieux se positionner durablement** sur le marché, tel est la finalité de la GPEC, qui apporte une vision dynamique de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, et vise à pérenniser ce dernier, par un renforcement des capacités d'adaptation de l'entreprise.

Une mobilisation accrue des salariés

La description des compétences dont l'entreprise est porteuse s'appuie sur une vision concrète et opérationnelle des situations professionnelles. Utilement associés à la démarche, les salariés y trouvent une fructueuse source de **reconnaissance**. Ainsi, la GPEC, participative dans sa phase descriptive, peut s'avérer un puissant catalyseur, contri-

buant efficacement à **renforcer la motivation et la cohésion** au sein des équipes.

Une action ciblée à vocation globalisante

Globalisante lorsqu'elle ambitionne d'étudier l'ensemble des fonctions de l'entreprise (ex : cartographie des métiers), la GPEC s'avère également utile à petite échelle, lorsqu'elle s'applique à une famille professionnelle spécifique (ex : emploi ou population sensibles). C'est plutôt par une entrée très ciblée qu'elle saura démontrer son efficacité et trouver sa légitimité, avant un déploiement plus large.

Les apports de logiciels de GPEC

La mise en œuvre d'une démarche à grande échelle s'appuiera sur une solution logicielle, permettant la formalisation des référentiels de l'entreprise, et facilitant le déploiement du dispositif et le partage sélectif de l'information.

Vers une organisation apprenante pour renforcer l'avantage concurrentiel...

Par l'état des lieux des compétences qu'elle apporte, la GPEC ouvre la porte à un **management de la connaissance dans l'esprit d'une organisation apprenante**. Plaçant le salarié au centre de la réflexion, l'entreprise est ainsi capable de créer, d'acquérir et de transférer de la connaissance, renforçant par la même sa compétitivité en terme d'avantage concurrentiel.

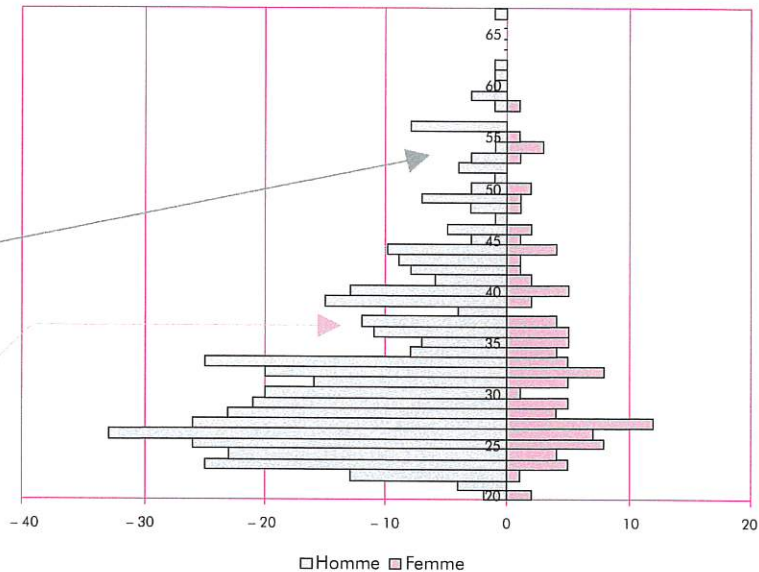
La mise en œuvre d'une GPEC renforce la compétitivité économique de l'entreprise, en optimisant la valorisation de son capital humain.

Cas : Anticiper la fuite des compétences clés en société de services : deux populations sensibles

La pyramide des âges ci-contre met en évidence pour chaque tranche d'âge (axe des ordonnées) le nombre de salariés (en abscisses) à l'effectif de l'entreprise.

On identifie deux populations sensibles :

- les **seniors**, porteurs de l'expertise de la société (tant en terme d'image que de transmission), mais peu nombreux
- les **jeunes cadres**, à forte valeur ajoutée commerciale (en termes de placement au sein des entreprises clientes) mais néanmoins très volatile (forte mobilité avant 35 ans).



Une société de services fournit à ses clients « grands comptes » du secteur aéronautique des ingénieurs R&D. Sa pyramide des âges, en forme de « poire écrasée », montre :

- **La mobilité récurrente de ses jeunes cadres chez ses clients.** Si le *turn-over* des jeunes est élevé (relativement au taux habituellement observé sur cette tranche d'âge), cette fuite de compétences caractérise ce secteur d'activité, comme le confirment les études sectorielles (80 % des ingénieurs intègrent l'entreprise où ils sont en mission au bout d'une durée de 3 à 5 ans). Tenter de fidéliser les jeunes cadres en luttant contre la concurrence de ses propres clients est donc illusoire.
- **La concentration de compétences clés au sein de la population des seniors**, peu nombreux certes mais dont l'expertise constitue l'un des avantages concurrentiels de l'entreprise.

Le risque est double : certains quittent la structure pour valoriser leur expertise en tant que consultant, et ceux qui restent voient leur motivation baisser. Capitaliser les savoir-faire des seniors est donc essentiel, pour en limiter la fuite et pour entretenir la motivation et la performance au sein des équipes.

Dans cet esprit, la GPEC peut se concrétiser par la mise en place d'actions, liées en particulier au *knowledge management* :

- tutorat des nouveaux collaborateurs pour favoriser la transmission des savoirs ;
- création d'un groupe de seniors « à haut potentiels », destiné à favoriser les échanges de pratiques et à alimenter les dispositifs de veille ;
- clarification de la cartographie des métiers, afin de valoriser les parcours longs en créant des fonctions spécifiques. ■

Influencer son environnement

« Je m'intéresse à l'avenir car c'est là
que je compte passer mes prochaines années. »

Woody Allen

L'avenir est à construire plutôt qu'à prévoir. Et comme demain commence aujourd'hui, nous pourrions aussi ajouter le présent. Voilà pourtant qui n'est pas toujours évident si l'on en croit le retard accumulé par notre pays et nos entreprises en termes de pratiques d'influence. Bien sûr, il y a des exceptions... qui confirment la règle, mais il suffit, par exemple, d'aller à Bruxelles observer le *lobbying* des pays d'Europe du Nord pour constater que notre culture de l'influence reste largement à bâtir.

Cette capacité à influencer son environnement débute avec la communication interne (outil 54). Une règle déjà édictée en son temps par le grand stratège Sun Tzu, ce général adepte du renseignement et du « vaincre sans combattre » pour qui l'harmonie à l'intérieur de son propre camp est nécessaire pour remporter la victoire suprême. Aujourd'hui, une entreprise doit également veiller à bien communiquer avec les médias (outil 55), régulièrement bien sûr, mais davantage encore en cas de crise (outil 56). Dans tous les cas, l'amateurisme peut avoir des effets sur l'image qu'il sera ensuite très difficile de modifier. Car l'influence se nourrit d'images, de visions, de symboles et de perceptions. Telle est la réalité complexe de cette dimension majeure de l'intelligence économique.

