

**Résumés des présentations du Colloque AAAF:**

**7ème FORUM EUROPEEN  
*INTELLIGENCE ECONOMIQUE*  
*Entre concurrence et coopération?***

**Amiens 17-19 novembre 2004**



**ASSOCIATION AERONAUTIQUE ET ASTRONAUTIQUE DE FRANCE**

**Secrétariat exécutif**  
61, avenue du Château  
78480 VERNEUIL-sur-SEINE  
Tél.:33 (0) 1 39 79 75 15  
Fax.:33 (0) 1 39 79 75 27  
E-mail :[secr.exec@aaaf.asso.fr](mailto:secr.exec@aaaf.asso.fr)  
Web :[www.aaaf.asso.fr](http://www.aaaf.asso.fr)



## A propos de TEMIS

TEMIS, leader européen du Text Mining, développe et commercialise des solutions logicielles de Text Mining qui permettent d'optimiser le traitement de l'information, en transformant du texte libre en données analysables pour l'extraction d'informations ou le classement automatique de documents par thème ou par destinataire.

TEMIS se distingue grâce à l'excellente qualité de ses résultats qu'elle attribue à l'utilisation de cartouches de connaissance (Skill Cartridge™) adaptées à chacune des problématiques rencontrées.

A l'heure où les flux d'information ne cessent de croître dans les entreprises, les logiciels TEMIS jouent un rôle essentiel dans le traitement de cette information. C'est particulièrement vrai dans le domaine de l'Intelligence Economique, de l'analyse des documents scientifiques ou dans la gestion de la relation client où les solutions TEMIS créent des gains de productivité décisifs.

Créée en 2000, la société a développé en quatre ans une présence internationale avec des filiales ou des bureaux en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Italie et aux USA.

La technologie innovante de TEMIS a attiré des clients prestigieux comme Novartis, Total, IPSEN, Hachette Filipacchi Médias, PSA Peugeot-Citroën, EADS CCR, Bertelsmann, DaimlerChrysler, TIM-Telecom Italia Mobile, ...

TEMIS a acquis la confiance de partenaires financiers majeurs puisque le Crédit Lyonnais Venture Capital a pris une participation croissante dans le capital de la société et que ACE Management est devenu actionnaire en 2004.

En juillet 2003, TEMIS a racheté l'activité «produits linguistiques» du groupe Xerox, composée d'une équipe de 9 personnes et des produits XeLDA® et XTS.

## Les produits TEMIS

- **Insight Discoverer™ Extractor** : serveur d'extraction d'information dédié à l'analyse de documents textuels. Il détecte les concepts les plus pertinents pour les utilisateurs : une annonce de fusion dans un article pour un analyste, une opportunité commerciale dans un e-mail pour un chargé de clientèle, une compétence spécifique dans un CV pour un recruteur. Il lit les documents électroniques dans plus de cinquante formats différents.

- **Les Skill Cartridges™** : Standard ou sur mesure, elles fournissent à Insight Discoverer™ Extractor, les règles à utiliser pour extraire l'information recherchée dans un texte.

Par exemple, la cartouche « Competitive Intelligence » extrait des données financières (chiffre d'affaires, rentabilité, croissance), commerciales (parts de marché, nombre de clients), boursières (capitalisation, tendances), mais également toutes les informations concernant les prises de participation, les fusions, les acquisitions, les joint-ventures, les axes de recherche, les innovations, en analysant des informations provenant de fils de presse, de sites web concurrents, de rapports d'analystes, de publications scientifiques ou de brevets.

- **Insight Discoverer™ Categorizer** : Serveur de catégorisation automatique de documents. Il classe automatiquement les documents non structurés dans des catégories prédéfinies, en combinant des règles d'analyse statistiques et linguistiques.

• *Insight Discoverer™ Clusterer* : Serveur de classification automatique qui regroupe dynamiquement les documents en fonction de leur ressemblance sémantique et de leur proximité thématique. Il propose le classement le plus pertinent pour un fonds documentaire donné. Les utilisateurs peuvent ainsi naviguer dans leurs documents organisés par thèmes et sous-thèmes. Ils disposent à la fois d'une vue d'ensemble de l'information et de différentes pistes d'exploration. La découverte de l'information pertinente et son appropriation sont ainsi facilitées.

• *TEMIS Text Mining Server* : Solution globale de Text Mining pour l'entreprise permettant aux divers départements amenés à analyser de l'information (chercheurs, marketeurs, ...) d'exploiter de vastes collections de données textuelles. Ce portail d'entreprise est composé des logiciels de Text Mining de TEMIS et TEMIS Visual Components. Ces derniers offrent diverses possibilités de visualisation des résultats d'analyse et de navigation dans les corpus documentaires, mettant ainsi rapidement à disposition des chercheurs l'information pertinente.

• *XeLDA®* : Moteur d'analyse linguistique multilingue intégrable au sein d'applications tierces. XeLDA® est un moteur linguistique multilingue qui permet d'embarquer dans les applications de traitement de données textuelles, les services les plus avancés de traitement du langage naturel. Il modélise et normalise des documents non structurés, en vue d'une exploitation automatique de leur contenu. Cette gamme de services de traitement du langage naturel est disponible en 12 langues (anglais, allemand, espagnol, français, grec, hongrois, italien, néerlandais, polonais, portugais, russe, tchèque).

• *XTS* : Suite logicielle permettant d'assister la création de terminologies d'entreprise et de les exploiter pour améliorer la cohérence et la qualité des productions documentaires.

XTS propose trois solutions aux défis majeurs de la production documentaire en entreprise :

- **Création automatique de terminologie**

XTS permet aux terminologues et traducteurs d'analyser automatiquement tout contenu documentaire et de créer des bases de données terminologiques monolingues ou multilingues.

- **Aide à la rédaction**

XTS utilise la terminologie d'entreprise pour améliorer la cohérence des documents et réduire les coûts cachés d'une réédition onéreuse.

- **Aide à la compréhension**

XTS propose la définition ou la traduction d'un terme choisi au fil de la lecture.

TEMIS SA (Siège social)  
Tour Gamma B  
193/197 rue de Bercy  
75582 Paris cedex  
Tél : 01 40 04 46 70  
Fax : 01 40 04 46 80  
info@temis-group.com  
www.temis-group.com

# SESSION N°1

## « L'hyperconcurrence : Stratégie et Prospective »

**PRESIDENT : P. CLERC, ACFCI**

- La coopération : élément favorable à l'échange d'informations  
S. GALLAND, **ST Microelectronics** P. 5-6
- Comment appliquer "l'approche culturelle" dans une démarche  
d'intelligence économique?  
P. FRION, **ACRIE** P. 7-8
- Quelle stratégie de coopération pour l'intelligence économique  
M. AL ABDULSALAMN, **Univ. Jean Moulin de Lyon** P. 9
- L'intelligence juridique : une stratégie de protection du patrimoine  
intellectuel et informationnel de l'entreprise  
B. LOUVET, **Cabinet Alain BENSOUSSAN** P. 11



## La coopétition : élément favorable à l'échange d'informations S. GALLAND, ST Microelectronics

Le champ de la réflexion stratégique connaît ces dernières années un certain nombre de bouleversements initiés notamment par la dynamique environnementale des entreprises. L'environnement stratégique s'est vu dès lors décrit à partir de nouveaux termes tels que compléments ou substituts et plus encore, un nouveau modèle stratégique : la coopétition. Selon Nalebluff et Bradenburger, la coopétition est une nouvelle façon de penser ; il s'agit ainsi principalement d'une nécessité de coopérer avec ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs ou ses compléments pour générer une valeur plus importante.

L'objectif de cette communication est alors de montrer l'influence d'une stratégie collaborative sur le flux informationnel en entreprise en s'appuyant notamment sur un cas concret : STMicroelectronics et l'industrie du semi-conducteur.

L'industrie des semi-conducteurs est friande de ce concept. Depuis les années soixante, les acteurs de ce secteur participent et créent de nombreux consortiums ou alliances. Les raisons d'un tel engouement sont les suivantes (chaque item sera illustré d'un exemple concret issu de l'industrie des semi-conducteurs) :

- Le partage des ressources et des risques
- La globalisation
- L'élaboration de standards
- L'accès à de nouveaux marchés
- Etc., ...

Dans cette industrie, il semble ainsi que bon nombre de firmes convergent vers la coopétition afin de rester compétitifs dans leur domaine. En effet, les caractéristiques de ce marché sont telles que les coûts de fonctionnement sont prohibitifs. Enfin, les stratégies menées par certaines entreprises leaders du marché, s'appuient plus sur une politique de pérennisation plutôt qu'une manœuvre concurrentielle agressive afin d'atteindre une taille critique et survivre à l'évolution du marché.

La coopétition est un modèle stratégique propice à un échange important d'informations et de connaissances entre les acteurs. Cet échange n'est pas forcément maîtrisé par les entreprises qui ne voient souvent en premier lieu que les tenants et négligent à tort les aboutissants.

La coopétition offre ainsi le grand avantage de favoriser l'échange d'informations de tout type entre les acteurs. Ainsi, l'information stratégique et critique sera plus facilement collectée grâce aux échanges soutenus des entreprises.

Le sort réservé à l'information issue de la coopétition est ainsi double : soit elle reste au stade de l'information, soit elle est élevée au rang de connaissance. Une l'information transformée en connaissance, son utilité pourra être multiple selon sa nature. Elle pourra être utilisée en tant que :

- Source à la stratégie de l'entreprise via des outils d'analyse
- Source à un processus de benchmarking
- Source à une démarche d'innovation (exemple du groupe « expert » au sein de STMicroelectronics Tours)

Enfin la connaissance a une valeur économique. Ainsi la valorisation des entreprises (valeur de marché, fusion, acquisition, introduction en bourse, ...) repose de plus en plus sur des actifs immatériels, notamment celui de la connaissance.

