

L'apport de l'information au sein de l'entreprise

arnaud.bugeat@lemel.fr

<http://shiva.istia.univ-angers.fr/~bugeat/accueil.htm>

Table des matières

Préambule et Remerciements	3
Introduction.....	4
Chapitre 1 L'information, une ressource stratégique pour l'entreprise.....	5
1.1 La mondialisation des marchés	6
1.2 Le passage de la révolution industrielle à la société du savoir	7
1.3 Un facteur de compétitivité.....	9
1.4 La double exigence du jeu économique.	9
1.5 Les paradigmes doivent être changés	10
Chapitre 2 La gestion de l'information: un défi majeur.....	12
2.1 Le processus de veille.....	12
2.1.1 Le ciblage ou expression des besoins émis par la direction de l'entreprise.	13
2.1.2 La traque ou la recherche d'informations	15
2.1.3 Le traitement de l'information.....	17
2.1.4 La diffusion de l'information	18
2.1.5 Le passage à l'acte.....	18
Chapitre 3 La mise en place d'une cellule de veille, ses apports et ses difficultés.....	20
3.1 Avantech Inc, l'informatique au service des ressources humaines	20
3.1.1 Augmenter la productivité du service des ressources humaines.....	20
3.1.2 L'implantation.....	23
3.1.3 Les marchés	23
3.1.4 Les résultats financiers	23
3.2 Le marché des logiciels de gestion des ressources humaines.....	24
3.2.1 Les grandes tendances	24
3.2.2 Les ressources humaines	25
3.2.3 Marché mondial du logiciel.....	25
3.3 Place de la société Avantech au sein du marché des progiciels en GRH.	26
3.4 Vers une mise en place d'une cellule de veille.....	29
3.4.1 L'audit de l'existant.....	29
3.4.2 Les résultats obtenus	30
3.4.3 Les solutions proposées pour pallier aux manques	33
Chapitre 4 Les apports d'une cellule d'intelligence économique.....	45
4.1 Un cadre déontologique est nécessaire.	45
4.2 Une prise de risque minimiser face à la décision	46
4.3 Une gestion du changement facilité	47
4.4 Une possible désinformation.....	49
4.5 Les apports en terme de valeur ajoutée	50
Conclusion.....	51
Bibliographie	53
ANNEXE	55

Préambule et Remerciements

J'ai réalisé ce mémoire dans un triple objectif :

1. Le premier est intellectuel, j'ai voulu matérialiser, mettre par écrit neuf mois de stage et de recherche sur le thème de l'intelligence économique qui me passionne depuis la journée portes ouvertes de l'IUP Ingénierie Economique de Grenoble consacré à ce thème en mars 1998.
2. Le second est de faire découvrir ce domaine à mes lecteurs car la veille stratégique et l'intelligence économique restent une expertise en devenir.
3. Le troisième est personnel, je désire faire mes premiers pas en tant qu'apprenti professionnel de ce domaine dans le but de créer dans quelques années un cabinet de consultants afin d'aider à la mise en place de ce type de cellule dans les PME.

Pour m'avoir permis de réaliser le début de ce rêve et de laisser exprimer cette passion, je remercie l'ensemble de la compagnie Avantech pour son appui et son entière collaboration.

Je remercie aussi Guillaume Batard de m'avoir fait découvrir ce domaine du management de l'entreprise et m'avoir fourni les premières documentations de ma formation autodidacte.

Introduction

Surveiller, scruter, être attentif, veiller sont des activités naturelles pour l'être humain. En effet, dès la préhistoire un homme était responsable de veiller lorsque la tribu dormait. Sa mission était de se prémunir d'éventuels prédateurs. Aujourd'hui les prédateurs sont tout autres mais nous avons toujours cet instinct de veille. Mais que signifie ce mot aujourd'hui?

Les entreprises doivent aujourd'hui être vigilantes, constamment attentives aux mouvements de leur environnement et la veille est « une systématisation du processus de repérage, de validation, d'analyse, de synthèse et de diffusion de l'information utile ». Selon Michael Porter, en 1980, l'activité de surveillance et d'analyse des activités des compétiteurs est le rôle premier des entreprises meneuses.

Or lorsque l'on observe les entreprises, on s'aperçoit qu'elles ont une connaissance plus ou moins approfondie de ce qui les entourent et les influencent.

Mais pourquoi est-ce que la connaissance de l'environnement est une chose primordiale pour une organisation? Pourquoi la veille ou l'intelligence économique sont devenues des pratiques dites stratégiques? Quels ont les avantages et les limites de ces pratiques? Nous allons nous attacher à éclairer ces différents points au cours de notre développement.

Nous allons pour cela prendre l'exemple représentatif d'une PME : Avantech Inc. Cette société québécoise spécialisée dans la production de logiciels en gestion des ressources humaines est révélatrice de la situation de la plupart des PME. Nous suivrons son évolution tout au long de ce document.

Chapitre 1 L'information, une ressource stratégique pour l'entreprise.

Revenons un instant sur la signification du mot veille. Ce mot pose un problème et une confusion. En effet, la veille pour le profane est une action passive où l'on attend patiemment que quelque chose arrive. Or aujourd'hui, la veille pour l'entreprise est quelque chose de proactif, ce qui signifie que les veilleurs doivent aller rechercher l'information et anticiper les besoins de l'entreprise. Selon Martinet et Marti dans leur ouvrage « l'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise »* précisent que le radar de veille est là pour observer en tout temps et sous tous azimuts. La veille permet donc de traquer l'information utile. Aujourd'hui nous parlons davantage d'intelligence économique que de veille pour une raison principale qui apparaît dans le mot intelligence. Il faut prendre ce mot au sens anglophone du terme c'est à dire intelligence dans le sens de capacité à s'adapter à son environnement. Ainsi les veilles de toutes sortes : technologiques, concurrentielles, juridiques, sont maintenant vu comme un ensemble interagissant et qu'il faut prendre comme tel sans quoi il est difficile d'avoir une information satisfaisante.

Ce nouveau terme, « Intelligence Economique » a été défini lors d'un rapport du commissaire au plan, Monsieur Martre, de la manière suivante : " L'intelligence économique peut être vu comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protections nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût.

L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre d'une façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaire à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre.

*Martinet B. et Marti Y-M, L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, Les édition de l'organisation, Paris 1995

La notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire etc.), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influences (stratégies d'influence des états nations, au rôle des cabinets de consultants étrangers, opérations d'information et de désinformation). Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique qui doit présider au pilotage des actions partielles au succès des actions concernées, ainsi que de l'interaction entre tous les niveaux de l'activité auxquels s'exerce la fonction des intelligences économiques: depuis la base (interne à l'entreprise) en passant par les niveaux intermédiaires (inter professionnels, locaux) jusqu'au niveau nationaux (stratégies concertées entre les différents centres de décision), transnationaux (groupes multinationaux) ou internationaux (stratégies influence états nations). "

Mais pourquoi aujourd'hui l'information pour une entreprise est une ressource stratégique indispensable à sa survie.

1.1 La mondialisation des marchés

Grâce aux progrès technologiques et au développement du libre échange des biens et des personnes, la dernière décennie a vu une métamorphose complète de son environnement économique. Les marchés sont aujourd'hui globaliser et les quelques barrières encore existantes vont tomber avec le concours de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) qui s'astreint à supprimer toutes les barrières tarifaires sur les marchés mondiaux. Le libéralisme sera alors le modèle roi et la compétition deviendra le moteur de l'économie mondiale. Concrètement, nous l'observons déjà depuis quelques années, les entreprises n'ont plus un marché défini car le monde est leur marché, que cette entreprise soit une société unipersonnelle ou une multinationale florissante. Les entreprises ont des actions qui dépassent toutes les frontières et peuvent s'implanter où bon leur semble, développer un réseau de vente mondial pour s'attaquer à un marché national et même régional. Ainsi la gestion des entreprises s'est complexifiée car une entreprise japonaise peut très facilement venir concurrencer une société suisse.

En effet, nous pouvons nous rappeler que jusque dans les années soixantes, la Suisse était le leader incontesté dans la fabrication de montre, avec une image de qualité et une notoriété internationale. En 1968, un chimiste suisse découvre la technologie du quartz et la présente à diverses entreprises nationales qui la rejettent en bloc. Pour les sociétés horlogères Suisse, seule les montres formées de rouages et de ressorts pouvaient avoir une qualité et une précision adéquate. Ne sachant que faire avec son invention, le chimiste vendit sa technologie à une société japonaise. Les japonais avaient alors la réputation de produire de la contrefaçon de basse qualité. Il s'est avéré que quelques années plus tard, la société japonaise Séiko est devenue leader sur le marché de la montre, grâce à la technologie du quartz, offrant une qualité et une précision supérieure pour un prix moindre. La Suisse a perdu alors sa position de leader et des milliers de personnes furent licenciées.

Si les horlogers suisse avaient obtenue l'information technologique et concurrentielle utile au moment opportun, la suprématie japonaise aurait peut être été enraillée.

Aujourd'hui, les entreprises ont conscience que l'entrée de concurrents autres que ceux traditionnels sur le marché est tout à fait probable. Ainsi Avantech Inc sait parfaitement que face à un client, elle peut avoir à rivaliser avec une entreprise américaine ou européenne.


Les marchés sont tellement en interaction que s'est développée ce que l'on peut appeler la théorie du chaos ou autrement dit une réaction en chaîne amplifiée. Nous pouvons citer l'exemple d'un crack boursier en 1993 qui ébranla toute la planète et revu à la baisse toutes les prévisions de croissance dans les pays du G7.

1.2 Le passage de la révolution industrielle à la société du savoir.

Nous entrons dans une nouvelle économie où le savoir et l'information vont être le moteur de la société.

Tous les universitaires et les chefs d'entreprises sont unanimes sur le fait que nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère. Cette nouvelle vague post-industrielle est nommé l'ère du savoir ou l'ère de l'information. En effet nous sommes à une époque où les matières premières s'achètent, les technologies se copient, l'argent s'emprunte et il ne reste donc que la compétence et l'information comme facteur d'avantages concurrentiels.

Le schéma* suivant vous présentera clairement la révolution qui est en cours :

Ere industrielle		Ere de l'information
De :		A :
Marché réel	Modification du champ des affaires	Marché virtuel
Hierarchie	Modification organisationnelle	Réseaux
Ressources physiques dispensées	Modification des ratios économiques	Ressources numériques illimitées
Machines / Artisans	Modification des ressources humaines	Connaissances/ personnel intellectuel
Immobiliers et usines	Modification structurelle	Technologie de l'information

Ainsi Ralph Larsen, président de Johnson et Johnson déclare : « Nous ne sommes pas dans une activité de produit, mais de connaissances ».