Star de l'influence, le *lobbying* (outil 57) a pour mission d'influencer les décisions publiques afin qu'elles soient le plus favorable possible à ses intérêts. Au pays de l'intérêt général, cette conception de la démocratie a parfois du mal à passer et pourtant elle s'est développée dans des pays qui sont en pointe de la démocratie moderne. À l'instar de nombreux outils de l'intelligence économique, il convient d'en faire un usage raisonné et éthique. Mais l'ignorer serait aujourd'hui suicidaire.

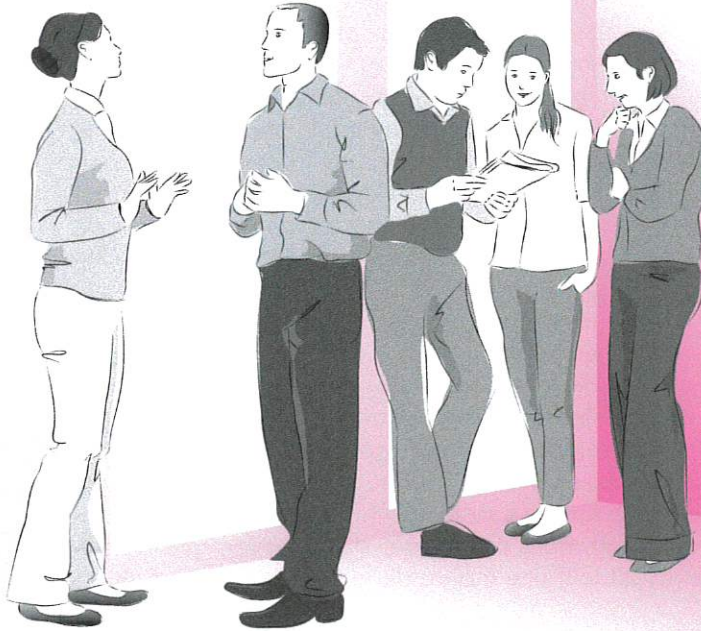
Enfin, pour influencer son environnement, il convient de le comprendre dans sa globalité, dans la partie visible mais également dans celle qui ne se montre pas. Tel est l'objectif de la méthodologie des échiquiers invisibles (outil 58) qui permet de faire le lien entre trois dimensions qui ne peuvent s'ignorer : l'échiquier concurrentiel, l'échiquier géoéconomique ou géopolitique et l'échiquier de la société civile. L'analyse posée, il convient d'agir en ayant toujours à l'esprit la fameuse matrice DIA : Direct – Indirect – Anticipation. Ce dernier outil (59), nous rappellera, si besoin est, que l'intelligence économique est avant tout une culture de la stratégie.

Ont contribué à la rédaction de ce dossier : **Guilhem Armanet** (outil 54), directeur adjoint de la Communication GrDF (Groupe GDF Suez), **Pascal Junghans** (outil 55), professeur affilié à la Skema Business School, **Philippe Darantière** (outil 56), directeur des études à l'Institut supérieur du travail, **Charles de Marcilly** (outil 57), responsable du bureau de Bruxelles – Fondation Robert Schuman –, **Christian Harbulot** (outil 58), directeur de l'École de Guerre économique (ESLSCA). Un remerciement particulier à **Bernard Nadoulek** pour son aide sur l'outil 59.

■ Les OUTILS

- 54 La communication internep. 170
- 55 Les relations pressep. 172
- 56 La communication de crisep. 176
- 57 Le *lobbying*p. 178
- 58 Les échiquiers invisiblesp. 180
- 59 La matrice DIAp. 182

Mettre de l'huile dans les rouages



En résumé

Permettre à chaque salarié de partager la stratégie d'entreprise et d'être plus efficace dans sa mission, tel est le rôle de la **communication interne**. Elle a pour ambition de faire savoir, faire comprendre, faire adhérer et faire s'engager. Depuis sa naissance, il y a un quart de siècle dans les entreprises, la communication interne ne cesse d'explorer les canaux les plus efficaces pour construire et transmettre aux salariés des réponses mobilisatrices à ces trois questions :

- Où va-t-on ?
- Pourquoi y va-t-on ?
- Comment y va-t-on ?

Insight

The role of **internal communication** is to allow each employee to share the company strategy and thus be more efficient at their jobs. Its aim is to advertise the system, helping people to understand it and convincing them to get involved. Ever since its birth within firms twenty-five years ago, internal communication has never ceased to explore the most efficient channels in order to build and transmit to employees the mobilising answers to these three questions :

- Where are we going ?
- Why are we going there ?
- How are we getting there ?

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'ambition de la communication interne peut se résumer en quatre étapes successives : **faire savoir, faire comprendre, faire adhérer et faire s'engager.**

Contexte

Presse gratuite, chaînes de TV par bouquets, smartphones et Internet mobile, réseaux sociaux... la multiplication des espaces de communication et l'accélération de l'information prennent une part croissante dans le quotidien de chacun. Pour mobiliser ses salariés, l'entreprise ne peut se désintéresser des flux d'informations. L'information que donne (ou ne donne pas) l'entreprise « entre en concurrence » avec la masse de données qui circulent dans le quotidien de chacun. Pour donner du sens au quotidien du travail, et polariser l'activité des salariés vers les objectifs stratégiques, la communication interne est devenue un levier incontournable.

La communication doit permettre à chacun d'être plus efficace.

organisation « schizophrène », qui voue ses salariés à une perte de repères dangereuse.

• **Penser collaboratif.** La communication du haut de l'entreprise vers le bas ne suffit plus. L'ère de l'entreprise en réseaux demande une communication au plus près des intérêts de chacun avec, notamment, la création de plateformes web collaboratives. **Objectif** : partager des bonnes pratiques. Les salariés deviennent à la fois émetteurs et récepteurs d'informations. La communication devient fonction de régulation interne.

Méthodologie et conseil

La communication interne s'appuie sur un plan de communication ou sur des axes de communication, tant il est devenu difficile de planifier la communication dans un monde de changements accélérés. Décidés à la tête de l'entreprise, ces axes de communication interne doivent être en appui de la stratégie.