Cependant les échanges parfois non contrôlés, ne sont pas sans conséquence : l'information a un rôle primordial dans le bon fonctionnement d'une collaboration. Ainsi dans une collaboration, les entreprises ne peuvent pleinement protéger leurs ressources de l'appropriation de ces dernières par les partenaires. Ce phénomène est d'autant plus important que chaque acteur a des intentions similaires de s'approprier les connaissances de ses partenaires. Afin de maîtriser le flux informationnel entre les acteurs et éviter une « course aux savoirs » dévastatrice pour la collaboration, les entreprises auront notamment à leur disposition les méthodes (à l'efficacité contrastée) suivantes :

- Limiter le flux d'informations
  - Ne dévoiler certaines informations qu'au fur et à mesure du déroulement du projet
  - Utiliser des clauses de confidentialité
  - Limiter l'accès à l'information par des personnes ciblées
  - Sensibiliser son personnel à l'importance de l'information
  - Créer des sites « tampon » (exemple de IBM)
- } Méthodes utilisées par  
STMicroelectronics  
notamment

Dans cet environnement coopératif, une démarche de veille a donc toutes les raisons d'exister. Le site STMicroelectronics Tours s'appuie ainsi sur une cellule de veille et une équipe de propriété intellectuelle constituée d'experts dans le maniement du cycle de l'information et de l'innovation.

La démarche de veille effectuée est alors structurée de telle sorte à apporter des informations pouvant répondre aux problématiques suivantes :

- La formation (rôle de l'information en entreprise, droit de l'information, transfert d'informations, ...)
- La surveillance des activités ou des partenaires
- La gestion du flux informationnel
- L'utilisation, la diffusion et la mémorisation des connaissances issues de la coopération

## Comment appliquer "l'approche culturelle" dans une démarche d'intelligence économique?

P. FRION, **ACRIE**

Connaître différentes cultures et s'inspirer des pratiques pertinentes, voilà, en quelques mots, résumé la volonté de l'auteur. Il ne s'agit pas d'opposer des cultures, mais plutôt de proposer une contribution à la réflexion des acteurs économiques français, à la recherche du développement, dans un contexte de début de 21<sup>ème</sup> siècle où un leader mondial (les Etats-Unis d'Amérique) est clairement identifié. Aujourd'hui, la France comme les Etats-Unis, est soumise à de fortes pressions. Une telle situation ne s'est jamais produite jusqu'alors. Et paradoxalement, nous devons continuer à produire, vendre et intégrer davantage ces contraintes, le tout sans délai supplémentaire et sans une vision très claire de la productivité et des usages concrets induits par l'utilisation de ces Ntic.

Quelques postulats. Quatre aspects principaux doivent inciter à engager une réflexion sur la culture française pour une entreprise :

1. prévoir les manœuvres d'influence des autres cultures ;
2. s'entourer de partenaires en compatibilité culturelle ;
3. mener des benchmarks sur le marché et tirer partie des opportunités culturelles accessibles ;
4. influencer les pratiques internationales.

La culture française offre-t-elle les armes nécessaires pour affronter les enjeux de ce début de 21<sup>ème</sup> siècle ? Ni auto-flagellation (bien française), ni main tendue vers le leader mondial, cette question fondamentale doit susciter des réflexions qui devront aboutir à des modes opératoires concrets, afin de dégager davantage de pertinence dans les sphères internationales. Dans quelle mesure, la culture de l'information américaine contribue-t-elle à la réussite des Etats-Unis ? Rien n'est irrémédiable. Il nous appartient de réfléchir, ensemble, sur cette histoire longue des cultures et d'écrire l'histoire proche.

### Quels sont les avantages comparés des deux approches dans l'ère de l'information ?

Le tableau suivant présente les principaux traits culturels simplifiés qui différencient la culture de l'information française et américaine.

| Culture de l'information<br>« à la française » | Culture de l'information<br>« à l'américaine » |
|--|--|
| Réflexion, besoin de comprendre les causes     | Action, envie d'appliquer les conséquences     |
| Principes, valeurs                             | Opportunité                                    |
| Pourquoi, comment ?                            | Pourquoi pas ?                                 |
| Déduction                                      | Induction                                      |
| Signaux faibles                                | Signaux forts                                  |
| Aversion au risque fort                        | Aversion au risque faible                      |
| Planification                                  | Systémique sans topologie                      |
| Cohésion dans les libertés individuelles       | Cohésion derrière un leader                    |
| Le beau  | Le pratique                                    |
| Efficience                                     | Efficacité                                     |
| Intégration de contrainte                      | Simplification                                 |
| Intelligence après l'information               | Intelligence avant l'information               |
| Réfléchir pour bien faire                      | Faire  |
| Exception culturelle                           | Principe de réalité                            |
| Attrait de la totalité, de l'exhaustivité      | Embarras face à la complexité                  |

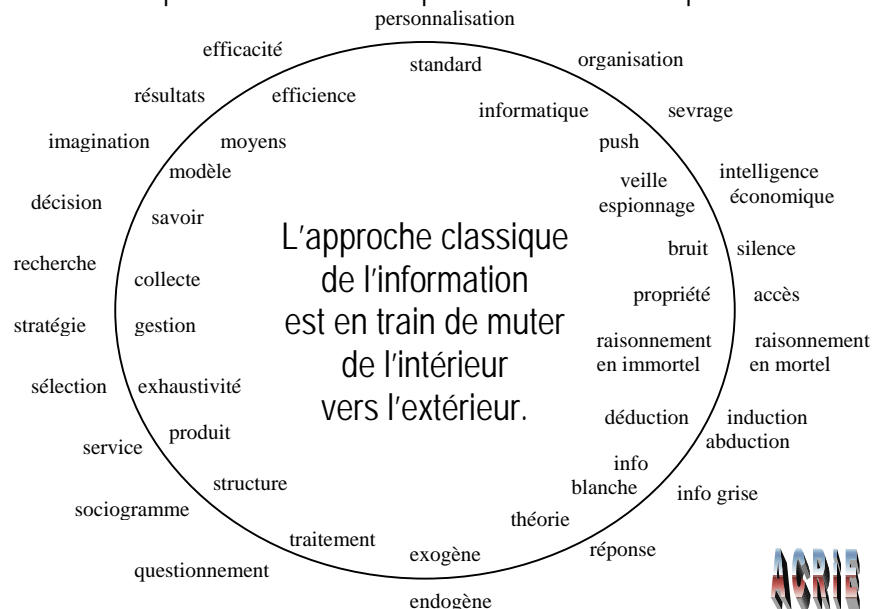
## Pour s'informer, il faut exclure !

Le Français appréhende le monde de l'information avec une approche très industrielle et organisée de manière mécanique. Face à son désarroi - qu'il a du mal à appréhender de manière globale - il a tendance à se réfugier dans une utopie, celle de la « maîtrise » de l'information. Il s'attarde à regarder un grand nombre de signaux faibles alors qu'il est souvent incapable de citer les principaux signaux forts ! De plus, dans sa quête de la vérité, le Français a besoin de preuves irréfutables pour faire mûrir sa réflexion.

Face à la « troisième vague déferlante de l'ère de l'information » (Heidi et Alvin Toffler), le constat est clair : nous devons modifier notre approche française du travail. Le problème est criant. En période de ralentissement économique, les français travaillent autant à l'entreprise et en période de croissance, le chômage baisse peu ! Une piste fondamentale consiste en la mise en pratique d'un sevrage (partiel) de l'information : nous devons réduire l'information inutile, telle la technologie MP3 qui ne garde qu'une partie de la musique, celle que l'oreille est capable d'apprécier. Aujourd'hui, les qualités d'un acteur économique ne sont pas tant de traiter l'information, que d'empêcher la « mauvaise » information d'arriver. Toutes les informations sont égales, mais certaines informations sont plus égales que d'autres (en référence à La ferme des animaux, de Georges Orwell). Il ne s'agit plus d'induction américaine ni de déduction à la française mais d'abduction (le raisonnement par renoncement organisé à ne pas tout savoir).

Faut-il davantage réfléchir sur des données dont nous n'avons pas toujours besoin, ou faut-il réfléchir davantage sur notre besoin en information ?

Des méthodes existent et elles sont attendues par les PME-PMI. Elles passent, par exemple, par une approche légèrement différente du cycle de l'information, intégrant les notions de minimalisme et de pragmatisme. Les PME-PMI qui ont testé, cette approche moins lourde, l'ont adoptée. Le challenge est à notre portée. Dans la poursuite de cet objectif, les PME-PMI françaises sont avantagées par rapport aux grandes entreprises. Il s'agit, en effet, plus de disséminer des pratiques et des méthodes de travail, que d'investir lourdement dans des machines. Nous devons passer par une approche endogène de ressourcement et non pas par une attente centralisée de l'Etat, ni d'un éventuel retour de la croissance mondiale. Regardons-nous travailler et posons-nous la question : « est-il acceptable de continuer à produire de cette manière » ?



L'approche systémique américaine ne semble pas la plus appropriée à nos façons de faire, en France. Toutefois des enseignements ponctuels sont à identifier et à intégrer dans nos pratiques. Pour l'heure, nous n'avons pas suffisamment perdu de marchés pour en « déduire » qu'il faut modifier notre approche. N'attendons pas trop quand même !

## Quelle stratégie de coopération pour l'intelligence économique M. AL ABDULSALAMN, Univ. Jean Moulin de Lyon

L'intelligence économique est un domaine de recherche extrêmement important et prometteur. Le concept est entré dans sa phase de maturation mais, néanmoins, il nécessite la production d'un cadre référentiel s'appuyant sur une réflexion pluridisciplinaire. Pour la pratique de l'intelligence économique, les stratégies de coopération demeurent primordiales. L'idée centrale de cet article est de montrer la cohérence et l'intérêt du croisement de deux champs prometteurs de recherche en sciences de gestion : l'intelligence économique et le champs du partenariat. A travers cet article, nous commençons par aborder quelques retours sur l'intelligence économique tout en mettant l'accent sur l'évolution du concept, son intégration de nouveaux concepts comme l'apprentissage et la gestion des connaissances, et particulièrement le caractère coopératif inhérent aux pratiques de l'intelligence économique. Dans un deuxième temps, nous passons en revue la littérature relative aux différentes formes réticulaires de la coopération interentreprises : la coopération, le partenariat, les alliances stratégiques, et les stratégies de réseautage. Cette diversité des réalités et vocables désignant la coopération interentreprises rend légitime l'essai de comprendre : Quelle forme de coopération interentreprises est valable pour une intelligence économique coopérative ? Comment les réseaux interentreprises constituent un véritable levier pour la mise en œuvre d'un processus d'intelligence économique en coopération ? Comment l'intelligence économique contribue à renforcer la cohérence de la coopération interentreprises ? Comment les réseaux s'approprient le processus d'intelligence économique par un processus d'apprentissage relationnel ?