Ce phénomène peut s'expliquer de différentes façons :

Nous pouvons d'abord supposer que cette révolution est la conséquence de l'automatisation et du progrès calculatoire grâce à l'ordinateur.

Nous pouvons aussi supposer que la télécommunication a permis d'abolir le temps et l'espace.

En réalité, l'information a la faculté de créer elle même sa propre valeur ajoutée car elle a la faculté de se réutiliser, se partager, se distribuer ou s'échanger sans pour autant perdre de sa valeur mais au contraire en prendre.

*L'Art du management de l'information, Les Echos, 1^{er} octobre 1999

1.3 Un facteur de compétitivité

L'information devient progressivement un instrument de compétitivité des entreprises. En effet, tel le radar d'un navire pour reprendre la métaphore de Aguilar (1967), la veille stratégique ou l'intelligence économique permet de détecter les signaux annonciateurs de changements et de se préparer à leur venue. Selon Porter* en 1982 : « d'un point de vue défensif, il est possible de raccourcir les délais de la perception d'une menace en disposant d'un système de surveillance de la concurrence qui rassemble en permanence les données émanant de la force de vente ». De même, pour l'équipe de Stratégor** (1991), « La vigilance ou surveillance active de l'environnement est un élément crucial de la décision stratégique. Elle est la base de la reconnaissance des problèmes ».

Ainsi la maîtrise de l'information permet des débouchés sur des contacts commerciaux, la détection des mauvais payeurs, la désinformation de certains concurrents, l'entrée sur le marché de substituts à votre produit, etc.

1.4 La double exigence du jeu économique.

L'insuffisance de l'approche concurrentielle traditionnelle

De manière habituelle, nous réduisons l'économie à quelques hypothèses et notamment à une hypothèse qui est la recherche du surplus. Pour le producteur le surplus permet de vivre, d'investir et de créer l'emploi. Le surplus pour le consommateur est la satisfaction de ses besoins. Cette satisfaction est optimale lorsqu'elle est supérieure à la valeur de l'échange. La dynamique économique se crée grâce à l'articulation entre la recherche du surplus du consommateur et la recherche du surplus du producteur.

Toutefois la situation économique a énormément changé. Nous sommes passés d'une situation où le producteur devait satisfaire aux besoins du consommateur par la création de nouveaux produits à une situation où la satisfaction du consommateur est quasi totale et le marché est un marché de renouvellement. Ainsi, la stratégie interne qui consistait à offrir un produit permettant un avantage concurrentiel grâce à la qualité ou le prix n'est plus pertinente actuellement.

*Porter M, choix stratégique et concurrence, Economica, Paris, 1982

**Stratégor, , « *Stratégie, Structure, Décision, Identité : Politique générale d'entreprise* », 2^{ème} édition, InterEditions, Paris, 1993

Aujourd'hui la rareté n'est plus une rareté de l'offre mais celle de la demande. L'ennemi n'est plus le consommateur qui devient un partenaire, mais le concurrent qui devient une priorité. le « dehors » est prédominant sur le « dedans ».

Dans un monde où la stratégie interne telle qu'une politique de prix ou de qualité ne suffit plus pour gagner des parts de marché, le capital immatériel devient dès lors prédominant. L'intelligence économique est un concept qui va au-delà de la seule vision en marché/produit, c'est un catalyseur de pertinence qui s'étend à l'intelligence organisationnelle ainsi qu'à tous les acteurs du marché : état, réseau d'influence, etc..

Ainsi aujourd'hui, c'est moins le produit qui compte que la satisfaction des besoins qu'il est sensé combler. L'intelligence économique permet d'avoir une vision globalisante c'est-à-dire prenant compte les aspects temporels, psychologiques, sociologiques, culturels mais aussi économiques, juridiques, financiers, techniques, commerciaux et thématiques ...

Afin de permettre des réactivités croissantes face à l'environnement de l'entreprise en terme d'innovation et de réaction face à la concurrence, il est nécessaire de promouvoir une culture de l'information.

Reconnaître que l'entreprise est au cœur d'un système maillé, qu'elle n'est pas un lieu de décision discrétionnaire mais le centre de gravité d'un ensemble d'interdépendances, cela exige de manière incontournable, une culture de l'information.

1.5 Les paradigmes doivent être changés

Afin de pouvoir détecter les menaces et les opportunités de l'environnement de l'entreprise, il est nécessaire d'avoir un esprit ouvert, d'être curieux et surtout de ne pas s'enfermer dans ses propres paradigmes. Pour explicité cette notion, il faut se référer aux écrits de Kuhn sur les paradigmes qui sont selon lui comme des cadres dans lesquels nous évoluons et dont nous sommes souvent prisonnier. En effet, nous réfléchissons souvent en s'appuyant sur ce que nous pensons être des acquis issus de notre formation professionnelle, de notre éducation et de nos expériences. Cette pensée qui nous paraît rationnelle est souvent différente d'un individu à l'autre suivant son vécu. Toutefois dans la société actuelle, on s'aperçoit que les meilleures innovations dans un domaine sont souvent issues de la découverte d'individus dont la spécialisation est autre que celle du domaine donné.

Nous pouvons encore une fois nous appuyer sur l'exemple de l'inventeur du quartz, invention qui fut refusée par toutes les entreprises horlogères, et qui anéanti pourtant ce monopole Helvétique.

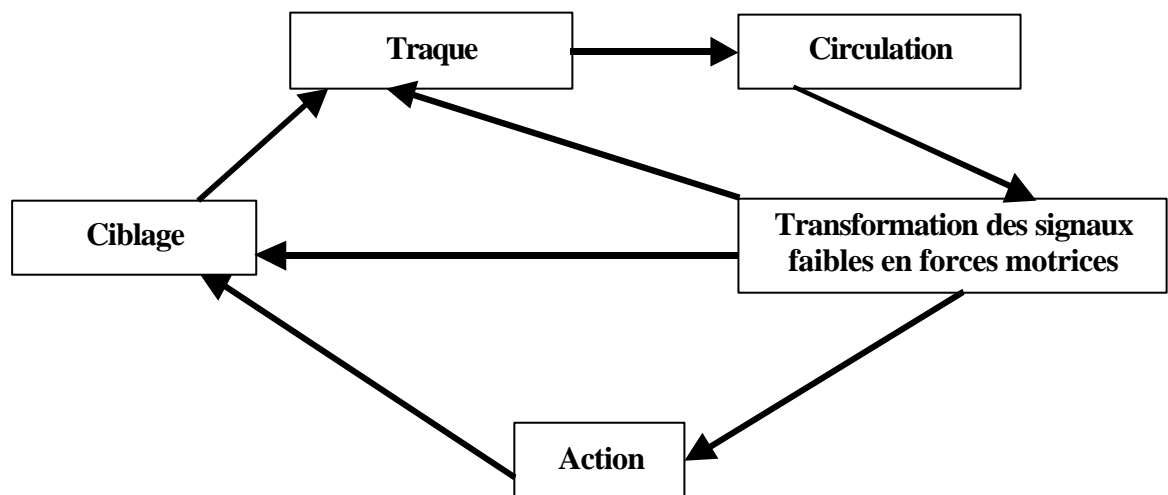
Afin d'être « au courant » de toutes les opportunités et menaces pour son entreprise, il est important de rester ouvert à toutes ses idées qui sortent de notre conception et hors de nos paradigmes. Ainsi l'entreprise innovante est celle qui a les paradigmes les plus larges et surtout qui est capable de prendre la décision face à un événement hors de sa propre conception. Le veilleur est ainsi un élément du processus d'innovation de l'entreprise car il doit offrir à celle-ci la plus large surveillance sans pour autant se perdre dans une accumulation d'information sans objet précis.

Chapitre 2 La gestion de l'information : un défi majeur

Comme nous l'avons décrit précédemment, l'information est un outil stratégique. Toutefois, pour que cette information soit utilisable, il faut qu'elle suive un processus qui débute par un intrant qu'est le renseignement et un extrant : l'information stratégique. Entre les deux, dans la boîte noire, se déroule ce que l'on peut appeler la gestion de l'information et c'est le défi majeur de toute entreprise désireuse de mieux connaître son environnement.

2.1 Le processus de veille

Processus de veille stratégique* :



Le ciblage est la détermination de l'environnement à scruter. Il vise à spécifier les acteurs et les thèmes à surveiller, ainsi que les sources d'information à mettre en œuvre.

La traque consiste à désigner la ou les personnes en charges de collecter l'information sur la cible donnée. Il est nécessaire aussi de leur fournir la méthodologie dans cet objectif.

La circulation désigne le déplacement de l'information afin de mettre en commun les informations collectées par les différents acteurs et de les rendre stratégiques pour les décideurs par le traitement.

*Lesca H, « système d'information pour le management stratégique de l'entreprise : l'entreprise intelligente, Macgraw Hill, 1996

Le traitement est en fait l'analyse des données afin de leur donner du sens et les transformer en forces motrices par une action ou une prise de décision.

Voyons de manière plus approfondie chacun des points du management de l'information.

2.1.1 Le ciblage ou expression des besoins émis par la direction de l'entreprise.

De manière pratique, ce ciblage est l'explicitation des stratégies envisagées dans un objectif donné. Ces stratégies donneront aux veilleurs des axes et des pistes de recherches prioritaires. Cette étape permet de définir le mandat de manière précise et il faut savoir, lors des différentes entrevues avec la direction, lire entre les lignes et éclaircir les pensées souvent confuses des dirigeants.

Ce premier pas est très important dans la réussite de la mise en place de la veille mais elle est souvent jugé inutile et sans importance de la part des dirigeants.

Selon l'ouvrage de L.Hassid, P-Jacques Gustave et N. Moinet « Les PME face au défi de l'intelligence économique »*, il existe 5 sources de dysfonctionnement gênant l'expression des besoins :

1. Une identification incomplète des menaces et des opportunités

Pris par le quotidien, les dirigeants ne savent souvent que très peu définir la stratégie de développement qu'ils envisagent. Sans cette réflexion, il est impossible de définir des axes de recherches informationnelles. Même si les modalités stratégiques sont claires, il est souvent nécessaire d'établir les champs de recherches car les chefs d'entreprises et notamment de PME ont une vision de proximité et en omettent certains d'importants.

2. La sensation fausse d'être bien renseigné

Les dirigeants ont du mal à se projeter dans l'avenir et s'intéresse aux orientations de court terme et à l'information concernant ces orientations et ces opportunités commerciales.

*L.Hassid, P.Jacques Gustave, N.Moinet, « Les PME face au défi de l'intelligence économique », Dunod, 1997

De plus, le manque de temps et l'impératif de survie supprime tout intérêt pour les sujets loin de leur préoccupation. Il est nécessaire néanmoins de maintenir un esprit ouvert car il n'est pas rare de voir disparaître une PME de grande notoriété parce qu'un concurrent indirect est apparu sur le marché.