La communication interne s'appuie également sur différents supports de communication (newsletter, intranet, magazine, blog...) et sur une politique éditoriale interne. Chaque support doit être adapté à la cible. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

• **Penser ensemble interne et externe.** Aujourd'hui, il n'est plus possible d'envisager la communication externe de façon séparée. La révolution du web, des smartphones et des médias sociaux a entièrement brouillé les lignes entre l'interne et l'externe. Il est devenu plus que jamais inacceptable pour un salarié d'apprendre par les médias les grandes décisions prises par sa direction. De la même façon, dans un monde où « tout se sait », une entreprise qui développe des messages dissonants entre l'interne et l'externe est une

Avantages

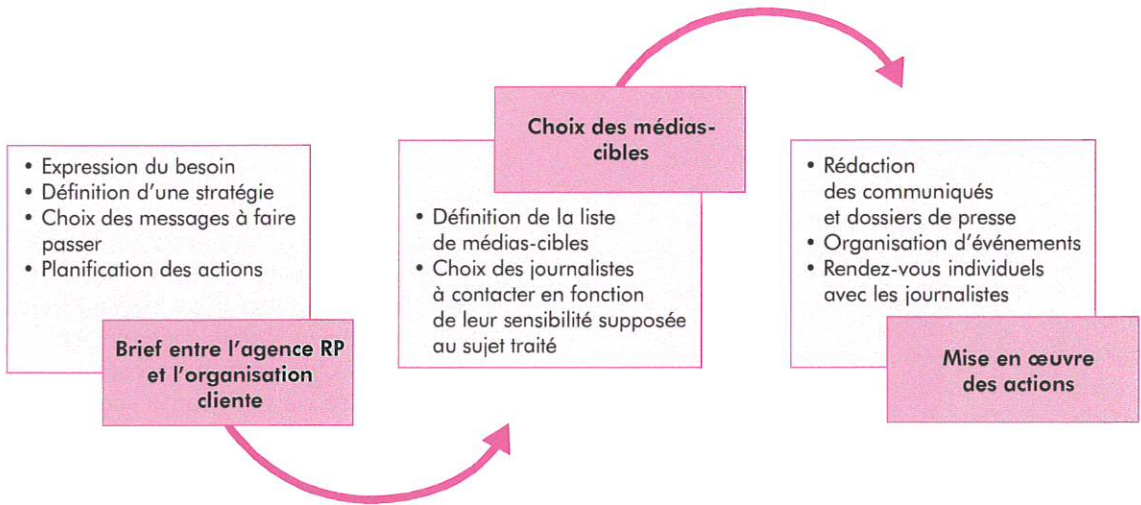
- ✓ La communication interne est un vecteur d'information et de partage interne.
- ✓ En appui de la stratégie, elle permet à chaque collaborateur d'être plus efficace dans ses fonctions et missions.

Précautions à prendre

- ✓ Souvent considérée comme le remède miracle, elle ne doit, ni ne peut, se substituer au principaux vecteurs d'information : les salariés, et en premier lieu ceux qui les encadrent.

Outil 55 Les relations presse

Faire relayer son message par la presse



En résumé

Les **relations presse** sont au centre de certains projets d'intelligence économique puisqu'elles permettent de diffuser de l'information en vue de son exploitation pour des actions d'influence auprès de décideurs économique, politiques, ou encore du grand public.

Ces actions passent par les médias traditionnels, mais aussi par les réseaux sociaux et le hors-média, les conférences publiques ou les grandes manifestations. Dans tous les cas, le succès n'est pas garanti, le journaliste conservant son libre arbitre.

Insight

*Good **relations with the press** are at the core of certain competitive intelligence projects as they allow the information to be spread more easily. This can then be exploited during influential actions directed at decision-makers, may they be economical, political or even from the general public.*

These actions not only pass through traditional media, but also through social networks and fringe media, public conferences or big events. In any of these aforementioned cases, success is in no way guaranteed ; journalists still retain their free will.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les relations presse, part essentielle d'une action d'intelligence économique, ont pour objectif de faire passer un message à un journaliste en espérant que celui-ci le reprenne dans un article, une dépêche d'agence, une émission de radio ou de télévision.

Influencer
indirectement
son marché.

Contexte

Le métier de journaliste est mal connu, d'ailleurs la loi le définit curieusement par une tautologie : est journaliste celui qui écrit dans les journaux. Aujourd'hui, les journalistes sont au nombre de 38 000 en France, à 56 % des hommes dont la moyenne d'âge s'établit à 42 ans. Ils sont de plus en plus diplômés, les plus jeunes affichant des niveaux de formation proches du bac +7, mais peu d'entre eux ont une formation technique, de type ingénieur ou économiste, leur permettant de maîtriser les enjeux nouveaux de notre monde.

Ils travaillent dans cinq types de médias : les agences de presse, type AFP, qui publient des dépêches, la presse écrite (quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle), la radio, la télévision et, enfin, Internet. Chacun de ces médias à un mode de fonctionnement bien précis, des cibles différentes.

Comment l'utiliser ?

Les relations presse peuvent être **défensives**, c'est-à-dire répondre à un événement, par exemple un accident ou la révélation d'une affaire de corruption. Elles peuvent être également **offensives**, contribuer au lancement d'un produit ou attaquer un concurrent.

Étapes

- **Rencontrer les responsables de l'entreprise cliente** : permet de connaître le client, le dossier, la situation. Au cours de cette ren-

contre sera défini le message à faire passer, ainsi que le « brief », c'est-à-dire l'objectif, le planning, les moyens à employer pour faire passer le message.

- **Préparer le rendez-vous** : le **spécialiste** des relations presse doit connaître le(s) journaliste(s) – cible(s) (formation, centres d'intérêt, origines socioculturelles) afin de déterminer sa sensibilité aux messages à délivrer. Il devra aussi comprendre les rapports entre le journaliste et ses sujets d'investigation : est-il neutre, opposé, favorable ?

- **Mener le rendez-vous avec le journaliste** obéit à des règles précises. Il convient notamment de tenir compte des impératifs du « bouclage ». Au cours du rendez-vous, même si le message doit être transmis avec le plus de conviction possible, le communicant doit accepter que le journaliste doute. À la fin de l'entretien, mieux vaut éviter de demander si un article sera rédigé à la suite de cette rencontre. Il est évidemment hors de question d'exiger la relecture de l'article.

Méthodologie et conseil

Le spécialiste des relations presse devra bien connaître l'économie des médias, leur histoire, leur lectorat, leur mode de fonctionnement, afin de choisir le mieux adapté, celui dans lequel le message aura le plus de chances d'être entendu.

Avantages

- ✓ Utiliser le système des « caisses de résonance » comme levier d'action.
- ✓ Influencer sur son environnement de manière indirecte.

Précautions à prendre

- ✓ Dans les médias, un « mur » sépare la publicité de la rédaction.
- ✓ Les journalistes peuvent se rebeller face à une pression trop importante de la publicité.



Comment être plus efficace ?

Préparer le terrain

Otor, entreprise de cartonnerie menacée d'être rachetée par le fonds d'investissement Carlyle, a menée, en 2004, une action média extrêmement agressive :

- Une série de blogs développent l'idée que Carlyle est lié à Ben Laden et au pouvoir américain.
- Des journalistes d'investigation de la presse écrite sont contactés pour répandre l'idée de la nocivité des fonds d'investissement.
- Deux livres donnent un violent coup de projecteur sur la face obscure de Carlyle.
- Un reportage, réalisé par le judoka David Douillet, est diffusé sur une chaîne de télévision avec ce message : le rachat d'Otor va conduire à des licenciements massifs en Normandie.

Jouer sur toute la palette des médias

Pour être plus efficace en matière de relation presse, il convient de jouer sur toute la palette des médias pour toucher le plus large public possible. Le plan média idéal partira d'une communication *via* les réseaux sociaux, sans que nulle source ne soit connue. Si le message passe bien, il touchera tout naturellement des journalistes, grands consommateurs de Facebook et autres Twitter, et les influencera avant même que la communication passe au stade suivant...