Au travers de cette communication, nous proposons des éléments pouvant constituer le début d'une réponse à ces questions. Nous concluons par l'importance des réseaux constituant la forme coopérative pertinente et un outil pour enrichir et pratiquer une véritable stratégie d'intelligence économique. Notre analyse débouche à la construction d'un schéma démonstratif montrant l'interaction fiable et l'apport de chacun de ces deux concepts à la réalisation de l'autre. La théorie de compétence et les théories évolutionnistes constituent le point d'ancrage notamment au niveau de la production des connaissances et de l'apprentissage coopératif.

Cet article de recherche reste dans un cadre conceptuel sans évoquer des études empiriques, faute d'un terrain de recherche pour le moment. Cette étape devrait nous permettre dans la continuité de nos travaux de proposer un outil collaboratif aidant à pratiquer l'intelligence économique. Les différents mots clé relatifs à cet article sont : intelligence économique et organisationnelle, veille stratégique, firme réseau, coopération interentreprises, réseaux stratégiques, information, connaissance.



L'intelligence juridique : une stratégie de protection du patrimoine  
intellectuel et informationnel de l'entreprise  
**B. LOUVET, Cabinet Alain BENSOUSSAN**

Quelle peut-être la place du droit dans une démarche d'intelligence économique ? On peut avoir une approche traditionnelle de cette question : comme toute activité, l'intelligence économique n'échappe pas au droit. Il s'agira alors d'une démarche réactive et ponctuelle visant à s'assurer que toute action d'intelligence économique s'exerce en conformité avec les règles de droit. Pour l'entreprise ayant décidé d'agir pro-activement, le droit peut également être alors un véritable outil au service d'une démarche d'intelligence économique : l'intelligence juridique.

L'une des finalités importantes de l'intelligence juridique sera la protection du patrimoine de l'entreprise. Les actifs physiques sont, en raison de leur caractère tangible, les mieux protégés tant sur le plan technique que juridique. En revanche, la protection de son patrimoine incorporel constitue une forte problématique. Il conviendra donc que l'entreprise acquière une vision claire de celui-ci qui comprendra tout ce qui a de la valeur pour elle-même : son patrimoine intellectuel tel que ses inventions, ses savoir-faire ... lesquels ne sont pas nécessairement protégés par un dépôt. Il comprendra également ce que l'on désignera comme le patrimoine informationnel de l'entreprise : des informations de toute nature la concernant et dont la révélation seraient de nature à lui porter préjudice. L'entreprise ne dispose souvent que d'une vision comptable de ses actifs incorporels. Or, leur valorisation au bilan si utile qu'elle soit, ne poursuit pas le même objectif. Elle ne pourra comptabiliser que partie du patrimoine intellectuel et jamais son patrimoine informationnel compte tenu de la dimension confidentielle de ce patrimoine ainsi que de la difficulté d'appréhender une information, qui n'est pas dans le commerce.

Une fois cette cartographie constituée, l'entreprise pourra envisager de se doter de stratégies de protection. Cela sera sans oublier de réfléchir à la finalité de cette protection, c'est à dire, protéger contre quoi ? et, protéger pourquoi faire ? Ce pourra être pour protéger une information contre la curiosité des tiers. Ce pourra être une autre fois pour se ménager la preuve de son titre de propriété sur une invention par exemple. S'agissant du patrimoine intellectuel, fruit des efforts de recherches et développements de l'entreprise, celle-ci devra analyser les éléments considérés, au fur et à mesure de sa création, au regard des grands régimes de protections du droit de la propriété intellectuelle : s'agit-il d'une œuvre protégée par le droit d'auteur, d'une base de données relevant du droit sui generis ou d'une invention protégeable par un brevet ? Quelle stratégie de protection mettre en œuvre : l'entreprise a-t-elle intérêt par exemple à jouer la carte du dépôt d'un brevet, rendant public son invention mais se plaçant sous la protection que confère la Loi à son titulaire ou vaudra t-il mieux qu'elle garde ses travaux secrets et mette alors en place une stratégie de protection de son secret industriel, notamment vis-à-vis de ses partenaires au travers de clauses contractuelles adaptées ? S'agissant du patrimoine informationnel, celui-ci nécessitera des stratégies créatrices. En effet, la Loi française ne reconnaît le secret d'affaires et ne lui accorde ainsi pas de protection en lui-même. De même, la Loi française n'a pas prévu et n'incrimine pas en principe le vol d'informations. Il sera par conséquent nécessaire de mettre en place des stratégies de protection des informations que l'entreprise estime sensibles tenant compte du cadre juridique existant afin que les actes de ceux qui voudrait notamment s'emparer ou détourner des secrets de l'entreprise tombent sous le coup de la Loi pénale et à tous le moins engage leur responsabilité.



## SESSION N°2 « Méthodologie »

**PRESIDENT** : T. HURTES, SNECMA Moteurs

- Veille concurrentielle : retour d'expérience sur les profils concurrents  
B. DE FREMONT, **VALEO Thermique Moteur** P. 15
- Synthèse des connaissances sur le comportement thermique de modules photovoltaïques et des approches motivant son étude grâce à une étude bibliométrique  
E. AMY DE LA BRETEQUE, **CEA** P. 17
- Veille anticipative par la gestion des échéances  
J.M. BRUNEAU, **Institut National des Télécommunications** P. 19
- Le veilleur et la culture française  
B. CASTEROT, **RENAULT** P. 21



## Veille concurrentielle : retour d'expérience sur les profils concurrents B. DE FREMONT, VALEO Thermique Moteur

La compétition économique mondiale nécessite de plus en plus pour les entreprises d'anticiper les actions des principaux acteurs du domaine.

Cette anticipation passe notamment par la connaissance et la compréhension la plus fine de ses concurrents, connaissance qui doit aller bien au delà du simple recueil et de la compilation d'informations. En effet, stratégie, compétences, capacités industrielles, gestion de la relation client, achats, historique..., nombreux sont les thèmes qu'il faut couvrir par une collecte d'informations tant formelles qu'informelles. Informations qu'il faudra aller chercher dans toute l'entreprise mais également en externe. Mais l'anticipation passe également par le partage de cette connaissance formalisée afin d'alimenter la prise de décision et l'action.

Le sujet de ce papier porte donc sur les profils concurrents : leur structuration, leur réalisation et leur utilisation.

En prenant comme point de départ la nécessité pour une entreprise de mettre en place des profils concurrents élaborés, nous présenterons un exemple de structure de profil en nous basant sur ce qui est utilisé chez un équipementier automobile de taille internationale.

Dans un second temps, nous proposerons un ensemble de méthodologies pour la réalisation de ces profils notamment en prenant en compte les informations informelles et formelles.

En nous basant sur notre expérience, nous présenterons deux processus différents de réalisation de profil concurrent : l'un centralisé, l'autre décentralisé. Pour chacun de ces processus, les avantages et les inconvénients (en terme qualitatif, de temps de réalisation, de savoir-faire...) seront présentés et discutés.

Pour finir, nous nous proposerons d'établir un certain nombre de recommandations pour la réalisation de ces profils concurrents et leur prise en compte dans les processus de décision.



# Synthèse des connaissances sur le comportement thermique de modules photovoltaïques et des approches motivant son étude grâce à une étude bibliométrique

E. AMY DE LA BRETEQUE, CEA

L'objectif du travail présenté dans ce papier est de proposer une synthèse des travaux de recherche sur les propriétés statistiques du comportement thermique de modules photovoltaïques, qui sont très représentatives de leur production énergétique à long terme. On souhaite également identifier les motivations des différents travaux, et, en fonction de celles-ci, le degré de précision nécessaire pour la modélisation (intégration de modèles de variables météorologiques ou de modèles optiques perfectionnés).

Le sujet de thèse étant au croisement de plusieurs domaines (météorologie, thermique, prédiction de production d'électricité photovoltaïque en conditions réelles, statistique), il semblait essentiel de cerner les interactions existantes ou à développer entre des concepts provenant de contextes divers.

Une recherche bibliographique a permis de réunir un corpus pertinent, extrait des bases de données commerciales. Ce corpus est traité par le système INTELLIXIR, qui permet une structuration des connaissances actuelles sur le comportement thermique à long terme de modules photovoltaïques.

Une première exploitation du système INTELLIXIR, concernant essentiellement les concepts présents dans la base, met en évidence les liens entre différentes thématiques et la spécialisation des diverses équipes de recherche. On remarque ainsi que l'intérêt pour la thermique des modules a été dans un premier temps motivé par la seule modélisation électrique de leur fonctionnement, puis, par la suite, par l'émergence de systèmes mixtes thermique / photovoltaïque et l'importance de l'intégration de systèmes à énergie solaire dans le bâtiment. On dispose donc non seulement d'une synthèse sur l'état d'avancement de la recherche, mais on identifie également les différentes approches et les experts du domaine.

L'intégration des brevets, au sein de cette même base, permet de découvrir des technologies et de tracer les relations entre les universités et l'industrie grâce au suivi des mouvements d'auteurs.

Enfin, l'innovation étant une ambition de la thèse, il était important de détecter les évolutions récentes dans des domaines connexes, par exemple, dans le cadre de l'amélioration thermique des modules photovoltaïques, en matériaux. Le système INTELLIXIR identifie les concepts candidats à l'innovation grâce aux algorithmes originaux de détection de signaux faibles mis en œuvre.

Une étude *bibliométrique* permet donc la construction d'une base de données propre, qui optimise le travail du thésard pour les recherches ciblées sur des sous-problématiques du sujet de recherche. L'accessibilité de la base sur Internet est particulièrement utile dans le cadre d'un travail de thèse où la communication sur l'état d'avancement des travaux avec les différents partenaires (université, laboratoire de recherche, entreprise) est essentielle.