3. Un manque de cohésion sur les axes stratégiques

Le patron de PME est souvent un homme de pouvoir et estime que la stratégie est son affaire et qu'il n'a aucun intérêt selon lui de partager l'évaluation stratégique avec ses cadres collaborateurs.

Ainsi la société Avartech possède à sa tête un homme de grand talent mais qui a le défaut de croire que l'information est un pouvoir, ce qui le pousse au refus de déléguer certains travaux pourtant sans impacts directs sur la stratégie. Cette rétention de l'information crée une confusion dans les axes de développement de l'entreprise chez les cadres et les salariés ainsi qu'une certaine démotivation.

4. Une déconnexion entre la veille et la stratégie

Comme nous l'avons vu précédemment, il existe souvent une séparation entre la stratégie pensée par le dirigeant et la perception qu'en on les cadres et salariés de l'entreprise. Ainsi, lorsque l'on incite les cadres à effectuer certaines recherches, ils n'en comprennent pas les buts et objectifs et n'ont pas la même motivation que si l'implication était présente.

5. Une gestion incohérente des priorités

Les PME ont un impératif de survie qui leur crée des emplois du temps souvent surchargés. Ce postulat implique le fait que l'ensemble des salariés doit faire des choix dans les activités à mettre en route. Ces choix peuvent parfois être incohérents et nécessitent un pilotage de la part de la direction.

2.1.2 La traque ou la recherche d'informations

Il faut savoir que 50% de l'information jugée d'importance pour un veilleur se trouve au sein de la société dans lequel il travaille. Il est donc indispensable que l'information soient classifiée et disponible. De même, il faut mettre en place une procédure de recherche d'informations adapté à chaque corps de métier afin que les veilleurs ne soient pas découragé par un système informationnel trop lourd.

Les dirigeants des PME pensent souvent que certaines informations sont impossibles à obtenir car confidentielles. Or il s'avère que les nouvelle technologies tel Internet permettent, à un coût raisonnable d'obtenir des informations précises rapidement.

Par exemple, le directeur de la société Avantech Inc. souhaitait connaître sa position sur le marché des logiciels de gestion des ressources humaines en terme de prix face à ses concurrents. Il faut savoir que les prix de ce type de logiciel est variable suivant la technologie utilisée, la modularité, le nombre de salariés impliqués lors de l'implantation, le temps d'implantation, le prix de la licence etc. Or un site Internet a permis de savoir de manière approximative les prix pratiqués par chaque concurrent, la technologie utilisée ainsi que les marchés ciblés par ces sociétés.

Un problème majeur vécu lors de cette expérience au sein de la société Avantech m'incite à dire que certaines informations ont du mal a être utilisé faute de décryptage. En effet, il existe plusieurs barrières pour le veilleur afin de comprendre une information. Tout d'abord, il y a la langue dans laquelle est rédigée le document. En effet, sur Internet par exemple, 80% de l'information est en langue anglaise ce qui peut entraîner le ralentissement ou l'occultation de l'information de la part du veilleur.

Un autre facteur qui rend impossible de décoder l'information trouvée par le veilleur est l'incompétence du domaine. En effet, un veilleur peut trouver une information de la plus haute importance et va passer à côté car il n'a pas la formation pour la comprendre.

Par exemple, il est très difficile de comprendre une description technique d'un logiciel lorsque notre formation n'est pas celle d'un ingénieur en informatique.

Dans la gestion de l'information et principalement la recherche d'information pose le problème des sources d'information et de la surcharge possible.

En effet, comme le décrit si bien Edouard de Marolles : « Même quand il a conscience de l'information, le patron de PME se perd souvent dans la nébuleuse des sources d'information. Il y en a partout, il n'a pas le temps de s'y consacrer. Trop d'information, tue l'information. »

Mais comment mener une recherche efficace ?

1. Capitaliser son expérience

Lorsque nous effectuons des recherches afin de recueillir un type d'information donné, nous partons souvent à l'aventure et nous faisons confiance à « notre bonne étoile ». Bien entendu, il est nécessaire de s'appuyer sur les personnes expertes dans le champ de recherche mais quelques fois, elles sont toute aussi incapables que nous d'effectuer ce type de recherche.

Ces sources sont très importantes à capitaliser afin de bénéficier a-posteriori de l'effet d'expérience. Cet apprentissage va vous permettre un gain de temps incroyable lors d'une prochaine recherche. Par exemple, après quelques expériences sur Internet, vous allez très vite découvrir les meilleures voies d'accès à l'information recherchée.

2. Evaluer les sources d'information

Il est très important d'évaluer les sources que l'on utilise et de croiser ses sources afin de confirmer ou d'infirmer ce que nous dit la première.

Nous pouvons utiliser un tableau afin de capitaliser l'évaluation de chacune des sources.

Type Source	Type de renseignement	Évaluation véracité
Officielle	Texte, oral...	0 à 100%
Journalistique		
Salon, congrès		
Personnel		
Internet		

3. Croiser les sources d'information

Lorsque l'on n'est pas certain de la véracité de l'information trouvée, ce qui est souvent le cas sur Internet, il est nécessaire les premières fois de croiser les sources d'information et de ne pas être un adepte de la pensée unique. Bien sur, après de nombreuses recherches, vous saurez si oui ou non cette source est sur et les croisements seront moins fréquents.

4. S'appuyer sur des experts

La recherche dans un champ qui n'est pas le notre peut présenter certains risques. C'est pourquoi, lorsque cela est nécessaire, il faut faire appel à des experts extérieurs qui nous fourniront l'information désirée moyennant rémunération. Ces prestataires offre à la fois la sécurité du diagnostic et la confidentialité si cette entreprise est éthique.

2.1.3 Le traitement de l'information

Afin que l'information trouvée soit utile pour l'entreprise, il ne faut pas qu'elle demeure brute, sans quoi vous n'allez susciter aucun intérêt pour celui qui doit la transformer en actions concrètes. Il faut donc une analyse des données afin qu'elles révèlent leur véritable essence.

Au Québec, les PME peuvent compter sur une structure d'analyse à deux niveaux permettant de soutenir ses efforts de veille. Un premier niveau de veille de type générique est offert par les Centres de veille concurrentielle supportés par le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST). Plus d'une douzaine de centres de veille offrent un premier niveau de filtration de l'information disponible pour l'ensemble d'un secteur industriel. Cette veille générique permet à la PME d'augmenter la vision périphérique de sa veille spécifique. Souvent, les informations émanant d'une veille générique déclencheront des alertes chez les entreprises qui décideront de fouiller un peu plus le sujet, en le traitant d'une façon plus spécifique. Cette veille spécifique orchestrée par le veilleur interne, compte sur le réseau interne d'information de l'entreprise et sur des ressources externes telles que producteurs, courtiers et consultant en information spécialisée.

2.1.4 La diffusion de l'information

La diffusion de l'information vers les acteurs économiques chargés de les transformer en actes concrets.

Une fois trouvée, collectée et analysée, l'information doit être diffusée de manière rapide et utilisable vers le destinataire.

Les moyens de communication aujourd'hui sont nombreux et il est important que le médium utilisé pour faire circuler l'information soit adaptée au récepteur du message. Ainsi les PME ont souvent l'impression que par ce que la structure est petite et légère, l'information circule dans tous les sens de manière fluide. En réalité, ce n'est que rarement le cas. Il faut donc s'assurer que le renseignement parvient bien à la bonne personne et au bon moment.

Il existe plusieurs types de médias possibles afin de faire parvenir une information. Nous pouvons tout d'abord déposer l'information dans un lieu connu de tous comme un centre, ou une mémoire collective, telle que la bibliothèque ou le tableau d'affichage. Cela pousse la personne ayant soif d'information à venir la chercher. Pour que ce type de communication fonctionne, il faut que les gens savent où se trouve ce centre, qu'il y ait accès dès qu'il le désire et qu'il en ait la volonté.

Un autre type de communication, nécessitant un ciblage précis, mais offrant des possibilités de confidentialité plus forte est de porter l'information auprès de la personne concernée ou du groupe concerné.

Dès lors, les nouvelles technologies facilitent ce type de diffusion. Un réseau d'ordinateur, un Intranet, un e-mail, suffisent pour que l'information circule plus vite, de manière sécurisée et de façon ciblée.

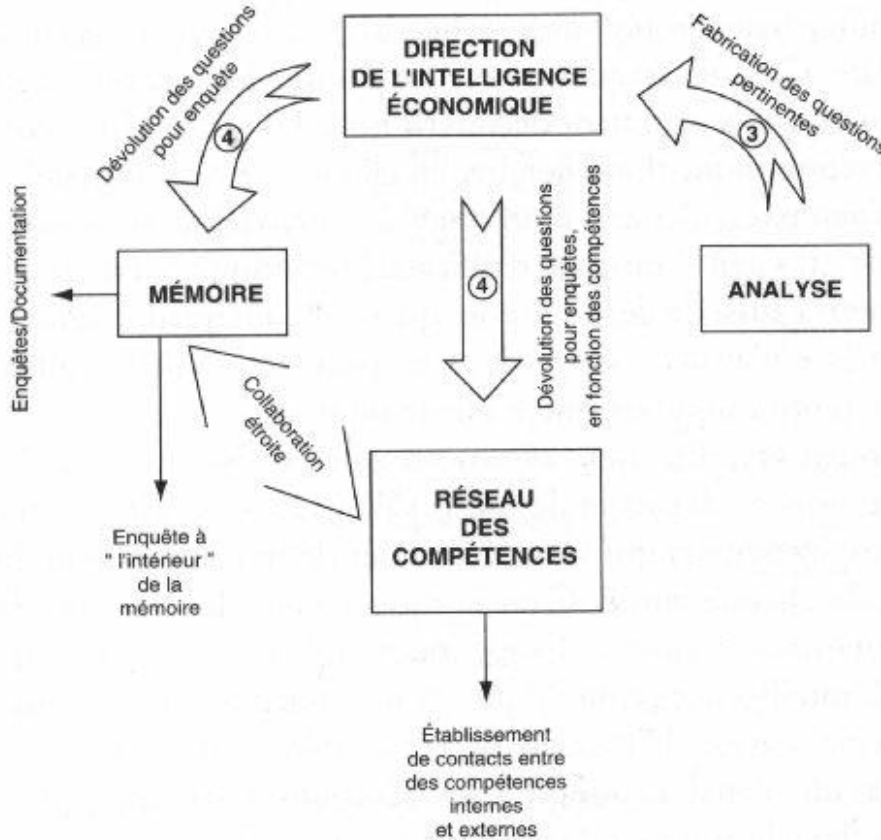
Toutefois, il faut que le format de l'information soit compatible avec le canal de diffusion et que le récepteur soit motivé pour le type de canal qu'on lui offre. Il ne sert à rien de diffuser des informations par e-mail si personne ne les lit. De plus, le proverbe « trop d'information, tue l'information » reste valable et il ne faut pas saturer la capacité de chacun des récepteurs.