L'action auprès des agences de presse

Pour les journalistes, une dépêche est frappée du sceau de la crédibilité. Elle valide l'information donnée par d'autres biais. Les sites des journaux en font systématiquement un article qui sera alors repris pour crédibi-

liser la communication des médias traditionnels.

L'action auprès des médias traditionnels

Ceux-ci, notamment la télévision et la radio, touchent le grand public. La presse écrite est surtout utilisée pour influencer les décideurs. Entre temps, il peut être utile de communiquer auprès de la presse internationale, notamment pour faire passer des messages « sensibles », qui seront ensuite repris dans la presse nationale.

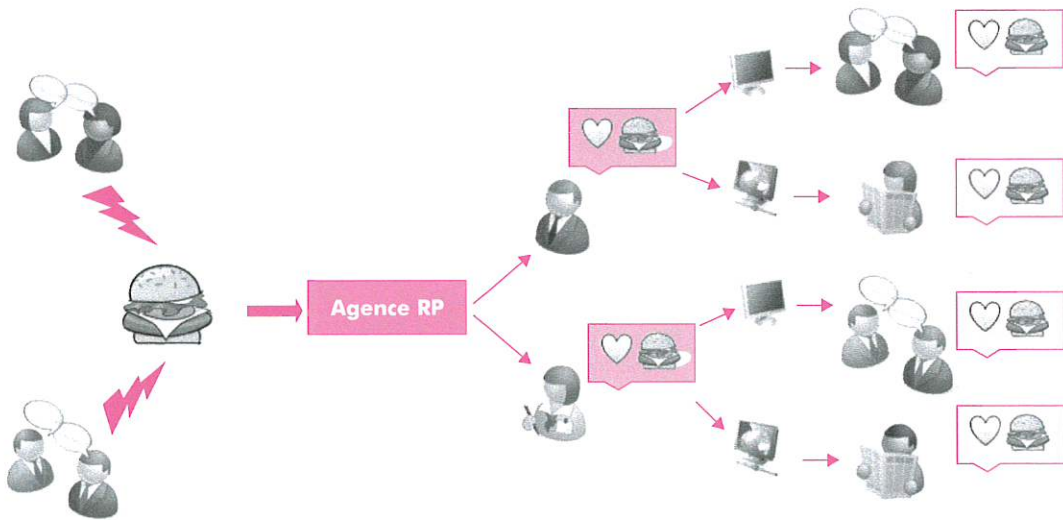
Entretenir le réseau

À la base de ces actions ponctuelles, il y a le contact régulier avec les journalistes dans le but de parvenir à créer une connivence avec eux et de les rendre plus sensibles au message diffusé, depuis le communiqué de presse jusqu'aux voyages de presse en passant par la conférence... de presse. Qu'ils soient aguerris ou débutants, tous doivent être traités à la même enseigne, à l'aide d'appels téléphoniques, d'invitations à déjeuner, sans que forcément ces rencontres aient un objet précis.

Les médias sans journalistes

L'action sur les médias sans journalistes est à la fois simple et plus compliquée. **Plus simple** car il suffit le plus souvent de créer un blog ou d'intervenir sur les réseaux sociaux avec un message percutant pour voir sa communication reprise sur Internet. **Plus compliquée** car le communicant n'a pas affaire à un journaliste dont il connaît la personnalité et les impératifs, mais à une blogosphère ingérable et imprévisible.

Cas : L'image de McDonald's en France



Entre 1999 et 2002, McDonald's est attaqué de toutes parts par l'icône médiatique José Bové. La société est devenue le symbole de la mondialisation sauvage et décide de faire appel, en 2002, au groupe Euro RSCG pour redresser son image. McDonald's a déjà fait évoluer ses menus pour les rendre plus sains. Euro RSCG décide de mettre en scène ce changement, en mettant Xavier Bertrand à contribution. Celui qui est alors ministre du Travail déclare lors d'une visite dans un restaurant de l'enseigne : « Au moins chez McDo, il y a des quartiers de pommes, alors qu'à l'UMP, il n'y a que des croissants. » La phrase sera largement médiatisée, comme la présence de McDonald's au Salon de l'agriculture, principal partenaire de l'agriculture française.

Après que McDonald's ait été mis en cause pour avoir licencié un employé qui avait donné un hamburger à une mendiante, Euro RSCG contacte plusieurs journalistes pour leur vanter la politique d'emploi et de promotion sociale de McDonald's. Les articles fleurissent sur cette entreprise, employeur des jeunes sans diplôme, qui a passé un accord avec des écoles de commerce pour former ses équipiers et les promouvoir en manager. En quelques mois, l'image de McDonald's France passe de celle d'un groupe mondialisé cause de tous les maux au rang envié d'entreprise sociale. La France devient le second marché du groupe et le patron de la filiale française est promu à la tête de la région Europe. ■

Les 3 batailles de la communication de crise

Bataille de la légitimité

- Imposer une vision cohérente et juste.
- Fournir des repères éthiques et socialement acceptables.
- Donner du sens à ce que vivent les personnes concernées par la crise (victimes, parties prenantes, collaborateurs...).

Bataille des postures

- Occuper sur l'échiquier symbolique de la crise une position perçue comme positive : victime, justicier, sauveur...
- Éviter d'être enfermé par les autres acteurs dans la posture désavantageuse de l'agresseur, du traître, du fossoyeur...

Bataille des preuves

- Maintenir sa légitimité en apportant des preuves de sa bonne foi à l'appui de la position occupée.
- Ne pas se laisser contredire par les preuves de mauvaise foi qui pourraient être produites par les autres acteurs.

En résumé

Le prodigieux essor des outils de communication contribue à générer en permanence un flot d'informations qui nous environne, donne forme et consistance à la réalité, provoque des réactions et des interactions en chaîne. Intégrée à cette infosphère, chaque entité, tour à tour émettrice et réceptrice d'informations doit en permanence prendre garde à ce qu'une crise ne vienne pas détériorer le capital d'image et de notoriété qu'elle s'est constitué. Savoir gérer sa **communication de crise** est une nécessité.

Insight

*The fantastic increase in popularity of communication tools has managed to generate a continuous flow of information that surrounds us all. It also gives a shape and a weight to reality, triggering interactions or chain reactions. As each entity (which successively emits or receives information) is integrated within this infosphere, they must constantly pay attention to the emergence of a crisis that could deteriorate their notoriety and the image capital they have created. Knowing how to manage **crisis communication** is a necessity.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Faire face à une situation à fort enjeu de façon à préserver un capital image, mobiliser les énergies dans un sens favorable à la résolution de la crise, se défendre contre une tentative de déstabilisation médiatique et apporter aux différents publics cibles des messages appropriés en réponse à de légitimes interrogations.

Contexte

Chaque organisation doit se constituer et gérer un capital symbolique d'image et de notoriété, qu'une crise peut à tout moment dévaluer. Cette richesse immatérielle doit être protégée par un ensemble d'outils et de procédures prêts à être utilisés lorsque la crise survient.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Amont de la crise : Constituer un classeur des procédures de crise, où sont répertoriées et mises à jour les coordonnées des contacts utiles.