La recherche bibliographique est plus aisément valorisable, puisque le travail ne se trouve plus seulement synthétisé sous forme de rapport, mais dans une base de donnée dynamique, sur laquelle toute une équipe peut travailler.



## Veille anticipative par la gestion des échéances J.M. BRUNEAU, Institut National des Télécommunications

Un grand nombre d'acteurs, et les décideurs en particulier, sont soumis à des échéances. Ces « rendez vous » sont parfois de véritables déclencheurs de décisions. Ils concernent aussi bien leur propre organisation (assemblée générale, conseil d'administration, conventions professionnelles, début/fin contrats commerciaux, bail implantation, début/fin brevet, ect...) que leur environnement (lois, décrets, normes, salons professionnels, début/fin cycle vie et garantie produits, ect...). La cartographie de ces échéances concerne toutes les domaines de l'entreprise et permet d'anticiper certains comportements et mouvements :

- stratégique (ex : accélération négociations partenariales à l'approche d'un renouvellement de mandat de PDG)
- commercial (ex : attaques sur les prix à l'échéance d'un concession)
- financier (ex : recherche d'alliances au terme d'un emprunt important)
- social (ex : déclenchement de grèves avant les élections professionnelles)
- juridique (ex : annonce commerciale avant la 2<sup>ème</sup> lecture d'un texte de loi)
- technique (ex modification d'ue ligne de production précédant le terme d'un brevet)

La présente communication se propose de présenter

- une typologie d'échéances par grandes fonctions d'entreprise
- un panel de sources d'informations ouvertes sur les échéances
- une analyse des corélations entre ces échéances et les comportements , et comment distinguer le « possible » du « probable »
- une mise en place d'un système de surveillance des échéances sur le web
- un prototype de « chronologie prospective »



Le veilleur et la culture française  
B. CASTEROT, RENAULT

**ABSTRACT NOT  
AVAILABLE**



## SESSION N°3

### « Organisation : Analyse/Evolution de la demande »

**PRESIDENT : J.P. VEROLLET, RENAULT**

Hyperspectre, un outil d'aide à la définition des sujets des problématiques intelligence économique

S. GORIA, LORIA P. 25

Intelligence économique : Comment traiter l'information utile

S. PERRINE, FRANCE TELECOM R&D P. 27

La valeur immédiate d'une activité d'intelligence stratégique

B. COMPAIN, EDF R&D P. 29-30

Un exemple pratique de coopération inter firme dans la veille technologique

F. MOATY, ESIEE P. 31



## Hyperspective, un outil d'aide à la définition des sujets des problématiques intelligence économique

S. GORIA, LORIA

Le rapport Martre ([Martr 94]) définit l'Intelligence Economique comme : « *un ensemble d'actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques (...)* ». Cependant, pour pouvoir fournir une information utile à une personne particulière, il est avant tout nécessaire de bien définir son besoin en informations. Cette volonté d'identification des besoins informationnels, c'est traduit pour l'équipe SITE, qui s'intéresse aux systèmes d'informations dédiés aux contextes d'Intelligence Economique, par l'élaboration de modèles d'aide à l'explicitation du besoin informationnel, comme : MIRABEL (Model for Information Retrieval query Annotations Based on Expression Levels) (voir [Goria 04]). Or, on peut facilement admettre que pour de nombreux cas d'Intelligence Economique, le besoin informationnel peut être en partie représenté sous la forme d'une demande de recherche d'informations. Face à cette constatation, le rôle assigné au modèle MIRABEL, fut de proposer une assistance pour la levée d'un ensemble d'ambiguïtés inhérentes à l'expression d'une demande de recherche d'informations, en tentant de la caractériser, au mieux, elle et le contexte dans lequel elle fut élaborée. Malheureusement, même si MIRABEL pouvait nous aider à guider une personne dans l'explicitation de son besoin informationnel à travers un ensemble d'espace d'annotations, il nous est vite apparu, qu'il nous fallait le doubler d'un outil de réflexion nous permettant, méthodologiquement, d'identifier un certain nombre d'interprétations possibles des principaux éléments sélectionnés par MIRABEL.

La recherche de cet outil de réflexion, nous a alors amené à rechercher d'autres disciplines qui étaient aussi confrontées à des problèmes d'explicitation de besoins. C'est ainsi, que nous nous intéressâmes à la résolution de problèmes inventifs. Car, à l'instar des problèmes de recherche d'informations, comme le signale Yuri Salamatov ([Salam 99], p 99) : « *aucun problème inventif ne possède de formulation précise* ». Cette discipline possédait ainsi, l'avantage de disposer d'un panel de travaux déjà réalisés en rapport avec nos préoccupations, dont la méthode TRIZ.

TRIZ est une méthode de résolution des problèmes inventifs technologiques développée par Genrich Altshuller, dont l'acronyme russe signifie : Théorie de la résolution des Problèmes Inventifs. Cette méthode est basée sur l'étude de milliers de brevets, dont l'une des conclusions fut, que la résolution de problèmes inventifs pouvait être régie par des règles (voir [Choul 00] pour des informations complémentaires en français). D'autre part, cette méthode dispose d'un ensemble d'outils permettant d'aider à résoudre des problèmes inventifs, dont un opérateur de pensé dénommé Multi-screen qui a particulièrement retenu notre attention (voir : [Savra 00] p 113). Cet opérateur propose ainsi, deux angles principaux d'approches pour définir un objet : une dimension *temps*, habituellement découpée en trois sections (passé, présent et futur) et une dimension *système*, décomposée en trois sections (super-système, système et sous-système). Le résultat de chacune des combinaisons de ces 3\*3 sections crée alors des écrans d'interrogations, pour aider à définir son sujet de réflexion sous un angle donné.

Depuis, nous avons développé notre propre outil : Hyperspective ; qui fonctionne sur un principe voisin de celui de Multi-screen, mais contrairement à ce dernier, ne considère pas l'environnement de travail de réflexion a priori (l'innovation technologique pour TRIZ), mais comme une nouvelle variable. Hyperspective est donc en quelque sorte un outil réalisant la fusion des avantages de Multi-screen et de MIRABEL, dédié à la définition des sujets de recherche d'informations.



## Intelligence économique : Comment traiter l'information utile S. PERRINE, FRANCE TELECOM R&D

Beaucoup de choses ont été dites en France sur l'intelligence économique depuis les travaux conduits en 1994 par Henri Martre <sup>[1]</sup>. Le point délicat de cette notion est celui de l'identification de l'information utile. L'ampleur du défi est décrite en citant les dernières données disponibles sur la production d'informations <sup>[2]</sup>. Elles justifient une remarque faite dans le rapport <sup>[3]</sup> du Député Bernard Carayon.

L'article propose une réflexion nouvelle sur le concept d'utilité de l'information. Ceci permet de proposer une nouvelle formalisation permettant de revisiter les fondements de la théorie microéconomique classique, théorie dont les limites ont été à juste titre remises en avant depuis l'éclatement de la bulle Internet <sup>[4]</sup>.

Notre approche permet la modélisation du fonctionnement de réseaux d'acteurs, voire de leur organisation. Egalement, alors que la démarche classique fait appel à une "main invisible" pour comprendre comment s'établit l'équilibre général entre offre et demande, notre formalisme développe un point de vue inverse <sup>[4] [5] [6]</sup> qui permet d'éclaircir différents paradoxes relatifs à l'information que l'on décrits. Dans notre optique, la notion de marché se ramène à celle de statistique des transactions, et ce sont les prix conclus dans les transactions qui fixent le prix du marché, non l'inverse.

---

<sup>1</sup> Martre H. (1994), Intelligence économique et stratégie des entreprises, Commissariat Général du Plan

<sup>2</sup> <http://www.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003/execsum.htm>

<sup>3</sup> Carayon B. (2003), Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, Rapport au Premier Ministre

<sup>4</sup> Stiglitz J. E. (2003), Quand le capitalisme perd la tête, Fayard,

<sup>5</sup> <http://cepa.newschool.edu/het/> ou <http://psteger.free.fr/>

<sup>6</sup> Petit P. (1998), L'économie de l'information, La Découverte (Recherches)



## La valeur immédiate d'une activité d'intelligence stratégique

### B. COMPAIN, EDF R&D

#### **I - Une expérience menée dans le cadre d'une activité d'intelligence stratégique**

Une démarche qualité impulsée par le Groupe EDF, dans le cadre de ses grandes réformes internes et dans un contexte d'ouverture à la concurrence, a été déclinée au sein des différentes Directions puis des différentes unités qui les composent.

Le groupe Economie Industrielle d'EDF R & D est un centre de compétences en analyse et surveillance de l'environnement industriel d'EDF. Il élabore pour le compte de l'Entreprise, et en lien avec les autres entités du Groupe, des synthèses sur le positionnement et la stratégie des acteurs importants pour l'Entreprise, tant en France qu'à l'international. Divers processus cohabitent au sein de ce groupe d'études.

Un ensemble de compétences, de méthodes et d'outils dont la finalité est la production de prestations intellectuelles à haute valeur ajoutée forme une activité d'intelligence stratégique au service de l'Entreprise.

Cette activité a fait l'objet d'une démarche qualité EFQM (European Foundation Quality Management)<sup>7</sup>

#### **II - Une démarche globale**

La mise en œuvre d'une démarche qualité dans le cadre d'une « activité d'intelligence stratégique » a permis de pousser, en amont et en aval, une réflexion globale dépassant largement une simple description des processus en vue de leur optimisation, amélioration et/ou rationalisation conduisant, à terme, à la diminution des coûts.

En amont, la recherche des fondements mêmes de la qualité, pour une activité de ce type, qui se basent largement sur l'appréciation du professionnalisme orientent la mise en œuvre de la démarche,

En aval, l'expression du témoignage de la satisfaction client et le marketing des produits issus de l'activité complètent l'ensemble.