2.1.5 Le passage à l'acte.

Lorsque cela est jugé nécessaire, au vu des informations, les différents acteurs peuvent agir afin de répondre au stimuli que leur offre la veille.

Bien entendu, cette boucle du renseignement doit être répétitive et l'itération doit être naturelle. De plus, une question en amène une autre et la soif du savoir ne tarie jamais.

Voici de manière schématisée ce qu'est l'intelligence économique ou la veille stratégique :



Après avoir vu comment se mettait en place une bonne gestion de l'information, nous allons entrer un peu plus profondément dans la technique adoptée au sein de la société Avantech.

Chapitre 3 La mise en place d'une cellule de veille, ses apports et ses difficultés.

Nous allons mieux comprendre comment se met en place une cellule de veille à travers l'exemple de la société Avantech que nous allons présenter succinctement. Après cette présentation rapide, nous nous attacherons à décrire le marché des logiciels pour mieux appréhender le milieu dans lequel évolue cette société.

3.1 Avantech Inc, l'informatique au service des ressources humaines

Dans le contexte de compétition actuel, un personnel motivé, confiant et qui adhère aux valeurs de son entreprise est un avantage concurrentiel indéniable. C'est pourquoi la gestion des ressources humaines est considérée par de plus en plus d'entreprises non plus comme une dépense mais comme un investissement primordial stratégique pour leur réussite.

Le directeur des ressources humaines dépense beaucoup de temps et d'énergie à l'application de règles et lois de plus en plus complexes. Avec l'augmentation du nombre de salariés et donc des informations à traiter, le directeur des ressources humaines a moins de temps à consacrer à la gestion du personnel en elle-même.

C'est dans le souci d'optimiser ces tâches et ainsi de permettre au directeur des ressources humaines de se consacrer à la gestion à plein temps de son équipe qu'Avantech a mis au point le logiciel Avantech R/H.

3.1.1 Augmenter la productivité du service des ressources humaines

Avantech R/H a été conçu pour seconder le DRH et l'assister dans son travail pour le rendre plus performant. Avantech contribue depuis 10 ans à l'avancement de la GRH grâce à des innovations majeures dans ce domaine dont ont déjà bénéficié de nombreuses entreprises.

Avantech R/H va vous permettre :

- Une simplification du travail

- Une valorisation du personnel donc une motivation décuplée et une productivité accrue
- Une baisse importante des coûts d'exploitation
- Une automatisation des processus de gestion et donc plus de temps disponible pour une gestion plus quantitative
- Un meilleur contrôle de vos indicateurs de gestion
- Une vision stratégique de la gestion des ressources humaines

La clé de notre succès : une participation active de nos clients dans toute la conception de notre produit.

C'est dans le but de créer un logiciel novateur et répondant en tous points aux attentes des moyennes et grandes entreprises que nous avons développé nos applications en collaboration avec un comité consultatif composé de nos clients et d'experts en GRH. Le rôle de ces derniers ne s'est pas limité à une simple consultation mais à une réelle contribution dans toutes les étapes de développement du produit ce qui fait d'Avantech R/H un logiciel d'une qualité incomparable et qui s'adapte parfaitement aux besoins de nos clients.

Le résultat de cinq années de recherche et développement : Avantech R/H, un logiciel complet et adaptable à toutes les entreprises de tous les secteurs.

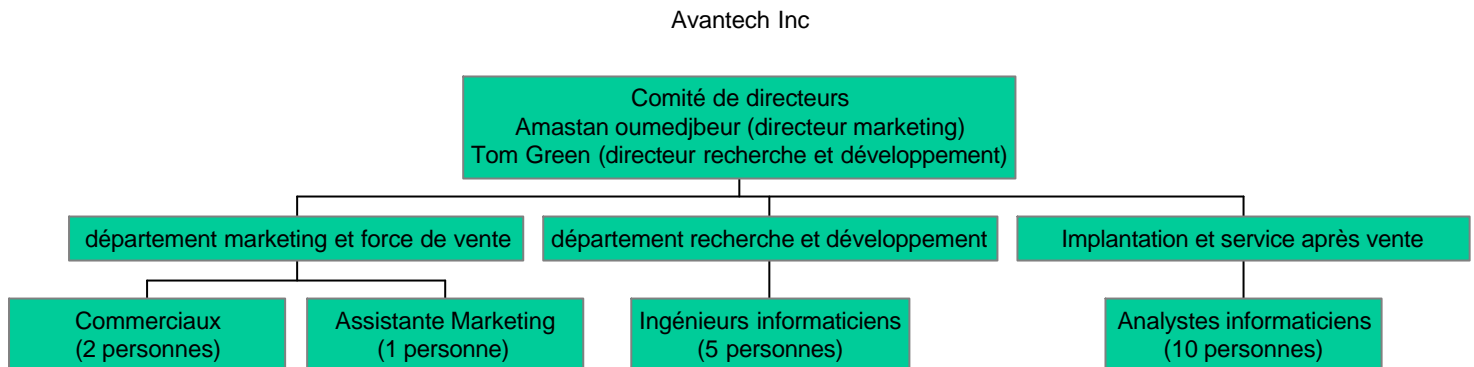
Ce qui fait les différences de ce produit :

- Une personnalisation du logiciel aux besoins du client tout en préservant la version standard
- Un moteur d'inférence exceptionnel permettant l'automatisation des règles et procédures
- Une interface simple et intuitive ainsi que tous les outils nécessaires à une GRH de qualité exceptionnelle

Cette entreprise de 25 salariés possède 3 points de vente à Montréal, Toronto et Vancouver.

Le siège social se trouve à Montréal. Au sein de ce siège, on produit le logiciel, on effectue la recherche et le développement, on supervise l'implantation chez le client et on effectue le service après-vente. Le siège possède un département Marketing, dirigé par Stan Oumédjbeur, vice-président de la société. Le second président est Tom Green ingénieur informaticien, chargé de la supervision du département recherche et développement.

L'organigramme d'Avantech vous offrira une vision claire de la société.



Les deux autres sites situés à Toronto et Vancouver font uniquement de l'implantation et du service après vente .

Le produit, Avantech RH est un logiciel de type modulaire qui couvre l'ensemble des activités du directeur des ressources humaines. Ce logiciel à plusieurs particularités :

- Il s'adresse aux entreprises de plus de 80 salariés.
- Ce logiciel est un logiciel à base de règles, c'est à dire que l'utilisateur introduit lui-même les règles de gestion propre à chaque entreprise en matière de ressources humaines. Ainsi le logiciel permet d'automatiser le processus de gestion et permet au directeur des ressources humaines de rendre stratégique sa gestion en supprimant toutes les activités de type réglementaire et légale telle la production des fiches salariales ou la conception des plannings de chacun.

Ce logiciel permet de faire la gestion des activités suivantes :

- Assiduité et banque de temps : gestion des absences et des vacances
- Rémunération : évaluation des salaires et primes de chacun des salariés
- Qualification et formation
- Planification de carrière
- Les avantages sociaux

Pour toute action qui doit être effectuée, une alarme prévient l'utilisateur qui accepte ou non de l'opérer.

Le prix du logiciel est variable suivant le nombre de salariés et le nombre de modules mis en place. (prix de lancement 80 000 \$can)

3.1.2 L'implantation

Ce logiciel nécessite une phase d'implantation importante puisqu'il s'agit de pratiquer une réingénierie des processus de gestion des ressources humaines et de formaliser des règles afin qu'elles s'appliquent de manière automatique grâce au logiciel. L'implantation s'étend sur une période de deux mois à plusieurs années suivant le nombre de salariés et l'éventail des règles en vigueur.

3.1.3 Les marchés

Avantech est essentiellement présent sur le marché canadien avec une concentration de clients au Québec. Cette PME est également présente sur le Nord Est des Etats Unis. Elle recherche actuellement des partenariats afin de pénétrer le marché européen. Cette entreprise compte plus de 200 clients.

3.1.4 Les résultats financiers

Cette entreprise créée en 1979 a vu son chiffre d'affaires croître de manière exponentielle pour atteindre 2 millions de dollars canadien cette année.

La finance

Bien que possédant un carnet de commande chargé (dépassant même la capacité de production de la société), cette PME comme beaucoup d'autre survie grâce aux différentes aides étatiques et aux financements externes (prêts bancaires). Cette petite société essaie donc de survivre. Industrie Canada estime que si une PME dans l'industrie du logiciel ne dépasse pas les 2 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2000, elle a toutes les chances de disparaître. Avantech est donc a un virage de son existence et l'an 2000 sera la période décisive quant à sa pérennisation.

Pour comprendre la situation d'Avantech face à la gestion de l'information, il faut auparavant rapprocher cette société du marché dans lequel elle évolue. Grâce à ce rapprochement, nous pourrions détecter l'importance de la connaissance de son environnement dans un but de compétitivité.

3.2 Le marché des logiciels de gestion des ressources humaines

Le nouveau marché canadien dépasse les frontières nationales pour s'étendre à l'échelle mondiale. L'industrie du logiciel et des services informatiques représente l'une des industries les plus dynamiques au Canada. Selon Statistique Canada, ses recettes ont augmenté à un taux de croissance annuel composé de 10,9 % entre 1990 et 1996, atteignant 15,4 milliards de dollars canadien. L'emploi a augmenté de 11,4 % par année au cours de la même période, passant de 71 700 à plus de 137 000 emplois.

L'industrie est composée, en grande partie, de petites et moyennes entreprises (PME). En 1995, il y avait 15 300 entreprises mais seulement 582 dépassant les 2 millions de dollars.

3.2.1 Les grandes tendances

La demande internationale pour les logiciels et les services informatiques continuera à croître rapidement. En effet, selon INPUT, un important cabinet de recherche américain en matière de technologie de l'information (TI), le taux de croissance sera de 13,5% annuellement pour la période 1997-2002, augmentant les recettes à 1 billion \$US.

L'industrie du logiciel mondiale traverse une période de transition. L'explosion d'Internet promet de transformer la configuration de l'industrie. De plus, la concurrence mondiale entraîne un fléchissement généralisé des prix. Selon Industrie Canada, l'indice des prix de vente a diminué annuellement de 5% au cours des dix dernières années.