Préparer un plan de mobilisation interne permettant de joindre les principaux collaborateurs et d'assurer une information descendante et ascendante dans de très brefs délais.

Quand la crise survient

Communiquer prioritairement en interne : maintenir la cohésion de l'organisation par une information régulière et de préférence oralement (présenter la situation, son évolution et ce que la direction attend de chacun, de manière claire, et hiérarchisée). Les collaborateurs ne doivent pas apprendre par la presse la situation réelle de leur organisation.

Communiquer de façon sélective en externe : s'adapter en permanence aux attentes des différents publics et à leur degré d'urgence. Occuper trois registres :

La meilleure
défense,
c'est l'attaque.

- **Compréhension**, en manifestant de l'empathie et en plaçant en tête sa préoccupation pour les éventuelles victimes.
- **Raison**, en montrant que la crise est véritablement pilotée.
- **Action**, en expliquant ce qui est fait pour en réduire les impacts et en assurer la maîtrise.

Après la crise

- Remercier l'ensemble des acteurs ayant contribué à la résolution de la crise.
- Mettre en place un dispositif de soutien psychologique pour aider les collaborateurs à reprendre contact avec la réalité post-crise.
- Analyser l'impact de la crise et mesurer ce qui devra être reconstruit en termes d'image et de notoriété.

Méthodologie et conseil

Établir des relations personnelles avec les journalistes économiques de la presse locale, et leur apporter régulièrement des informations actualisées (cf. outil 55). *Idem* avec les principales personnalités publiques des collectivités et de l'administration, ainsi qu'avec les organisations professionnelles du secteur. Être la première source d'information, la meilleure, et le rester. ■

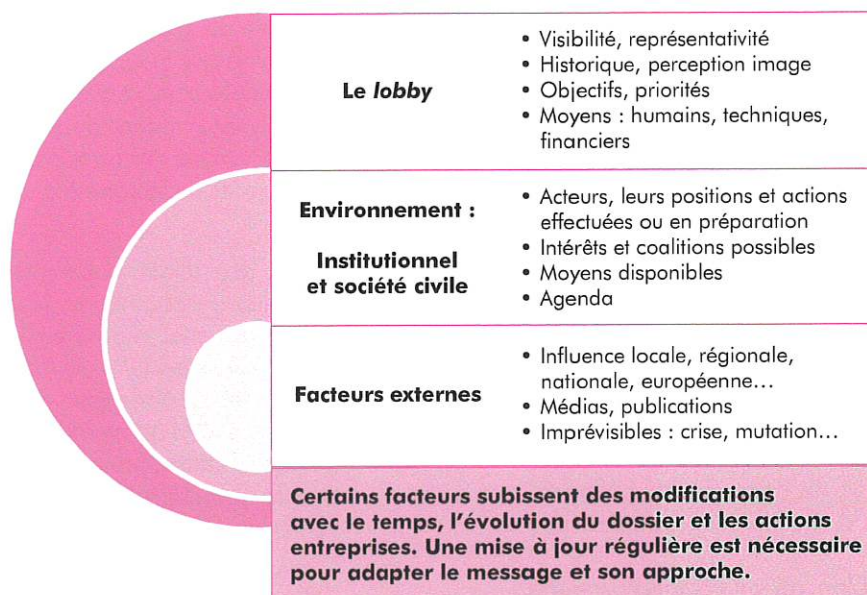
Avantages

- ✓ Anticiper les conséquences d'une crise, en intégrant la communication aux procédures de prévention et de gestion des risques.
- ✓ Réagir de façon graduée et adaptée à toute situation ayant un impact humain, *a fortiori* si cet impact est médiatisable.

Précautions à prendre

- ✓ Construire et entretenir des relations de confiance avec les acteurs de son environnement pour éviter de se retrouver isolé.
- ✓ Respecter les valeurs socialement valorisées : donner la priorité aux victimes, ne pas mentir, ne pas nier la réalité, ne pas refuser ses responsabilités.

PARAMÈTRES À VEILLER AFIN DE DÉFINIR SA STRATÉGIE D'INFLUENCE



En résumé

Le **lobbying** permet de défendre un intérêt particulier lors d'un processus de prise de décision publique. Afin de déterminer une stratégie efficace d'influence, les outils de l'IE permettent de présenter des cartographies d'acteurs ainsi que des paramètres liés à leur perception. En fonction des éléments recueillis, le lobbyiste pourra affiner au mieux son approche en tenant compte des acteurs et en adoptant une stratégie adaptée à son profil. À cette fin, une étude spécifique de chaque élément cité est nécessaire afin d'être pertinent dans la démarche d'influence.

Insight

Lobbying is the action of defending a particular interest during a public decision-making process. In order to determine an efficient strategy of influence, competitive intelligence tools enable the introduction of charts that map people whose roles are perceived as important as well as the circles in which they travel. Depending on the information gathered, a lobbyist will be able to refine their approach by taking into account key people and adopting a strategy well-suited to their own profile. To this end, a specific study of each of the aforementioned information is essential.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La définition d'objectifs réalistes dans l'application de la stratégie choisie s'effectue en fonction de sa propre perception, des moyens humains et financiers, des concurrents, de la position en tant qu'acteur, ou l'état d'avancée du dossier.

L'avenir
est à construire
plutôt
qu'à prévoir...

Contexte

Lors du processus de décision publique, de nombreux acteurs interviennent : institutions, politiques, médias, ONG, syndicats, entreprises, associations de consommateurs, d'usagers... Les connaître, les comprendre, analyser les thèses défendues, leurs relations, sont des éléments à prendre en compte lors de la définition d'un plan d'action. Par ailleurs, la connaissance de sa propre structure, et notamment la manière dont elle est identifiée et analysée par les autres intervenants, permet d'adapter son discours et ses méthodes à ses points forts tout en identifiant ses faiblesses. Ainsi, en adoptant une attitude et des actions en lien avec ses compétences, le lobbyiste gagne en crédibilité et donc en influence.

besoin, des études spécifiques, des analyses, des statistiques peuvent être soutenus ainsi que l'organisation d'événements, tels que des conférences de presse ou des rencontres avec les parties intéressées. La création de réseaux et la mise en place d'alliances pour la défense de positions communes s'inscrit également dans les éléments à planifier. Tout ceci demande de l'investissement en temps, en moyens financiers et personnels sur une période pouvant aller de quelques semaines à plusieurs années.

- **Mesurer les impacts extérieurs.** Est-ce que l'industrie financière communique de la même façon avant et après la crise ? La perception d'un secteur et de ses acteurs est sujette aux événements externes. Dès lors, une étude approfondie des impacts permet de clarifier sa position ou de redéfinir sa stratégie notamment en période de crise.