#### **III - Une recherche comportant diverses approches :**

La couverture du sujet, nous conduit à conduire notre recherche et notre réflexion autour de plusieurs approches successives puis en interactions les unes par rapports aux autres :

- l'approche « métiers », spécifique, qui se situe de façon omniprésente au cœur du sujet. Elle met en évidence la dimension de conseil des professionnels de l'intelligence stratégique,
- l'approche « qualité », transverse, qui révèle forces et faiblesses du système,
- l'approche « marketing », complémentaire de l'ensemble avec en toile de fond la valorisation des produits issus de l'activité d'intelligence stratégique.

---

<sup>7</sup> EFQM : modèle d'Excellence européen fondé en 1988 par les présidents de 14 grandes compagnies européennes dont Renault, Philips, Nestlé, Boch. L'EFQM est un outil qui promeut un concept permettant aux entreprises européennes de viser l'Excellence (ou atteindre de meilleurs résultats) Le modèle repose sur huit principes fondamentaux, comme orientation résultats, orientation client, management par les processus et par les faits, etc....

#### **IV - Une étude terrain concrétisée par des méthodes et une boîte à outils :**

L'étude terrain comporte les étapes classiques d'une démarche qualité dans sa phase de démarrage, telles que :

- L'état des lieux de l'activité au regard des critères définis (personnel, processus, clients),
- la découverte, modélisation et description des processus principaux (veille et études) ainsi que leur amélioration qui prend en compte l'impact sur la relation globale avec le client
- l'étude approfondie du critère « client », indispensable, tant dans la dimension relationnelle que dans le témoignage de ce dernier. Qui d'autre est mieux placé que le client pour témoigner du niveau de professionnalisme et de qualité, de valeur d'usage et de service rendu à l'entreprise ?
- la conception et l'élaboration d'outils :
  - o guides d'entretien qualitatifs, (recherche de facteurs de satisfaction clients et professionnels)
  - o enquête de satisfaction,
  - o construction d'indicateur et tableau de bord.
  - o fiche de suivi d'une étude (dont méthode de scoring d'évaluation des risques),
  - o référentiel commun,
  - o fiche d'évaluation d'une étude (niveau de satisfaction client)
- la démarche d'amélioration et suivi des processus qui implique à différents niveaux l'ensemble des acteurs concernés par la démarche
- la comparaison du processus étude avec d'autres organisations externes à l'Entreprise
- le marketing des produits issu de l'activité qui représente par le biais de la communication la valorisation de l'activité

**Enfin,**

Les recommandations et erreurs à ne pas commettre.

#### **V - Des mots clefs à retenir en dehors du mot « qualité » :**

- impact du professionnalisme,
- art de travailler,
- valeur d'usage,
- recherche des facteurs de satisfaction,
- témoignage de la satisfaction client,
- questionnement, co-production, contribution réciproque.
- appréciation des enjeux pour l'Entreprise (par rapport au questionnement du client)

Un exemple pratique de coopération inter firme dans la veille technologique  
F. MOATY, ESIEE

**ABSTRACT NOT  
AVAILABLE**



## SESSION N°4

### « Réseaux Inter-entreprises »

**PRESIDENT** : D. LEXA, VALEO

Le modèle de management par l'IE de l'AFDIE premier support structuré de veille  
stratégique pour l'entreprise et le territoire

J.P. MOUSNIER, **SISYPH**

P. 35-36

Bilan du programme COGITO : de l'intelligence à l'intelligence territoriale

D. MUNCK, **COGITO**

P. 37

L'intelligence économique pour un territoire apprenant

P. HERBAUT, **Univ. De Lille**

P. 39



Le modèle de management par l'IE de l'AFDIE premier support structuré de veille  
stratégique pour l'entreprise et le territoire  
J.P. MOUSNIER, SISYPH

Une des problématiques bien connues de la veille stratégique reste celle de l'assurance de la couverture des champs pris en compte dans le dispositif déployé, chacun sachant bien que l'ennemi est toujours ailleurs, à côté des territoires bien balisés où on l'attend. Il n'existe à ce jour aucun modèle structuré, aucun référentiel permettant de guider les structures de veille dans la conception et la définition des périmètres à couvrir et l'expérience mêlée d'intuition (agrémentés d'un peu de bench) sont souvent les meilleurs guides des veilleurs.

Cette situation est insatisfaisante et sur le plan conceptuel car la chasse aux papillons n'a jamais apporté de dispositif suffisant de vigilance, ni sur le plan opérationnel où une série d'informations sensibles peut être contredite par d'autres informations sortant du dispositif déployé et non recueillies à temps. Enfin cette situation est très coûteuse en traitement car elle oblige à réinitialiser les systèmes de croisement et d'analyse des informations pour en dégager des indicateurs et des traceurs dignes de confiance en interdisant pratiquement toute analyse cognitive automatisée. En fait cette situation n'est pertinente que dans le cas de veille stratégique sur des marchés émergents déjà balisés (donc principalement veille économique et technologique) ou de veille marketing sur l'apparition de nouveaux opérateurs venant d'autres secteurs d'activité. Elle est insuffisante en matière de veille stratégique globale, de veille sociétale (liée aux enjeux du développement durable) et de veille sociale.

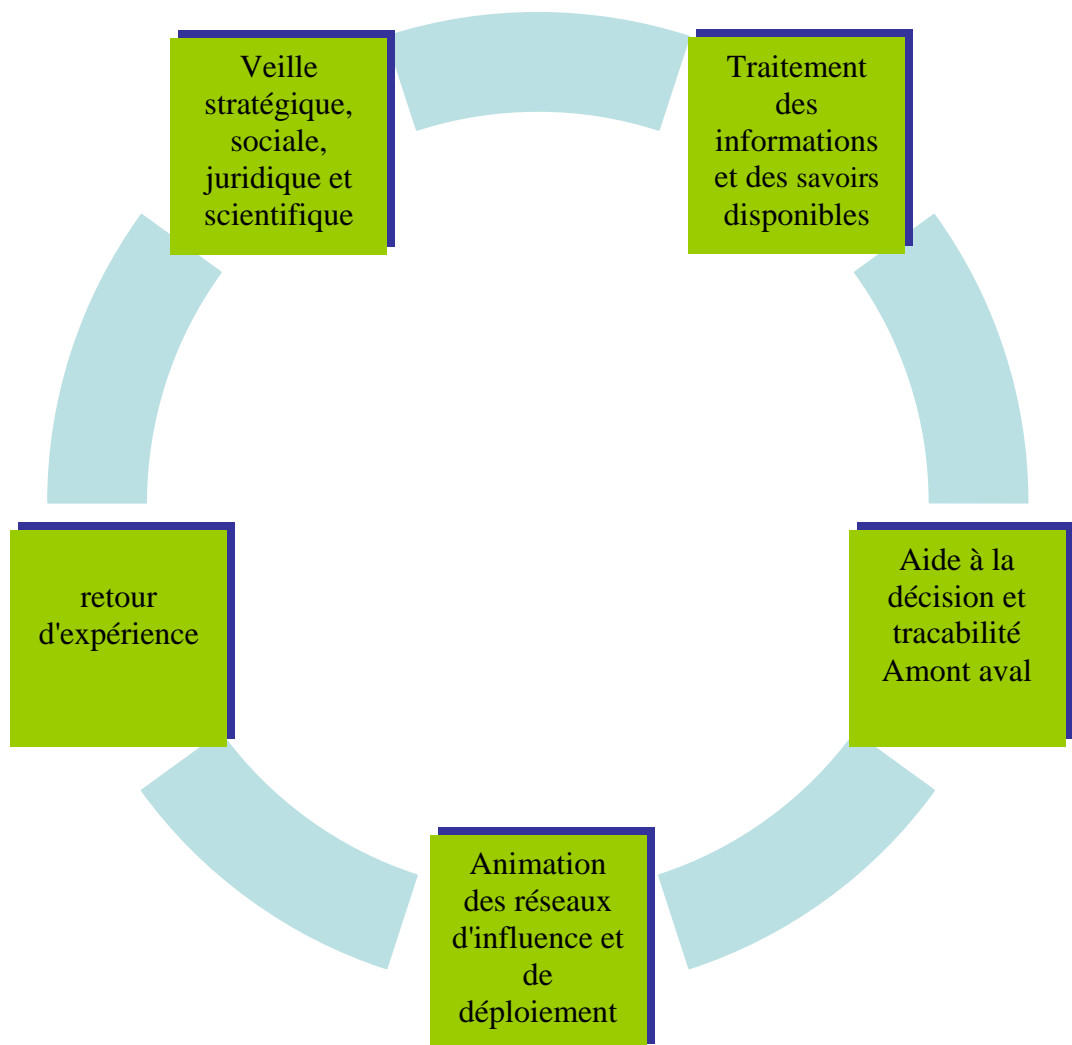
L'AFDIE Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique a conçu et formalisé un modèle de management par l'intelligence économique qui est le premier outil permettant d'explorer de façon systématique le champ de l'intelligence économique. Après plus de trois années de travail et de confrontation au travers de la revue de l'intelligence économique avec une grande partie de la communauté des veilleurs et des scientifiques concernés par l'IE, l'AFDIE a développé et finalisé son modèle, le présente à BERCY en septembre 2002 et doit très prochainement publier un ouvrage le commentant et le mettant à la disposition du public initié. Construit selon une logique systémique ce modèle est une véritable définition opératoire de l'intelligence économique, comme un excellent support de formation. En 11 facteurs et 50 critères ce modèle passe en revue tous les domaines pouvant présenter risques ou opportunités et entrant dans la constitution de la stratégie de l'entreprise ou du territoire.

Il est clair que l'utilisation d'un tel modèle lors de la conception et de la définition du champ de veille stratégique est précieux. Le veilleur peut enfin pour la première fois s'appuyer sur un modèle conceptuel fiable qui lui balaye un ensemble de champs réputés suffisant qu'il a toujours naturellement la possibilité d'approfondir ou de croiser en fonction de sa situation contextuelle ou de ses propres objectifs stratégiques.