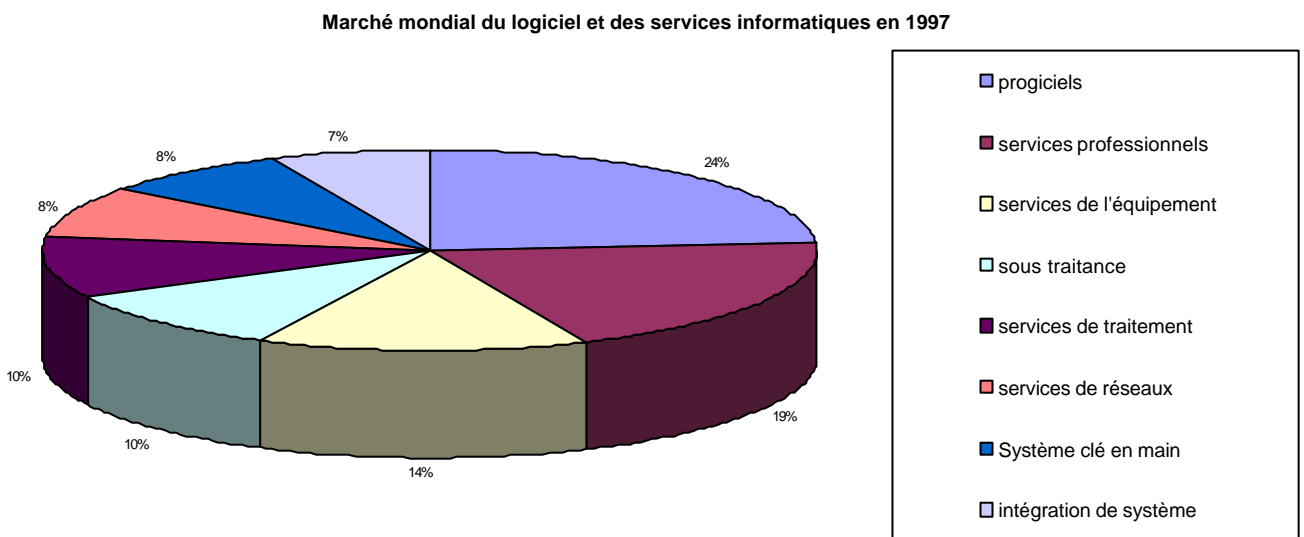
Les entreprises de logiciels sont des exportateurs vigoureux. La plupart d'entre elles basent l'essentiel de leur plan d'affaires sur les marchés externes au Canada.

3.2.2 Les ressources humaines

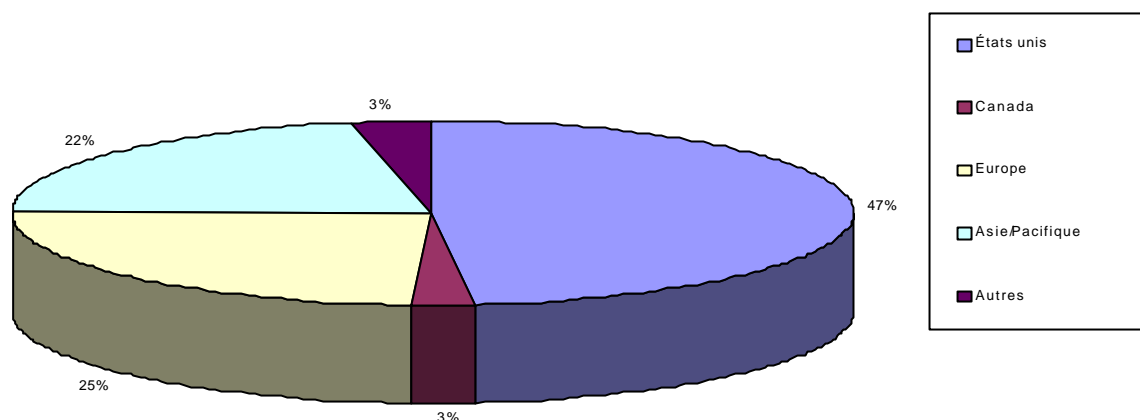
Le succès de l'industrie du logiciel dépend entièrement de son capital intellectuel, c'est à dire des ressources humaines. Il faut répondre aux attentes de la demande qui est en évolution rapide : un véritable défi. Ceci est d'autant plus difficile lorsque l'on sait, selon le conseil des ressources humaines du logiciel, qu'il y a une pénurie de 20000 programmeurs en 2000.

3.2.3 Marché mondial du logiciel

Il représente 557 milliards de dollars US réparti de la manière suivante : (source INPUT)



Si l'on observe ce même marché du point de vue géographique voici ce l'on obtient :



Comme nous l'observons, les Etats Unis sont omniprésents sur le marché des logiciels et il en est de même pour les logiciels de GRH.

Le Canada ne représente que 3 % du marché mondial des 24% du marché des logiciels. Le Canada n'est donc pas une nation dominante et Avantech se trouve un acteurs au cœur de ce marché. Ce marché en expansion mais aussi extrêmement concurrentiel nous entraîne à savoir de manière précise la position d'Avantech et de son produit sur son créneau de la gestion des ressources humaines

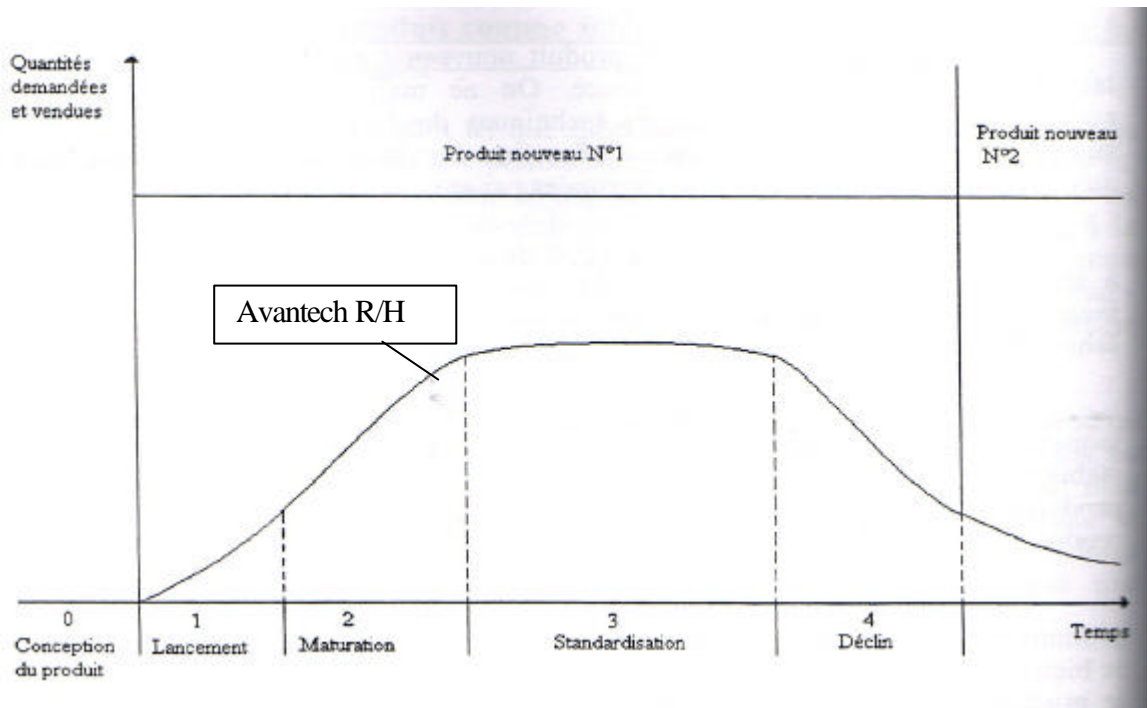
3.3 Place de la société Avantech au sein du marché des logiciels en GRH.

La société Avantech se situe sur un créneau fortement concurrentiel. En effet rien qu'au Québec, il existe plus de 150 entreprises productrices de logiciel de gestion des ressources humaines. De plus, elle doit faire face à des concurrents tels que ADP, Oracle, SAP etc. Ces multinationales ont un avantage face à cette PME, la capacité d'offrir un service plus rapide car possédant des ressources humaines importantes.

Enfin, l'année 2000 est cruciale car c'est la dernière année que cette société va bénéficier des différentes aides de l'Etat. Cette société, doit pour survivre, réaliser un chiffre d'affaires de 2 millions de dollars sans quoi elle disparaîtra dans les 3 ans.

Le produit Avantech R/H se trouve donc en phase de maturité sur la courbe du produit car les concurrents sont nombreux, certaines entreprises disparaissent par la pression concurrentielle, le produit existe depuis longtemps et les marges commerciales se rétrécissent.

Voici la représentation du produit Avantech R/H sur la courbe du cycle du produit :



Dans cette phase stratégie à adopter

La phase de maturité

Avantech se trouve en phase de maturité croissante, les ventes continuent à progresser mais à un rythme décroissant du fait de la saturation de la distribution, même si certains acheteurs tardifs apparaissent sur le marché. Le ralentissement du taux de croissance a pour effet de provoquer une surcapacité dans l'ensemble de la branche. Cette surcapacité avive la concurrence qui infléchissent leur prix, d'autres élargissent leur budget dans le but d'améliorer le produit. Toutes ses mesures traduisent une érosion des bénéfices. Les concurrents les plus faibles alors disparaissent et le secteur finit par comporter un petit nombre de firmes qui s'accrochent à leur position et sont constamment à la recherche d'avantages concurrentiels.

Voici Les symptômes de ce stade de maturité :

- | | |
|----|--------------------------------|
| 1. | Saturation du marché |
| 2. | Inélasticité de la demande |
| 3. | Surcapacité de production |
| 4. | Apparition de la substitution |
| 5. | Maturité technologique |
| 6. | Sophistication du consommateur |

La stratégie d'Avantech est donc d'augmenter le volume des ventes et de maintenir compétitif son produit par des versions de plus en plus performantes.

La connaissance du marché et des besoins des consommateurs et donc primordial afin de demeuré en position et de ne pas disparaître, écrasé par la compétition. Il faut s'assurer de la satisfaction de la clientèle afin de dégager l'image d'une entreprise offrant un service de qualité et où le client est au cœur du processus de vente.

Le calcul du prix devient un atout majeur dans une volonté de compétitivité, le calcul doit être effectué au plus juste possible.

L'information est donc un facteur critique de réussite dans le but d'être le plus réactif possible face au marché et de positionner les 4 P correctement (prix, place, publicité, produit).

La publicité doit se faire sur le mode de la différenciation. Pour se différencier, il est nécessaire de connaître le produit de la concurrence et dans le domaine des progiciels, ce produit reste très souvent secret.