Méthodologie et conseils

- Bien identifier en amont les objectifs de *lobbying* et garder à l'esprit des scénarios alternatifs potentiels pour adapter ses ambitions à l'évolution du cas.
- Connaître précisément les moyens financiers à sa disposition avant même de définir sa stratégie. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Qui suis-je ?** La connaissance de sa structure, ses relations avec les parties prenantes, ses actions passées, ses relais d'opinion, ses succès et ses échecs dans les dossiers défendus sont à identifier. On cherche à définir son « historicité des affaires publiques ».

- **Quels investissements ?** Une rencontre ponctuelle avec le décideur ne suffit pas. Il faut être capable de convaincre de façon plus large pour que l'argument soit pris en compte au nom de l'intérêt général. Si

Avantages

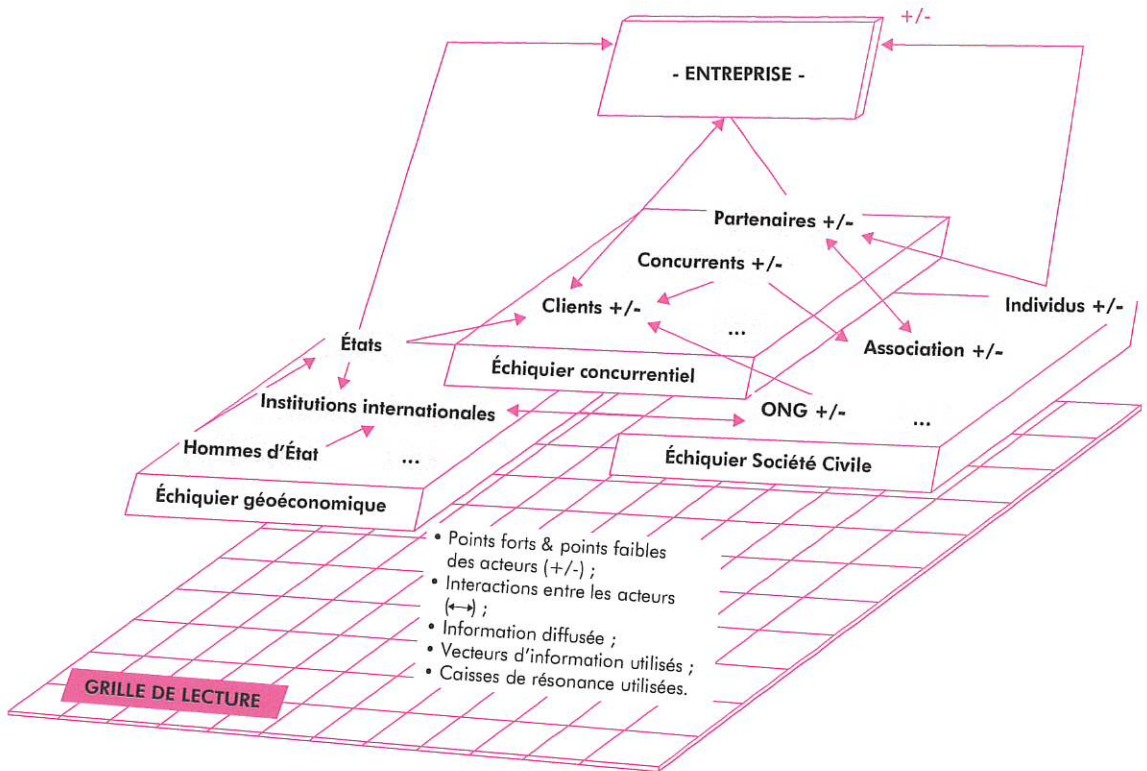
- ✓ Se connaître afin de capitaliser sur ses forces et anticiper les attaques des autres parties contre ses arguments ou sa représentativité.
- ✓ Ce travail interne se duplique à l'environnement décisionnel.

Précautions à prendre

- ✓ S'assurer que la structure est crédible.
- ✓ Prendre garde aux susceptibilités des acteurs dans le cadre d'une profession qui met en avant les contacts personnels.

Outil 58 Les échiquiers invisibles

Comprendre les jeux d'influence



En résumé

Les **échiquiers invisibles** permettent d'appréhender l'ensemble des relations et interactions qui existent entre différents acteurs afin d'aboutir à la description d'une situation. Cette analyse complexe permettra ensuite de définir avec précision les actions d'influence à mener.

Insight

Invisible chessboards help to anticipate the whole set of relations and interactions that could exist between the various key-people. This complex analysis of the situation will then allow a precise honing of the influential actions to carry out.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La méthodologie des échiquiers invisibles permet :

- une meilleure visibilité et lisibilité des jeux d'acteurs et des enjeux ;
- l'étude de leur évolution sur une période donnée.

Contexte

Dans un contexte de guerre économique, il est nécessaire de construire des outils d'analyse et de prospective par la mise en relation d'acteurs positionnés sur une grille de lecture constituée de :

- **l'échiquier concurrentiel** : concurrents, fournisseurs et groupements professionnels ;
- **l'échiquier géoéconomique/géopolitique** : États, pouvoirs publics, institutions, collectivités ;
- **l'échiquier de la société civile** : consommateurs, syndicats, groupements d'intérêt, associations.

Ce triptyque permet d'appréhender l'ensemble des relations et interactions.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Dessiner les échiquiers.** Les échiquiers comportent 64 cases et 7 couleurs sous forme dégradée, la couleur bleue à gauche de ces derniers servira à représenter les alliés, tandis que la couleur rouge à l'extrémité droite symbolisera les acteurs hostiles. Au centre les cases blanches serviront à illustrer la neutralité de certains d'entre eux. Entre les couleurs bleues et blanches, le dégradé symbolise la présence d'acteurs qui peuvent jouer un rôle de façon favorable. Les acteurs situés dans le dégradé entre les couleurs blanches et rouges seront

Appréhender
les relations
visibles
et invisibles.

considérés comme plus ou moins hostiles. Ces derniers pouvant par influence se rapprocher de l'acteur principal. Aux extrémités « avant » et « arrière » des échiquiers, et ce de façon respective, les acteurs passifs (vert clair) et les hésitants (vert foncé) permettront d'avoir une représentation de leur positionnement favorable ou non.

- **Caractériser les acteurs et leurs relations.** Chacun des acteurs sera représenté par un pion de plus ou moins grande taille afin de symboliser son importance par rapport aux autres présents sur l'échiquier. La grosseur du pion permettra de schématiser la capacité d'influence de ce dernier vis-à-vis des autres acteurs de l'échiquier.

L'acteur considéré, c'est-à-dire celui qui sera au centre de l'étude et sous le prisme duquel les autres pions seront positionnés, sera représenté par une pièce différente.

- **Superposer les 3 échiquiers** (cf. schéma page précédente).