Un logiciel d'auto évaluation FOCUS IE, développé par la société SISYPH sur la base de ce modèle permet d'ailleurs d'aller encore plus loin et encore plus vite ; en proposant une base d'expertise de 400 items entièrement paramétrables, ce logiciel d'auto évaluation peut définir et initialiser un dispositif de veille en quelques heures. Naturellement c'est un support de formation privilégié pour faire partager à tout un réseau ou une communauté des pratiques et des méthodes de travail communes, voire pour s'initier ensemble à l'intelligence économique.

Plusieurs exemples (5 entreprises et 3 collectivités) sont utilisés pour servir de support et de fil rouge à cette communication, ainsi qu'une présentation détaillée du modèle AFDIE et de sa structure systémique.

Annexe  
LE CYCLE DE RAISONNEMENT STRATEGIQUE  
PRESENTE COMME PROCESSUS



## Bilan du programme COGITO : de l'intelligence à l'intelligence territoriale D. MUNCK, COGITO

Le programme Cogito est un programme global de développement de l'intelligence économique en Alsace. Le pilotage est assuré conjointement par la Région, la DRIRE et les CCI d'Alsace, tous trois co-financeurs du programme et l'animation du programme a été confiée à la CRCI Alsace.

Notre objectif est de développer la pratique de l'IE en entreprise, de soutenir la mise en place de veilles collectives et d'encourager le recours aux cabinets conseil.

Pour ce faire nous avons déployé un plan d'action consistant a) à communiquer très largement sur l'IE afin de susciter l'intérêt du tissu économique local, et b) à créer une offre de services publics susceptible de répondre aux demandes des acteurs économiques.

Le Centre Régional de Veille Stratégique installé à la CCI de Colmar et du Centre Alsace constitue aujourd'hui le fer de lance de notre offre. Il s'agit d'un lieu d'initiation et de démonstration pour les entreprises Alsaciennes désirant engager une démarche de veille. Pour ce faire il est équipé d'une quinzaine d'outils et l'accueil des visiteurs est assuré par trois spécialistes du domaine.

Cogito propose par ailleurs d'autres prestations aux acteurs locaux : entretiens individuels, formations, mise en relation avec des cabinets conseils, aide à la mise en place de veilles collectives...

Les retours d'information en notre possession à ce stade suggèrent que le programme Cogito est un réel succès. Une action est en cours afin de mesurer finement l'impact de nos actions sur le terrain, mais il est d'ores et déjà possible d'esquisser un bilan critique de l'expérience Alsacienne.

Ainsi il est évident que notre choix de privilégier la mise en réseau des acteurs, ainsi que la présence dans la région de porteurs de projets efficaces et dynamiques et notre capacité à développer un discours privilégiant la création de valeur pour les entreprises ont joué en notre faveur. Il reste toutefois des difficultés à surmonter, au premier chef desquelles comment accélérer la diffusion de la démarche dans les PME Alsaciennes ? La mutualisation de ressources et le développement de coopérations d'entreprises nous paraissent être le meilleur levier pour aller dans ce sens.

De nouvelles évolutions sont en cours (développement de l'enseignement de l'IE, lancement d'actions d'influence, mise en place de diagnostics sécurité et veille réalisés par les acteurs privés...) mais un projet autrement plus ambitieux se dessine déjà à l'horizon : passer d'une logique d'actions ciblées éparses à une logique de développement territorial en suscitant l'émergence d'un pôle d'excellence en maîtrise de l'information afin de renforcer la compétitivité du territoire Alsacien.



## L'intelligence économique pour un territoire apprenant P. HERBAUT, Univ. De Lille

Les mécanismes d'anticipation des menaces par la mise en œuvre de veilles appliquées au secteur économique sont les points d'expérience maintenant utiles au territoire. Le deuxième volet de la décentralisation en France va offrir aux régions des ressources nouvelles et en revers, des champs de responsabilités inédites. Inondations, épidémies, fermetures de site industriel, intoxications sont des ruptures que le local doit instruire sinon anticiper ; elles participent selon Pateyron (1994) à la création d'une « situation complexe d'incertitudes ». Au delà des moyens techniques de prévention à mettre en œuvre, le local doit développer une posture d'anticipation en s'appuyant sur des logiques de mutualisation de l'information entre ses acteurs ; ce faisant, le territoire évolue de la gestion des savoirs à la gestion des connaissances.

Sur la base d'une recherche action menée entre 2001 et 2004 dans la région du Nord-Pas de Calais, nous exposerons les premières étapes d'une démarche d'intelligence territoriale et les clés d'entrée associées. Notre objet d'étude s'appuie sur l'observation d'un schéma d'anticipation mis en œuvre dans la région du Nord-Pas de Calais depuis 2001. Il interroge les variables du projet pour étudier les choix mis en place et en vérifier la pertinence et accompagne ainsi le lecteur, du modèle théorique aux contingences de l'expérimentation.

Nous rapporterons les résultats d'une enquête fondatrice à nos travaux sur un environnement territorial délimité et le corollaire que nous en avons tiré. Sur la base d'un schéma récapitulatif, nous discuterons des choix de travaux mis en œuvre et rapporterons des éléments de réponses sur les problématiques territoriales.



## SESSION N°5

### « Réseaux Intra-entreprises »

**PRESIDENT : M. GRIMARD, EADS**

- Le management des réseaux humains : du stratégique à l'opérationnel  
N. MOINET, **Université de Poitiers** P. 43-44
- L'information du technologiquement possible à l'humainement pertinent  
G. MASSE, **Université de Poitiers** P. 45
- Comment l'animateur pourrait stimuler les « traqueurs » de terrain à faire remonter leurs informations. Proposition d'un dispositif d'aide à distance : exemple d'application  
H. LESCA, **Univ. Pierre Mendès-France de Grenoble** P. 47-48



## Le management des réseaux humains : du stratégique à l'opérationnel N. MOINET, Université de Poitiers

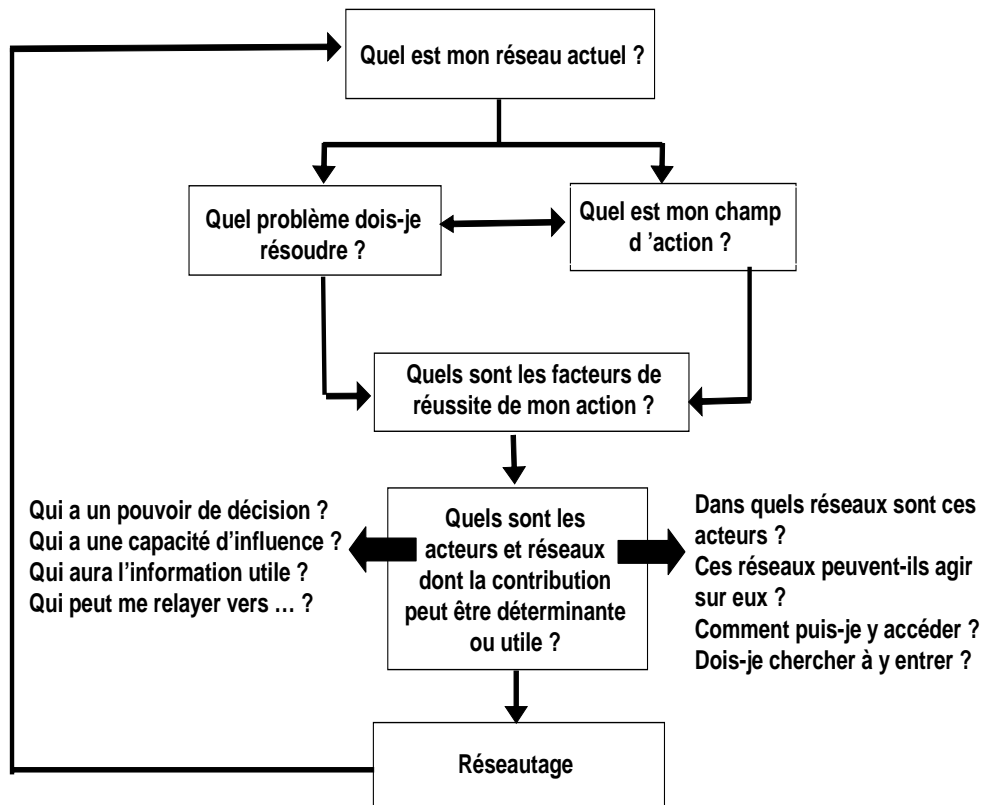
La notion de réseau est au cœur de l'intelligence économique, de sa définition même jusqu'à sa mise en œuvre (réseaux de collecte, d'experts, d'influence...). Tant et si bien qu'elle semble souvent naturelle. Pourtant, le management des réseaux humains ne va pas de soi si l'on en juge par les attentes des décideurs aussi bien que par les champs d'étude qui restent à défricher. Comme les autres dimensions de l'intelligence économique, le management des réseaux humains appelle à la fois une réflexion théorique et une approche opérationnelle. Cette communication propose une méthodologie dont l'ambition est de contribuer à combler l'écart existant entre l'étude des réseaux humains et leur management.

Dans les multiples champs disciplinaires touchant de près ou de loin à l'intelligence économique, les travaux qui portent sur les stratégies conduites en réseau se sont multipliés au cours des dernières années. Les sociologues ont ouvert la voie à l'étude de certaines pratiques sociales en réseau ; les économistes décryptent le fonctionnement des réseaux d'entreprises ; les chercheurs en communication analysent l'impact des technologies de l'information sur les logiques de réseau... Prenant appui sur ces recherches, des travaux résolument interdisciplinaires commencent à s'intéresser aux comportements des acteurs qui choisissent l'organisation réticulaire comme vecteur stratégique.

Les réseaux dont nous entendons traiter se définissent comme des *ensembles d'acteurs rassemblés par des liens spécifiques qu'ils choisissent de conserver relativement souples, liens mis plus ou moins directement mais consciemment au service d'un projet*. De même qu'il n'y a pas de stratégie globalement inconsciente – puisqu'un travail minimum de planification est toujours nécessaire – il n'y a pas de réseau globalement inconscient, sorte de divinité supérieure qui échapperait à tout contrôle des acteurs. C'est pourquoi nous parlerons plutôt de stratégie-réseau, entendue comme *la création ou, le plus souvent, l'activation et l'orientation des liens tissés entre des acteurs dans le cadre d'un projet plus ou moins défini*. Cette notion permet de ne pas considérer simplement le réseau comme un objet d'analyse mais avant tout comme un processus stratégique.