Dans ce contexte de concurrence féroce, d'évolution rapide des technologies, de changement de désirs fréquents de la demande, Avantech doit se démarquer par une bonne connaissance de son environnement et une réactivité face aux menaces perçues et opportunités offertes.

3.4 Vers une mise en place d'une cellule de veille

La mise en place d'une veille au sein de la société Avantech s'est déroulée en 2 étapes

3.4.1 L'audit de l'existant

Lors de l'audit de l'existant au sein de la société, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Besson publiés sous le titre suivant « Audit de l'intelligence économique »*. Nous allons reprendre les différents centres névralgiques de la veille stratégique selon Besson et montrerons pourquoi ils ont de l'importance et enfin déterminerons quelle était la situation d'Avantech dans notre grille d'évaluation. Dans un second temps nous nous attacherons aux propositions faites pour cette société.

Cette société compte 25 personnes dont 90% sont localisées au siège social à Montréal. Nous avons donc décidé de sonder l'ensemble des salariés de Montréal. Nous avons employé la méthode traditionnelle de l'audit par observation et entretien semi-directif.

Les entretiens

Ces entretiens se sont déroulés dans les locaux d'Avantech. Avant d'entrer dans le sujet même de l'audit, je me suis attaché à expliquer le pourquoi de cet entretien, l'aspect confidentiel de ce qui se dit lors de l'entrevue et les répercussions que cela pourrait avoir sur la société.

Après avoir sondé l'ensemble des salariés, nous avons traité l'ensemble de nos données par thèmes importants en intelligence économique :

- La veille économique
- La veille concurrentielle
- La veille technologique
- L'usage d'Internet
- La mémoire (organisation du stockage)
- L'analyse des données
- La capacité d'influence
- La rétention d'information
- La sécurité

*B.Besson, « Audit de l'intelligence économique », Dunod, 1998

3.4.2 Les résultats obtenus

La veille concurrentielle

Il est à noter que les commerciaux possèdent chacun une veille concurrentielle qui leur est propre. Il recherche de manière systématique des informations concernant les concurrents les plus fréquemment rencontrés. Cette recherche fait place à une analyse personnelle afin de pouvoir réagir adéquatement lors d'une prochaine opposition avec le concurrent. Le stockage se fait dans le bureau personnel de chacun des commerciaux.

Les informations de type économique

Le directeur Marketing (vice-président de la société) mène de nombreuses recherches sur l'aspect économique susceptible d'influencer l'industrie du logiciel. Il ne stocke que très peu de données et effectue des actions de manière autonome, sans en référer à qui que ce soit, lorsqu'il le juge nécessaire. Il effectue aussi de nombreuses recherches en matière de gestion des ressources humaines. Ces recherches effectuées grâce aux lectures de différents magazines spécialisés, sont stockées dans son bureau, sans aucune analyse retranscrite. L'accès à ce type d'information est difficile car le bureau du directeur est fréquemment fermé.

La veille technologique

Les informaticiens chargés du développement du produit Avantech R/H ne font aucune veille d'aucune sorte. Ils sont ingénieurs et leur description de poste est uniquement axée sur le développement et la recherche.

Les analystes informaticiens ont une connaissance de la clientèle du fait de leur présence permanente chez eux durant l'implantation, mais ils possèdent aussi une connaissance de certains concurrents par les dires de la clientèle. Ils n'effectuent aucune analyse des informations recueillies et ne transmettent une information que lorsqu'ils le jugent opportun.

Nous avons recensé l'ensemble des postes au sein de la société pour ce qui est de la collecte et de l'analyse de l'information.

La sécurité

En ce qui concerne la sécurité, les locaux ne sont pas du tout sécuritaire. En effet, une seule porte d'entrée sans verrou important sépare les bureaux de l'extérieur. A cela s'ajoute le fait que cette porte est constamment ouverte avec un va et vient permanent. Preuve de la légèreté de la sécurité des locaux, le vol de la mallette d'un analyste programmeur dans laquelle se trouvait l'ensemble du dossier d'un client.

Au niveau informatique, le système de sécurité est des plus rudimentaire ne garantissant aucunement de l'intrusion d'un pirate.

Dans le domaine de la sécurité, la fuite d'information technologique par la démission de certain membres du personnel est tout à fait probable. En effet, aucune close n'empêche un salarié de quitter la société pour travailler dans une société concurrente. Moi même, stagiaire, je n'ai signer aucun document m'engageant envers Avantech de garder ce type d'information confidentiel.

Le réseau

Le réseau dans un but commercial

Il existe au sein de la compagnie une pratique naturelle du réseau dans un but d'affaires. Il est pratiqué essentiellement par les commerciaux, jouant de leurs connaissances personnelles dans le but de réaliser certains objectifs.

Le réseau dans un but de veille concurrentielle

Les commerciaux ont de bonne connexion au sein d'entreprises concurrentes qui leur permettent d'obtenir certaines informations d'ordre confidentiel. De même, certains clients fournissent de manière volontaire de nombreuses confidences lors d'entrevus ou de réunions.

Les outils d'influence

Il n'existe pas de politique d'influence au sein de la société Avantech Inc. Il existe toutefois la volonté d'écrire des articles dans la presse spécialisée mais le temps faisant défaut à tous, rien ne se fait. Il n'y a aucune action de lobbying menée de manière volontaire. Même lorsqu'il s'agit d'influencer la clientèle, tout n'est pas en œuvre. En effet, le site Internet d'Avantech a été très longtemps en construction ce qui n'incitait pas à la visite. Aujourd'hui ce site est en ligne mais le rendu n'est loin d'être une réussite tant au point de vue stratégie marketing qu'aspect publicitaire.

La coopération

Afin d'avoir un rayonnement suffisant sur un marché mondial, il est indispensable pour les PME de développer un réseau de collaborations ou d'alliances qui assurent une demande suffisante. Cette collaboration peut se faire avec des entreprises sur un marché proche de celui de l'entreprise si les deux parties ont un avantage commun à se mettre ensemble. Il peut y avoir plusieurs raisons à la coopération tels l'élargissement de la puissance financière ou un axe commun de la recherche et développement qui permet la division de coûts etc.

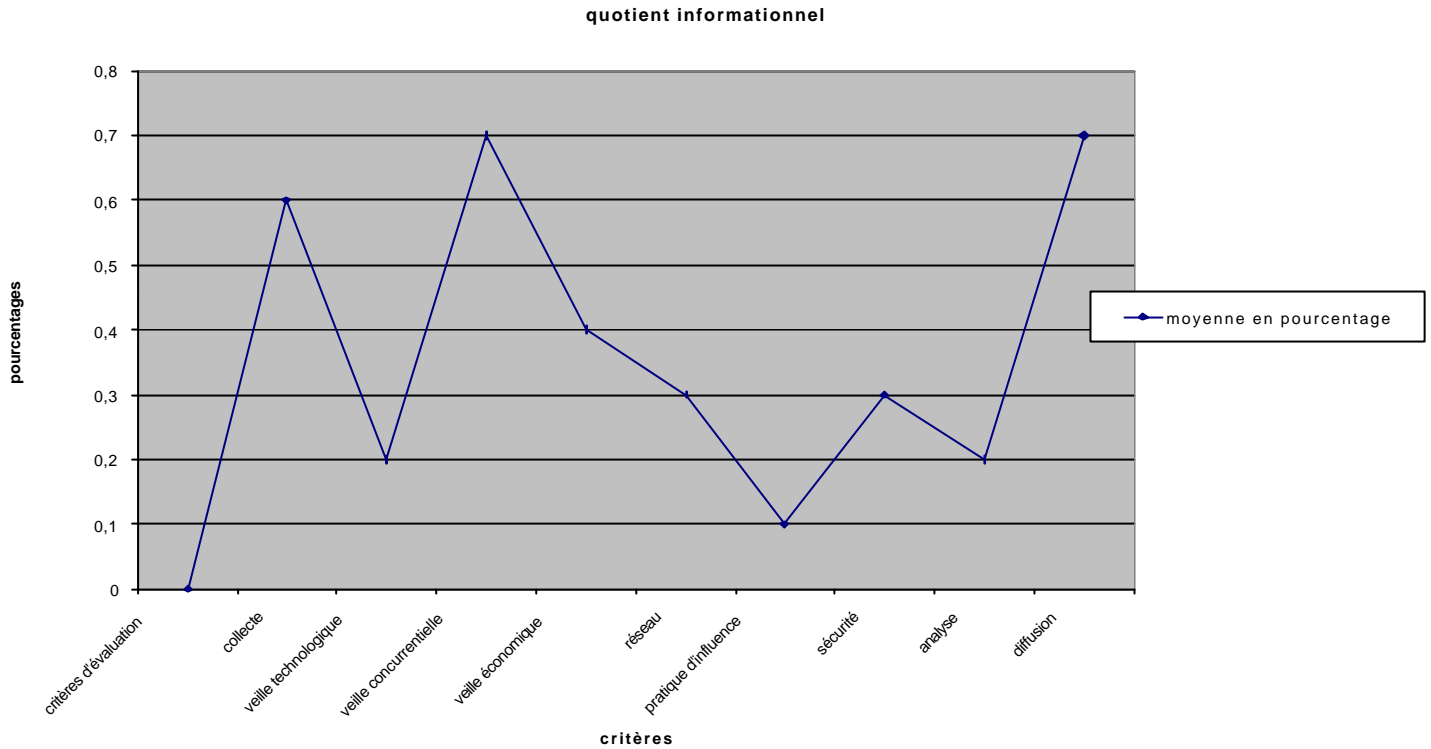
Au sein de la société, de telles pratiques sont courantes et formalisées. Nous affichons même cette volonté lors de salons ou de congrès. Cette pratique est parfaitement exécutée par la société.

Le savoir-faire

La société Avantech ne bénéficie que peu d'un effet d'expérience. En effet, il existe au sein de cette société un taux de roulement du personnel assez fort, et chaque salarié apporte durant son séjour, un savoir et un savoir-faire qui disparaît lors de son départ. Ces méthodes de travail, ses connaissances ne sont pas du tout capitalisées si bien qu'aucune baisse des coûts de production n'est dû à un effet d'expérience.

Afin de visualiser d'avantage l'existant au sein de cette société, il existe un test de quotient informationnel développé par Daniel Labonté et Richard Legendre en 1999. Ce test permet d'identifier les éléments naturels de veille existant dans l'entreprise. Cette évaluation permet d'orienter la mise en place rapide et efficace de la systématisation de la veille. En misant sur les aspects forts et en se concentrant à corriger les faiblesses de la culture informationnelle de l'entreprise.