Méthodologie et conseils

Les acteurs passifs seront au premier plan et les hésitants au second plan. C'est sur ces derniers que les jeux d'influence s'exerceront afin de rendre symétrique ou asymétrique le rapport de force que l'on souhaite illustrer. ■

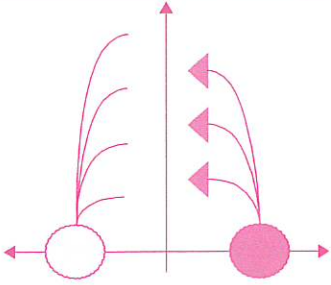
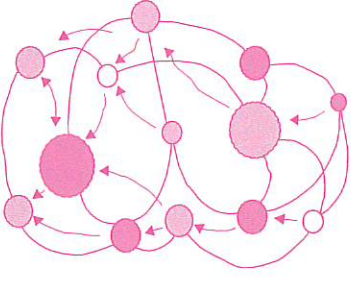
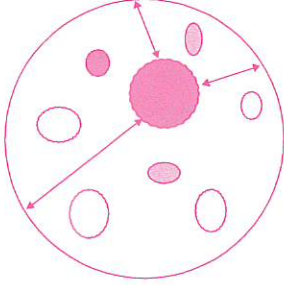
Avantages

- ✓ Prend en compte toutes les dimensions du jeu économique.
- ✓ Analyse non binaire de type ami/ennemi mais en catégories plus fines.

Précautions à prendre

- ✓ Suivre l'évolution des positions des acteurs.
- ✓ Favoriser l'analyse collective et la pensée sous forme de scénarios.

Direct – Indirect – Anticipation

DIRECT	INDIRECT	ANTICIPATION
		
<p>Objectif : Détruire les forces adverses</p> <p>Principe de l'action : Vaincre ou mourir</p> <p>Règle de la tactique : L'escalade</p> <p>Attaque frontale et montée aux extrêmes pour détruire l'adversaire</p> <p>Loi de la stratégie : Concentration des forces</p> <p>Axes d'alliance fondés sur l'intérêt commun</p> <p>Limite : Destruction mutuelle</p>	<p>Objectif : Conserver l'avantage</p> <p>Principe de l'action : Vaincre sans combattre</p> <p>Règle de la tactique : La dissuasion</p> <p>Dissémination et encerclement pour épuiser l'adversaire</p> <p>Loi de la stratégie : Dissémination des forces</p> <p>Anneaux de coalition, fondés sur le danger commun et le renseignement pour annihiler les manœuvres adverses</p> <p>Limite : Fragilisation mutuelle</p>	<p>Objectif : Maintenir sa supériorité</p> <p>Principe de l'action : Vaincre avant de combattre</p> <p>Règle de la tactique : Le redéploiement</p> <p>Renforcement d'un point d'appui et développement d'un levier pour surprendre l'adversaire</p> <p>Loi de la stratégie : Maillage des forces</p> <p>Verrouillage du point d'appui et développement du levier pour maintenir sa suprématie dans la sphère d'influence</p> <p>Limite : Rigidité</p>

Source : Bernard Nadoulek.

En résumé

Les situations auxquelles une organisation doit faire face sont susceptibles de prendre des formes innombrables et les théories du management et de la stratégie d'entreprise, y apportent des réponses aussi nombreuses que les domaines scientifiques dont elles sont issues. La **matrice DIA** se propose de ramener chacune de ces situations à sa structure la plus simple afin de pouvoir agir dessus.

Insight

*Situations that an organisation must face can take any shape. Theories of the management and strategy of a firm have solutions that are as numerous as the scientific specialities from where they come. The **DIA matrix** offers to bring each and every of these situations to their simplest and most operational structures.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La matrice DIA est un système stratégique global qui a pour objectif d'aider à analyser une situation, notamment conflictuelle, de concevoir un plan d'action en conséquence et de conduire son exécution.

Contexte

La matrice DIA a été mise au point par Bernard Nadoulek dans le premier ouvrage consacré à l'IE « à la française », *L'Intelligence stratégique*, publié en 1988 par l'Aditech. Il offre une grille de lecture simple pour aborder les situations conflictuelles que connaissent les organisations dans un contexte mondialisé, mais également pour les anticiper.

Vaincre
avant de
combattre.

règle est la dissuasion qui consiste à annihiler l'attaque directe par une menace indirecte : coalition avec d'autres entreprises partageant un intérêt commun, manœuvres d'influence, désinformation... Il faut ouvrir le conflit sur le plus grand nombre de dimensions possibles afin de « vaincre sans combattre ». Cette conception du conflit est plutôt présente en Asie (cf. Sun Tzu).

• **Anticipation : agir sur ses propres forces et sur le contexte.** Il s'agit ici de se préparer à agir plus vite, plus loin et plus efficacement que tous ses adversaires réunis, grâce à la maîtrise d'un point d'appui. Pour une organisation, cela consiste à renforcer la cohésion du groupe grâce à des leviers comme des innovations économiques, technologiques ou encore en influant sur les normes. L'idéal est ici de « vaincre avant de combattre », c'est-à-dire de préparer les conditions de la victoire avant que le conflit ne survienne. Le problème se réglera alors de lui-même et il y aura anticipation de fait.

Comment l'utiliser ?

La possibilité de former un système global doit s'appuyer sur des concepts génériques qui seront en nombre suffisamment restreint pour former une combinatoire facile à manier et assez puissante pour permettre de traiter le plus grand nombre possible de cas rencontrés. Les concepts de Direct, d'Indirecte et d'Anticipation (DIA) permettent cette agilité.

Étapes

Les mouvements de la concurrence et les manières d'y répondre seront examinés sous les angles suivants :

• **Direct : agir sur la situation et le rapport de force.** Il y a ici un mécanisme d'escalade qui a pour but la victoire décisive et vise à détruire les forces de l'adversaire. Il s'agit alors de « vaincre ou mourir ». Cette conception est particulièrement présente en Occident.

• **Indirect : agir sur le système et les relations entre acteurs.** Dans le conflit multipolaire, la

Méthodologie et conseil

Une situation conflictuelle est par définition fluctuante et les trois stratégies n'existent jamais à l'état pur. La bonne réponse est celle qui fera varier les formes de l'action en fonction des circonstances. ■

Avantages

- ✓ Permet d'envisager n'importe quelle situation en la ramenant à ses principes constitutifs.
- ✓ Peut aider à décrypter les actions d'organisations concurrentes en fonction de leur ancrage culturel et à répondre en conséquence.

Précautions à prendre

- ✓ Ne jamais évacuer l'homme, l'irrationnel, l'émotionnel, l'aléatoire, le hasard.
- ✓ Ne pas systématiser l'application de l'une ou l'autre des stratégies.

Bibliographie et sitographie

Introduction à l'intelligence économique

MARCON C., MOINET N., *L'Intelligence économique*, 2^e édition, Dunod, 2011.

MOINET N., *Petite histoire de l'intelligence économique : une innovation « à la française »*, L'Harmattan, 2010.

Et pour une analyse scientifique :

BRUTÉ DE REMUR D., *Ce que intelligence économique veut dire*, Éditions d'Organisation, 2006.

MOINET N., *Intelligence économique. Mythes et réalités*, CNRS Éditions, 2011.

L'intelligence économique appliquée

ACHARD P., *La dimension humaine de l'intelligence économique*, Hermes, 2005.