Si le développement de connaissances opérationnelles dans le domaine du management des réseaux humains est nécessaire, il n'est pas suffisant. Ainsi, les responsables qui doivent mettre en œuvre ce management dans le cadre d'une démarche d'intelligence économique (veille, analyse stratégique, management des connaissances, influence et lobbying, gestion de crise, ...) sont demandeurs d'échanges de pratiques et de conseils mais également d'un cadre de réflexion et d'action plus large permettant de mieux appréhender ce processus stratégique dans son ensemble. Comment animer des réseaux humains ? Comment les repérer et les cartographier ? Quels outils utiliser ? Quelle part de formalisation et de règles appliquer à des réseaux « informels » ? Autant de questions opérationnelles qui ne peuvent être traitées sans resituer l'apport (forces/faiblesses) des réseaux dans l'environnement pertinent du projet pour lesquels ils sont constitués et mobilisés. Il n'y a pas de réseaux en soi influents mais seulement des réseaux pertinents dans le cadre d'enjeux précis.

## Les étapes d'une démarche de stratégie-réseau



L'information du technologiquement possible à l'humainement pertinent  
G. MASSE, Université de Poitiers

1. Deux remarques liminaires :

- a - Informer est une problématique *technique* (push)  
S'informer est une problématique *humaine* (pull)
- b – Nécessité d'une mutation culturelle par rapport à l'information  
Culture individuelle de rétention constitutive de *pouvoir*  
Culture collective de partage créatrice de *valeur ajoutée*.

2. Analyse de la séquence :

"Des **données** (sécurisantes) ⇒ **l'intelligence** (interrogative)"  
**Données** ⇒ **Information** ⇒ **Savoir** ⇒ **Connaissance** ⇒ **Intelligence**

Données : Explicites, fabriquées...

Côté producteur

Logique de stock, d'accumulation. Sécurisantes.

Information : "Signe perçu porteur de sens"

Côté utilisateur : Envie, usage, besoin

Dimension contextuelle

Logique de flux. Information *critique*, celle utilisée de façon à faire gagner quelque chose.

Savoir : Stock d'informations stabilisées

Connaissance : Du stock (*acquise par*) au flux (*requis pour*)

Fonction du passé : l'organisation et la "Co-naissance"

Fonction du futur : le projet et la "Connait-Sens"

Intelligence : *Réaction par anticipation* : Volonté et capacité

Agir Avec Qui ? Réseau pertinent d'acteurs : évidents, périphériques, surprises...

Agir comment ? L'influence: rapports de force, durée, délais ...

3. Analyse de la séquence : "De **l'outil** (veille) ⇒ **l'état d'esprit** (I.E)"

**Documentation** ⇒ **Veille** ⇒ **Surveillance** ⇒ **Vigilance** ⇒ **Intelligence**

Documentation : Action ponctuelle

Veille Outil et état de permanence

Reste de l'information et le la "*mise en forme*"

Stratégie de "savoir" et de "signaux"

Surveillance Veiller "*sur*"... "*pour*".

Stratégie de pouvoir et d'action

Vigilance Etat d'esprit permanent de réaction par anticipation

Obstacles : *Cécité* par manque de prospective, *insuffisance* d'information, *autisme* par absence de doute et peur des ruptures

Intelligence Transforme la documentation en *veille*

Transforme l'outil de veille en *démarche* de veille (globale + méthode + organisation)

Transforme la surveillance en *influence*, par intégration de la vigilance et des profils de capacité et de volonté.

CONCLUSION :

- Plus les capacités technologiques d'accès aux données sont performantes, plus l'esprit critique (l'humain) constitue le Facteur Clef de Succès (FCS)..
- Le meilleur des moteurs de recherches resteront le doute, la curiosité, l'évocation, l'esprit critique.  
Qui ne doute plus, ne cherche pas.  
Qui n'est pas curieux, voit mais ne comprend pas.  
Qui n'est pas motivé, peut comprendre mais ne réalise pas, n'adhère pas.  
Qui n'a pas d'esprit critique, peut adhérer, il suit mais il ne guide pas.



Comment l'animateur pourrait stimuler les « traqueurs » de terrain à faire remonter leurs informations. Proposition d'un dispositif d'aide à distance :  
exemple d'application

H. LESCA, Univ. Pierre Mendès-France de Grenoble

**1 – Introduction.** Cette communication présente une recherche action ayant pour but de produire des connaissances « actionnables » utiles à l'Animateur d'un dispositif de Veille Anticipative, pour motiver et stimuler les traqueurs d'information de terrain. Cette tâche d'animation et de stimulation est particulièrement difficile, ainsi que l'attestent de multiples témoignages dont voici un exemple.

Aveu d'un Animateur : « Très peu d'informations de terrain parviennent me parviennent (au département marketing) en provenance du terrain ».

Témoignage d'un autre animateur.

*« Parfois j'aimerais des **retours du terrain**, savoir des choses sur les clients, leurs réactions, mais rien ne remonte, ou bien ça remonte trop tard. Même des petites choses, qui peuvent paraître insignifiantes, lorsqu'elles proviennent du terrain sont importantes pour 'voir le paysage' et ne pas être à côté de la plaque. Cela nous permettrait de sentir la température du terrain. »*  
Martine (PMI)

Avertissement : La communication contiendra des items appelés « **InterActifs** ». Ils seront utilisés pour stimuler les participants au colloque.

**2. Définitions utiles**, présentées en cours de séance.

21. Méthode L.E. **SCAnning**<sup>®</sup> définition

22. Modèle référentiel de la Méthode (figure)

23. Animation (Animateur)

24. Traqueur de terrain

25. Information d'origine terrain

26. Signal faible / signe faible : caractéristiques

27. Exemples de Signal / Signe faible

**3. Notre question de recherche vise à proposer et à tester un Dispositif d'aide à Distance (AàD).**

**Hypothèse H1 : La démarche (AàD) donne envie au traqueur de faire remonter les informations de terrain vers l'Animateur du dispositif de Veille Anticipative.**

**Postulat de départ.** A priori, le traqueur nomade n'est pas motivé à faire remonter les informations qu'il est susceptible de capter sur le terrain.

**4. Présentation du dispositif (AàD).**

4.1. Constat-1, (résultant de nombreux états des lieux) à l'origine de notre recherche : Non-motivation du traqueur de terrain, ou bien démotivation : les traqueurs pressentis n'ont pas envie de faire remonter des informations de terrain.

Une cause probable : Feed back quasiment nul. Le traqueur pressenti ne voit pas de « retour » au travail supplémentaire qu'on lui demande. Remarque : le mot feed back est bien vague. Nous allons mettre en évidence plusieurs feed back.

4.2. Constat-2 : Les traqueurs de terrain sont dans un état de stress, d'inconfort voire la PEUR, dans l'exercice de leur mission principale.

(Limite : Nous nous limiterons, ici, à des commerciaux)

4.3. D'où notre Hypothèse H2: Si le feed back qui lui parvient est de nature à réduire sa peur, alors le traqueur devrait accepter de faire remonter des informations de terrain. Or l'animateur VS peut contribuer à réduire le stress et la peur du traqueur de terrain. Pour cela il doit faire parvenir en feed back un contenu **stimulant** pour le traqueur. C'est ce contenu que nous précisons maintenant.

4.4. Présentation de l'aide à distance proposée à l'Animateur (AàD)

Ce dispositif d'aide conduit à mettre en évidence CINQ feed back possibles, tous de nature à stimuler le traqueur Tj.

4.5. Application : Exemple de consigne d'aide à distance fournie par (AàD) à l'Animateur

4.6 RESULTAT : Témoignages à la suite de l'application de (AàD) dans l'entreprise E.

5. Conditions pré requises pour l'application de (AàD)

# SESSION N°6

## « Organisation : Mise en oeuvre »

**PRESIDENT : J.L. PICARD, THALES**

|   |       |
|---|-------|
| La Veille brevet, un processus d'apprentissage permanent<br>F. BARATA, VALEO Thermique Moteur | P. 51 |
| Analyse de la systématique à l'intelligence économique<br>A. GAUTIER, DASSAULT AVIATION       | P. 53 |
| L'intelligence économique et l'Espace chez Snecma Moteurs<br>P. HENRY, SNECMA Moteurs         | P. 55 |
| Légitimité de la veille et ses ambiguïtés<br>G. GINCALLI, RENAULT                             | P. 57 |



## La Veille brevet, un processus d'apprentissage permanent F. BARATA, VALEO Thermique Moteur

La veille brevet est souvent présentée, aussi bien par les chercheurs que par les praticiens, comme une activité essentielle pour l'entreprise : l'entreprise se doit en effet, d'organiser une vigilance continue sur les publications des demandes de brevet, afin de tenir compte des droits des autres et délimiter les siens. Mais à l'heure de la mondialisation, et devant l'augmentation considérable des demandes de brevet, comment pratiquer une veille brevet efficace ?

Malgré la progression des solutions logicielles, à la fois du point de vue de l'automatisation et des méthodes de traitement (analyse sémantique, recherche dans le texte complet, ...), la démarche globale de veille brevet demeure un processus essentiellement humain. Du veilleur autonome diffusant une veille brevet automatique, on évolue vers un veilleur animateur, qui développe une véritable dynamique au sein du système de veille brevet. Dans ce système, les utilisateurs ne sont plus considérés comme des « rouages passifs » mais comme de véritables acteurs.

Au travers de l'expérience d'un projet de recherche-intervention, au sein de l'équipementier automobile Valeo, ce présent article fournit un cas pratique de mise en place d'un système de veille brevet.

Nous exposerons les outils et les pratiques adoptés et proposerons un modèle adapté à notre terrain. Construit dans une perspective systémique, il nous permettra de mieux comprendre les liens entre les notions de veille brevet, d'apprentissage collectif et d'innovation.