Voici le schéma obtenu pour la pratique de la société Avantech :



Ce schéma représente la pondération d'une évaluation formelle de chacun des thèmes par l'ensemble des salariés. Nous avons choisi de réaliser ce type d'évaluation afin d'impliquer encore davantage l'ensemble des salariés dans la marche de progrès en cours. Ainsi il n'existe aucune subjectivité dans l'évaluation et l'image de la société dans sa gestion de l'information reste fidèle.

3.4.3 Les solutions proposées pour pallier aux manques.

L'une des solutions a apporté au manque d'information concernant la technologie, le réseau et les concurrents d'Avantech est la mise en place d'une veille sur Internet. En effet, l'information obtenue par les différents salariés était axé sur la concurrence. Hors mis le fait d'une certaine rétention de l'information par la direction, l'ensemble des salariés partagent leur savoir respectif. Ils suffit donc d'élargir les centres de recherche grâce à un outil facile d'accès, avec un coût

moindre et reproductible à l'infini. L'Internet paraît alors la solution idéale et nous avons lancé un programme de veille stratégique sur Internet.

3.4.3.1 Veille sur Internet

Selon Carlo Revelli*, fondateur de la société Cybion et auteur «d'Intelligence Stratégique sur Internet», on observe une orientation des sources d'information vers Internet ce qui oblige à s'intéresser à ce médium.

Tout d'abord, il faut comprendre qu'Internet n'est pas une compagnie, une norme ou une marque de commerce qui valide la qualité de l'information que l'on y retrouve. Internet existe depuis plus de vingt années et consiste en un réseau de réseaux d'ordinateurs qui communiquent entre eux. Internet a connu une forte progression depuis environ cinq ans en devenant plus commercial et grand public. La grande flexibilité d'Internet permet donc à des entreprises, des organisations et des gouvernements de diffuser des informations qui les concernent sur leur propre site web situé sur leur ordinateur ou en hébergement chez un serveur externe, et ce, à l'ensemble des individus ayant accès à Internet peu importe où ils se trouvent sur la planète. Chacun peut organiser l'information qu'il veut diffuser de la façon qu'il le désire. Le résultat : l'anarchie souligne le degré de liberté de ce mode de diffusion de l'information. Bravo pour les diffuseurs d'information, mais quel casse-tête pour les utilisateurs. Certains comparent cette situation à un automobiliste tentant de se rendre chez quelqu'un à New York à l'heure de pointe sans carte routière, sans aucune indication de noms de rues aux intersections et sans numéro civique sur les édifices. Vous devez de trouver votre chemin par vos propres moyens tout en notant le chemin que vous utilisez.

Soyez méthodique et notez les chemins qui vous permettent d'atteindre les sources d'informations qui vous concernent sans tourner en rond en "surfant" au hasard sur Internet. Le signet de votre fureteur (Explorer ou Netscape) vous permettra de stocker vos bonnes adresses au gré de vos découvertes. Vous pouvez d'ailleurs y regrouper les sites selon un classement thématique propre à vous : fournisseurs, associations, revues spécialisées, ministères, etc. Pour débiter, soyez à l'affût des adresses inscrites sur les dépliants des entreprises, les listes d'adresses dans des revues et des bottins d'adresses internet.

*C.Revelli, « Intelligence Stratégique sur Internet », Dunod, Paris, 1998

Malheureusement, ce genre de bottin vieillit très vite et peut s'avérer moins efficace. Également, vous pouvez confier, à un courtier en information, le mandat de dresser un inventaire de sites pouvant vous être utiles. Peu importe le moyen que vous choisirez pour démarrer votre liste personnelle de sites internet utiles, rappelez-vous la nécessité de la garder à jour constamment à chaque fois que découvrirez un nouveau site utile ou un changement d'adresse, ce qui se produit fréquemment.

Toutes sortes de sites pour toutes sortes d'utilisations

Les moteurs de recherche

Certains sites internet se spécialisent à colliger des adresses d'autres sites internet. Les sites sont habituellement classés par sujet thématique partant du général pour descendre au plus spécifique. La plupart du temps, ces sites inscrivent dans leurs listes des sites qui demandent d'y être inscrits. Parmi les plus connus, on retrouve : Altavista, Google, Lycos, Yahoo etc. Habituellement, une fenêtre vous permet également d'inscrire des mots clés pour permettre une recherche dans l'ensemble du site.

Truc : Il est important de connaître la structure des phrases de recherches c'est à dire les opérateurs booléens de type ET, OU avec ou sans guillemet.

Ces moteurs de recherche, véritable radar, balaie l'ensemble des pages web existantes et permet une recherche par mot clé.

Attention aux pièges

La transparence des sites web provoque deux pièges guettant les utilisateurs d'internet : le type et l'origine de l'information véhiculée

Le type d'information

Il existe deux grandes catégories d'information : l'information de type informelle habituellement véhiculée sous forme verbale et souvent qualifiée de rumeur; l'information de type formelle ordinairement véhiculée sous forme écrite. Le premier piège d'Internet à cet égard réside dans la cohabitation d'informations des deux types : informelle et formelle. Internet permet donc une diffusion écrite d'informations de type informelle. Il faut faire preuve de discernement et traiter convenablement chacun des deux types d'information.

Le second piège d'Internet réside dans la transparence et la facilité de déplacement des liens hypertextes. On peut facilement oublier où on se trouve. Visuellement, nous sommes toujours confrontés au même cadre visuel de notre fureteur sur notre écran. Les adresses électroniques des sites ne permettent pas toujours d'identifier qui se trouve à l'origine du site. Pour quelles raisons ces informations sont-elles diffusées? Il faut toujours déterminer la qualité des sources d'information que l'on utilise : vos décisions en dépendent.

Les problèmes possibles à l'usage d'Internet

L'information est difficilement accessible

Il n'existe aucun protocole d'organisation en ce qui concerne l'information qui circule sur Internet et le succès de ce réseau mondial dégénère en anarchie complète. Ainsi chaque moteur de recherche réagit à des syntaxes de recherche différentes. Une requête posée d'une manière sur Yahoo peut très bien donner des résultats différents avec la même requête sur Nomade.

L'information est trop abondante

Lorsque l'on effectue des recherches, on s'aperçoit vite que la requête offre une somme d'information trop importante pour être traitée. Toutefois, il est rare que les sources d'information satisfassent totalement nos besoins. Donc aucun moteur de recherche ne peut offrir une information précise dans un domaine donné car cette information est souvent noyée dans une masse plus grande que le moteur ne peut disséquer.

L'information est éphémère

Internet est l'un des médias où l'information est la plus volatile en ce sens qu'elle se renouvelle sans cesse. Il est quelques fois difficile de dater une information car aucune spécification sur ce sujet n'est présente sur le site visité. De plus, les doublons sont nombreux et une même information peut être présente sur différents sites.

L'information n'est pas toujours fiable

Lors de l'obtention d'une information sur Internet, il est important de pouvoir identifier de manière certaine la source car rien n'assure de la véracité de cette dernière. La sécurité informationnelle

peut être assuré lorsque vous êtes sur un site d'une organisation officielle ou d'un grand journal. Les autres sources seront évalués par vos soins et l'effet d'expérience joue alors beaucoup, plus la pratique d'Internet est fréquente, plus l'on connaît les sites « sûrs » et moins l'on perd de temps à les vérifier.

Il faut donc faire attention à la désinformation de certains fournisseur voir de la contrefaçon flagrante.

Pour exemple, Avantech possède un site Internet : www.avantech.ca. Cette société s'est vu pirater son nom par deux entreprises ayant installer leurs sites avec un suffixe « .com et .net ». Ces deux sites étaient elles aussi des entreprises de logiciels informatique ce qui pouvait créer des confusions chez les clients. Une procédure est en cours afin de faire disparaître tout doute sur chacune d'elle.

Les méthodes de l'intelligence économique sur Internet

Définir les besoins

Comme nous l'avons vu, les moteurs de recherche actuel ne permette pas d'obtenir une information pointue et, dans la surabondance d'information qui nous assaille tous, il faut apprendre à définir ce que nous avons vraiment besoin comme information. Ne sombrez pas dans l'obsession de rechercher toute l'information disponible sur un sujet. Il s'agit là d'une cause perdue, particulièrement sur Internet. Apprenez à définir vos besoins réels d'information, développez de bons réflexes, bâtissez site par site votre signet personnel de sites utiles pour vous. Cette discipline vous permettra de tirer le meilleur de l'information disponible sur Internet et aussi une conscientisation de la gestion de la ressource "information" au sein de votre entreprise. D'ailleurs, Internet, malgré son immensité, ne représente qu'une infime partie des informations disponibles dans l'industrie de l'information. Définition des besoins et rigueur vous permettront d'éviter la noyade dans cette mer d'informations toujours grandissante.

Des outils de veille

Afin de réaliser une veille en minimisant les temps de recherches, il est nécessaire de connaître les différents outils disponibles sur le web hors mis les moteurs de recherche que tout le monde connaît.

A côté de ces moteurs généralistes, il existe des outils de recherches spécialisés dans un domaine précis (finance, marketing, assurance, éducation etc). Les moteurs de recherche traditionnels n'ont pas accès à ce type de données. Internet Sleuth (www.isleuth.com) donne accès à plus de 2000 bases de données sectorielles gratuites.

www.beaucoup.com donne accès à 700 bases de données et www.search.com a 100 environ.

Les agents intelligents

Selon Jacques Ferber la définition d'un agent intelligent est la suivante :

On appelle agent une entité physique ou virtuelle

- a) qui est capable d'agir dans un environnement
- b) qui peut communiquer avec d'autres agents
- c) qui est mue par un ensemble de tendance
- d) qui possède des ressources propres
- e) qui est capable de percevoir (de manière limitée) son environnement
- f) qui ne dispose que d'une représentation partielle de cet environnement
- g) qui possède des compétences et offre des services
- h) qui peut éventuellement se reproduire
- i) dont le comportement tend à satisfaire ses objectifs

Sur le net, il existe différents types d'agents pour la recherche d'information

Les métamoteurs

Ces outils ne constituent pas des agents à proprement parler car il n'y a aucun logiciel installé sur votre ordinateur et toutes les recherches sont effectuées en ligne. Ce moteur de recherche hybride utilise plusieurs moteurs pour une recherche donnée. Cela permet un gain de temps en évitant d'effectuer la recherche sur chaque site.

Ex : www.metacrawler.com

www.profusion.com

Les métamoteurs offline

Ils permettent des recherches avancées que les métamoteurs ne permettent pas. Ce sont des logiciels installés sur votre ordinateur, avec lesquels vous effectuez des requêtes comme avec n'importe quel moteur de recherche. En plus de faire une recherche en utilisant plusieurs moteurs, ils éliminent les doublons existants.

Afin de minimiser les coûts de recherches sur Internet en ligne, ces moteurs permettent d'effectuer la stratégie de recherche hors connexion.