BESSON B., POSSIN J.-C., *De l'intelligence des risques à la mission de protection*, t.1 et 2, IFIE, 2008.

BREESE P., *Stratégies de propriété industrielle : guide des entreprises innovantes en action*, Dunod, 2002.

CLAMEN M., *Manuel de lobbying*, Dunod, 2005.

CLARKE R., *Intelligence analysis, a target centric approach*, CQ Press, 2003.

DELENGAIGNE X., MONGIN P., DESCHAMPS C., *Organisez vos données personnelles : l'essentiel du Personal Knowledge Management*, Eyrolles, 2011.

DESCHAMPS C., *Le Nouveau Management de l'information*, Éditions FYP, 2009.

DOU H., *Veille technologique et compétitivité*, Dunod, 1995.

DU MANOIR DE JUAYE T., *Le Droit de l'intelligence économique*, LITEC, 2007.

HEUER R. et PHERSON R. *Structured analytic techniques for intelligence analysis*, CQ Press, 2010.

JAKOBIAK F., *L'Intelligence économique*, Éditions d'Organisation, 2009.

MARCON C., MOINET N., *Développez et activez vos réseaux relationnels*, 2^e édition, Dunod, 2007.

Culture de la stratégie

BAUMARD P., *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, 2000.

D'HERBEMONT O., CESAR B., *La stratégie du projet latéral*, Dunod, 2004.

FAYARD P., *Comprendre et appliquer Sun Tzu*, 3^e édition, Dunod, 2011.

FRANÇOIS L., HUYGHE F-B. C., *Contre-pouvoirs : de la société d'autorité à la démocratie d'influence*, Ellipses, 2005.

HARBULOT C., *La Main invisible des puissances*, Ellipses, 2005.

JULLIEN F., *Conférence sur l'efficacité*, PUF, 2005.

NADOLEK B., *Survivre dans la jungle civilisée*, Eyrolles, 2009.

WOLTON D., *Informer n'est pas communiquer*, CNRS Éditions, 2009.

Sites web utiles

Le portail de l'intelligence économique : www.portail-ie.fr

La Fédération des Professionnels de l'IE : www.fepie.fr

L'Académie de l'IE : academie-ie.over-blog.com/

Le blog de l'Académie de l'IE avec *Les Échos* :

blogs.lesechos.fr/intelligence-economique/intelligence-economique-r11.html

Le blog des outils de l'IE et de la veille : www.outilsfroids.net

Le blog de la e-réputation : caddereputation.over-blog.com/

Le blog des intelligences connectées : intelligences-connectees.fr/

Le blog de la veille : www.demainlaveille.fr

Le Veillelab des professionnels de l'information : www.veillelab.com/

Veille Magazine : www.veilemag.com

La Boîte à outils

DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

MEGA Boîte à Outils

Manager leader - 100 outils

Cordonnée par Pascale Bêlorgey,
Nathalie Van Laethem

MÉTIERS

Acheteur, 3^e éd.

Stéphane Canonne, Philippe Petit

Assistante, 2^e éd.

Christine Harache, Hélène Tellitocci

Auditeur financier, 2^e éd.

Sylvan Boccon-Gibod, Eric Vilmint

Syl de produit, 2^e éd.

Nathalie Van Laethem, Stéphanie Moran

Chef de projet, 2^e éd.

Jérôme Maes, François Debois

Coach en entreprise, 2^e éd.

Belkacem Ammiar, Omid Kohneh-Chahri

Commercial, 3^e éd.

Pascale Bêlorgey, Stéphane Mercier

Community Manager

Clément Pellerin

Comptabilité, 2^e éd.

Bruno Bacny

Consultant, 2^e éd.

Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl

Contrôle de gestion

Caroline Selmer

Création d'entreprise, 2018

Catherine Léger-Jarniou,

Georges Kalousis

E-commerce

Christian Delabre

Formateurs, 3^e éd.

Fabienne Bouchut, Isabelle Cauden,

Frédérique Cuisiniez

Management, 2^e éd.

Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl

Micro-entrepreneur

Jacques Hellart, Caroline Selmer

Pilote des systèmes d'information, 2^e éd.

Jean-Louis Foucard

Publicité

Servanne Barre, Anne-Marie

Gayraud-Carrera

Responsable communication, 3^e éd.

Bernadette Jézéquel, Philippe Gérard

Responsable financier, 2^e éd.

Caroline Selmer

Responsable marketing omnicanal, 3^e éd.

Nathalie Van Laethem, Béatrice Durand-Mégret

Responsable qualité, 3^e éd.

Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno

Ressources humaines, 2^e éd.

Annick Haegel

Santé - Sécurité - Environnement, 3^e éd.

Florence Gillet-Goinard, Christel Monar

TPE

Guillaume Ducret

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Conduite du changement

David Autissier, Jean-Michel Moutot

Créativité, 2^e éd.

François Debois, Arnaud Groff,
Emmanuel Chenevier

Design management

Bérangère Szostak, François Lenfant

Développement durable et RSE

Vincent Maymo, Geoffroy Murat

Gestion des conflits

Jacques Salzer, Arnaud Stimec

Innovation, 2^e éd.

Géraldine Benoit-Cervantes

Intelligence collective

Béatrice Arnaud, Sylvie Caruso-Cahn

Intelligence économique

Christophe Deschamps, Nicolas Moinet

Lean

Radu Demetrescoux

Leadership, 2^e éd.

Jean-Pierre Testa, Jérôme Lafargue,

Virginie Tilhet-Coartet

Management de la relation client, 2^e éd.

Laurence Chabry, Florence Gillet-Goinard,
Raphaëlle Jourdan

Management transversal

Jean-Pierre Testa, Bertrand Déroutede

Marketing digital

Stéphane Truphème, Philippe Gastaud

Mind mapping

Xavier Delengaigne, Marie-Rose
Delengaigne

Mon parcours professionnel

Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno

Négociation, 2^e éd.

Patrice Stern, Jean Mouton

Organisation, 2^e éd.

Benoît Pommeret

Prise de décision

Jean-Marc Santi, Stéphane Mercier,

Olivier Arnould

Réseaux sociaux, 4^e éd.

Cyril Bladier

Sécurité économique

Nicolas Moinet

Stratégie, 2^e éd.

Bertrand Giboin

Stratégie digitale omnicanale

Catherine Headley, Catherine Lejealle

Supply chain

Alain Perrot, Philippe Villemus

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Bien-être au travail

Clothilde Huet, Gaëlle Rohou,

Laurence Thomas

Confiance en soi

Annie Leibovitz

Développement personnel en entreprise

Laurent Lagarde

Efficacité professionnelle

Pascale Bêlorgey

Gestion du stress

Gaëlle du Penhoat

Gestion du temps

Pascale Bêlorgey

Intelligence émotionnelle

Martine-Eva Launet, Céline Peres-Court

Marketing de soi

Nathalie Van Laethem, Stéphanie Moran

Motivation

Sophie Micheau-Thomazeau,

Laurence Thomas

Pleine conscience au travail

Sylvie Labouesse, Nathalie Van Laethem