## Analyse de la systématique à l'intelligence économique A. GAUTIER, DASSAULT AVIATION

L'objectif de cette communication est de montrer ce qu'apporte l'approche systémique à la compréhension de l'Intelligence Économique et à sa mise en pratique dans une entreprise.

Dans un premier temps, l'Intelligence Économique est abordée en tant que système complexe. L'appellation qui la désigne est analysée afin de préciser ce qu'elle recouvre et d'en donner ses finalités. Les grands principes et concepts de la systémique sont ensuite abordés.

Dans un deuxième temps, l'approche systémique est utilisée pour aider à la compréhension des interactions de l'Intelligence Économique avec son environnement, permettant de nouveaux points de vues prospectifs.

Une meilleure appréhension du sujet permet une action plus efficace. Des applications concrètes de cette démarche sont données sous forme de recommandations pour l'intégration de l'IE dans l'entreprise et la définition du métier de manager en IE.



L'intelligence économique et l'Espace chez Snecma Moteurs  
P. HENRY, SNECMA Moteurs

**ABSTRACT NOT  
AVAILABLE**



## Légitimité de la veille et ses ambiguïtés

### G. GINCALLI, RENAULT

Depuis plus de 20 ans, la veille et l'intelligence économique se sont développées. Quelques indicateurs permettent de mettre en valeur cette « montée en puissance ».

Dans les milieux professionnels, de nombreuses sociétés se sont spécialisées dans la veille, et l'intelligence économique, et des cellules de veille sont créées dans les entreprises.

Dans les milieux universitaires, les formations sur la veille, le knowledge management, et l'intelligence économique se sont développées.

Au niveau du Gouvernement, Alain Juillet a été nommé Haut Responsable Chargé de l'intelligence économique.

Cette activité, maintenant connue, est-elle pour autant reconnue ?

Les théoriciens et praticiens de la veille, tels que F. Jacobiak, H. Lesca ou H. Dou nous donnent une méthodologie permettant la mise en oeuvre de systèmes. Chaque expérience peut devenir alors un modèle organisationnel. L'activité de veille, comme toute activité professionnelle, s'inscrit et se développe dans une organisation qui a *ses règles, ses jeux de pouvoir et ses zones d'incertitudes*.

Ces notions, développées par Michel Crozier, Erhard Friedberg, et Philippe Bernoux, spécialistes de la sociologie des organisations, permettent de mettre en lumière la façon dont une activité de veille non « institutionnalisée », c'est-à-dire non-inscrite dans un organigramme, peut acquérir une légitimité.

Les sociologues citent quatre sources de pouvoir :

- le pouvoir qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable
- le pouvoir acquis par la maîtrise des relations avec l'environnement
- le pouvoir de communication basé sur l'organisation d'un réseau
- le pouvoir de la bonne utilisation des règles organisationnelles

Ces sources de pouvoir permettent à tout acteur de trouver sa place mais également sa légitimité au sein de l'organisation.

L'activité de veille subit les inconvénients mais profite également des avantages des pouvoirs de l'organisation dans laquelle elle opère. Il semble intéressant de montrer à quel point par le simple jeu des acteurs, il a été possible de mettre en place des processus très organisés et structurés permettant à la veille d'être légitimée.

Nous illustrerons notre discours en nous appuyant sur la mise en place de dispositifs de veille technologique et concurrentielle au sein d'un service de documentation.

Un nombre significatif d'ambiguïtés liées à cette mise en oeuvre nous sont apparues clairement. En particulier :

- les ambiguïtés liées à la position du veilleur dans l'organisation, notamment sa position par rapport aux experts
- l'ambiguïté liée au caractère intrinsèque de la veille en particulier par rapport à la prise de décision et à l'apport d'informations nouvelles qui « dérangent ».
- l'ambiguïté sur le métier même du veilleur

Notre objectif est de montrer comment la veille trouve sa légitimité dans une organisation dans laquelle le veilleur doit évoluer avec toutes les ambiguïtés qui lui sont attachées.



## SESSION N°7 « Formation »

**PRESIDENT** : J. SALA, *Veille Magazine*

Formation à l'intelligence économique, à la veille stratégique, ...

Compétences métiers ou état d'esprit

J.C. DAMIEN, **Université de Lille**

P. 81

Formation à l'intelligence économique : la formation d'un état d'esprit

V. MESGUISH, **Pôle Univ. Léonard de Vinci**

P. 63



Formation à l'intelligence économique, à la veille stratégique, ...  
Compétences métiers ou état d'esprit  
J.C. DAMIEN, Université de Lille

Dans un rapport officiel récent, l'enseignement de l'IE en France est globalement jugé « timide », « peu satisfaisant », « non organisé » voire « inexistant ».

Si l'on admet que la critique, pour sévère qu'elle soit, n'en est pas moins fondée, il est utile alors de rechercher des raisons à cet état de fait et de voir si des solutions existent pour y remédier. Faut-il incriminer l'Etat qui n'aurait ni doctrine ni impulsion politique claire et durable ? Faut-il y voir la conséquence d'une méfiance historique entre secteurs public et privé ?

Ou faut-il tout simplement mettre en cause le système de formation ?

Plusieurs de ces points seront abordés et particulièrement le dernier en prenant appui sur une expérience professionnelle importante et de plus de 6 ans dans le domaine concerné.

La responsabilité de concevoir et de diriger une formation impose toujours d'analyser puis de surveiller en permanence l'évolution des 3 couples de variables liées que sont :

- contenus / besoins
- connaissances / compétences
- sélection / débouchés

Pour préparer, sinon former, à un métier dans le domaine de la Veille ou de l'IE, chacun des trois couples pose au responsable des problèmes particuliers qui peuvent, dans une large mesure, éclairer les insatisfactions constatées.

Deux questions en particulier demandent toujours des réponses précises : qui former ? à quoi ?

Côté industrie, quand on recense les différents secteurs incluant une activité de veille, on met en évidence des formes différentes de veille (sans que forcément ce nom y soit explicitement associé) qui requièrent des profils de compétences différents.

- Veille d'expert
- Veille inhérente à une activité

Il s'agit d'un service opérationnel où chaque décision est prise en fonction d'un environnement concurrentiel, réglementaire...

- Veille au sein d'une cellule de veille

Service qui propose à l'ensemble de l'entreprise un support et une compétence en veille. Activité indépendante.

Les attentes vis-à-vis de cette cellule de veille sont :

- dissociation des rôles (logique d'action)
- gestion des sources d'informations
- réponse à un besoin temporaire pour un projet
- besoin de transversalité

Cet exposé propose deux visions du rôle, des objectifs et des enjeux d'une formation, présentée à la fois par un universitaire responsable d'une formation en veille stratégique et par deux chargées de veille au sein de Renault.



## Formation à l'intelligence économique : la formation d'un état d'esprit V. MESGUISH, Pôle Univ. Léonard de Vinci

L'intelligence économique ne se définit plus comme l'affaire d'une personne isolée dans l'entreprise, ni d'un petit groupe de hauts dirigeants. Il s'agit plutôt d'un état d'esprit que doivent partager les différents collaborateurs de l'entreprise.

Comment enseigner une matière aussi transversale? Quelles sont les compétences et les savoirs à acquérir? Nous présenterons donc l'expérience du Pôle Léonard de Vinci en matière de formation à l'IE.

Le Pôle Universitaire Léonard de Vinci propose à ses étudiants en commerce ou en sciences des modules d'apprentissage de l'intelligence économique. Il s'agit dans un premier temps, de faire comprendre aux étudiants quels sont les enjeux et les méthodes de l'intelligence économique. On abordera des notions ayant trait aux mutations technologiques, changements de comportements économiques, politiques, sociaux... C'est là qu'entreront en jeu des facultés qui ne sont pas toujours valorisées dans l'enseignement supérieur (observation, interprétation, pragmatisme...). Peu d'étudiants savent utiliser à bon escient les nombreux outils de recherche disponibles. Il faudra donc leur enseigner une véritable méthodologie de la recherche d'information sur Internet, en présentant les différents outils généralistes ou spécialisés, et en indiquant leur intérêt par rapport à différents types de recherche. Il faut apprendre également à créer et utiliser des réseaux « humains », et souligner l'importance de la notion d'influence.

Enfin, il s'agit d'apprendre à concilier pragmatisme et rigueur dans l'analyse et l'observation, faire preuve à la fois de prudence et d'audace, qualités souvent antinomiques... On rejoint la thèse de qualification en terme de "savoir-que-faire".

Le Pôle Universitaire Léonard de Vinci intervient également en formation continue auprès d'entreprises ou d'organismes publics. Il s'agit là aussi de démystifier l'intelligence économique, et surtout de convaincre les dirigeants de l'avantage compétitif qu'elle peut apporter à l'entreprise.

Dans le cas de formations intra-entreprises, cela peut être l'occasion de réfléchir de façon collective à la mise en place d'une cellule de veille efficace : analyser les besoins en information exprimés ou non, développer la "capacité à s'étonner", favoriser la circulation de l'information en interne, définir des indicateurs cohérents...

Cette réflexion peut aussi aboutir à une meilleure utilisation des outils informatiques de diffusion et de recherche d'information, et enfin une protection plus efficace de l'information stratégique.

La mise en place d'un processus d'intelligence économique dans l'entreprise a d'autant plus de chances d'être performante qu'elle est effectuée « intelligemment ». C'est à dire qu'un grand nombre de collaborateurs y sont impliqués et motivés, et qu'elle s'exerce au quotidien sur le terrain. Une autre idée reçue à combattre : que l'intelligence économique est un concept hermétique, avec des applications concrètes limitées.

Du rapport Martre au rapport Carayon, on trouve de nombreuses propositions concernant le développement de l'enseignement de l'IE.

Cependant, quel que soit le niveau envisagé, en formation initiale comme en formation continue, il ne faut pas oublier que l'intelligence économique est avant tout une démarche pragmatique et de terrain. Un état d'esprit à insuffler dans l'entreprise n'est pas codifié comme peut l'être une discipline.

L'intelligence économique ne doit donc pas être enseignée comme une science - surtout pour un public qui n'en fera pas son activité majeure, mais comme un état d'esprit, comme une culture à partager.