Ex : www.copernic.com

Les agents sectoriels

Ces logiciels offrent la possibilité de faire des recherches selon certains domaines.

Ces logiciels ont rassemblé les moteurs de recherches spécifique au domaine.

Un exemple est Webseeker qui peut être modulé pour la recherche juridique.

Lorsque l'on veut surveiller de manière continue certains sites web afin que lorsqu'ils se réactualisent on en soit informé, il faut utiliser des agents de veille. Il existe deux familles d'agents permettant cela, les agents de type «pull » et les agents de type «push ». Lorsque l'on se rend sur un moteur de recherche, on tire l'information de ce site. Ainsi «Tierra Highlights »* est un agent pull car il permet de surveiller un site de manière récurrente en puisant et en stockant les pages modifié.

Un agent push, c'est à dire que l'on vous apporte toute sortes d'information souvent classé sous différents thèmes. Ce type d'agent est idéal pour suivre l'évolution de ces thèmes mais non adéquat pour un recherche pointue.

Ainsi chacun doit trouver l'agent qui lui semble le plus adéquat pour effectuer la recherche dont il a besoin.

Ces agents permettent donc une certaine automatisation de la veille mais il ne faut pas oublier que cette information filtrée doit être analysée.

*Tierra Highlights, agent intelligence, www.tierra.com

3.4.3.2 Une politique d'analyse

La société devrait mettre en place une politique visant à inciter les différents salariés, suivant leur expertise, à faire une analyse des documents qu'ils auront collecté. Cette analyse doit être mise sous forme concise et diffusée aux personnes intéressées.

Lorsque l'analyse est effectuée, il faut qu'elle circule vers les personnes concernées sous un format adéquat. Lorsque l'ensemble du personnel a accès à un ordinateur et qu'il a une utilisation importante, l'information peut circuler sous format informatique. Ainsi, toutes les informations circulent via le réseau interne de la société.

Un autre point faible pour la société Avantech, était la fuite des connaissances par le départ de différents membres de l'équipe. Un petit exemple frappant, lors du départ de l'assistante marketing, l'ensemble de son savoir-faire est parti avec elle si bien que lors de l'organisation de congrès ou de séminaire, nous n'avions plus d'effet d'expérience et devons réapprendre l'organisation d'un tel événement. Cette réalité nous a fait perdre de nombreuses heures de travail et le résultat ne fut pas à la hauteur de ce qui était réalisé auparavant.

Pour réagir à ce problème, nous avons soutenu l'idée de mettre en place la capitalisation des connaissances de l'entreprise ou knowledge management.

3.4.3.3 La capitalisation des connaissances

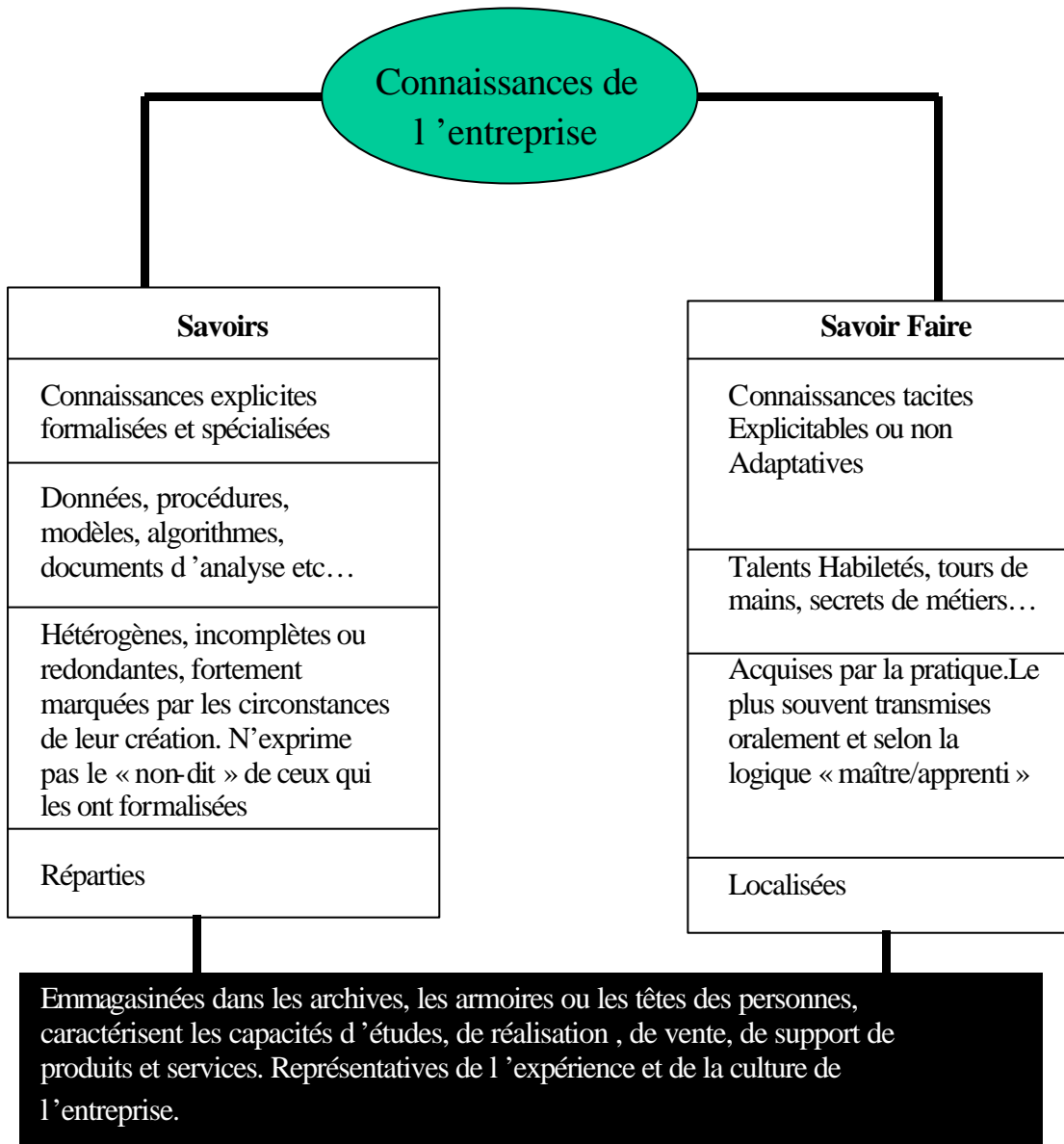
"Capitaliser les connaissances de l'entreprise" c'est considérer certaines connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses et en tirer des intérêts contribuant à augmenter son capital. Cette définition appelle quatre observations qui portent respectivement sur les connaissances de l'entreprise, les facettes de la capitalisation de ces connaissances, la notion de compétence, le positionnement de la capitalisation des connaissances par rapport à la gestion des compétences et l'organisation de l'entreprise.

Les connaissances de l'entreprise

Les connaissances de l'entreprise comprennent d'une part, des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités d'étude, de réalisation, de vente et de support de ses produits et de ses services, d'autre part, des savoir-faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution. Emmagasinées dans les archives, les armoires et les têtes des

personnes, elles sont constituées d'éléments tangibles (les données, les procédures, les plans, les modèles, les algorithmes, les documents d'analyse et de synthèse) et d'éléments immatériels (les habilités, les tours de mains, les "secrets de métiers", les logiques d'actions individuelles et collectives non-écrites, les connaissances de l'historique et des contextes décisionnels). Elles sont représentatives de l'expérience et de la culture de l'entreprise. Diffuses, hétérogènes, incomplètes ou redondantes, elles sont fortement marquées par les circonstances de leur création. Lorsqu'elles sont formalisées, elles n'expriment pas le "non-dit" de ceux qui les ont mises en forme et qui pourtant est nécessaire à leur interprétation. De plus, on constate que les connaissances collectives d'une entreprise sont le plus souvent transmises oralement et selon une logique "maître/apprenti". En l'absence de ceux qui les ont formalisées, ces connaissances sont difficiles à repérer et à exploiter, dans d'autres situations et à d'autres fins que celles dans lesquelles elles ont été créées. En d'autres termes, on peut dire que l'exploitation et la valorisation des connaissances de l'entreprise dépendent fortement des savoir-faire de ses employés et de la continuité de leur présence dans l'entreprise. Aussi, au delà des savoirs tangibles formalisés et archivés, les connaissances de l'entreprise représentent une ressource immatérielle extrêmement volatile. Cela est résumé sur la figure 1 où les connaissances de l'entreprise sont représentées selon deux grandes catégories : les savoirs et les savoir-faire.

Figure 1 : Les deux grandes catégories de connaissances dans l'entreprise:



Ce schéma, engendre une logique de capitalisation qui procède selon deux axes :

- un axe orienté gestion des savoirs (gestion des données techniques, gestion documentaire, gestion des configurations)
- un axe orienté formalisation des savoir-faire (acquisition/représentation des domaines de connaissances et des raisonnements portant sur ces connaissances).

Les facettes de la problématique de "Capitalisation des connaissances de l'entreprise"

En fait, toutes les connaissances utilisées et produites par l'entreprise ne présentent pas la même valeur. Une des premières tâches est de repérer les connaissances stratégiques c'est-à-dire les savoirs et les savoir-faire qui sont strictement nécessaires au déroulement des processus essentiels qui constituent le coeur des activités de l'entreprise : il faut les identifier et les localiser. Ensuite il faut les préserver c'est-à-dire les modéliser, les formaliser et les archiver. Il faut les valoriser, les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles . Enfin, il faut pouvoir les actualiser c'est-à-dire les mettre à jour et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences et de la création de connaissances nouvelles.

Parler des savoirs et des savoir-faire utilisés et produits par l'entreprise ne préjuge pas de la façon dont ces connaissances sont mises en oeuvre au quotidien, dans des situations opérationnelles soumises à des contraintes techniques, économiques et psychosociologiques. De ce point de vue, on peut évoquer la notion de compétence comme la capacité des personnes à mettre en oeuvre les savoirs et les savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail contraintes données : le poste de travail, un rôle déterminé, une mission spécifique. Ainsi la compétence se réalise dans l'action : c'est un processus qui, au delà des savoirs et des savoir-faire, fait appel au savoir-être des personnes et à leurs attitudes éthiques.

Le positionnement de la "Capitalisation des connaissances de l'entreprise"

En résumé, "Capitaliser les connaissances de l'entreprise" consiste à repérer ses connaissances stratégiques, à les préserver et les pérenniser afin de les valoriser". En fait il s'agit de renforcer tout ce qui au delà des tâches répétitives et automatisables peut améliorer les moyens de gestion des savoirs et permettre de formaliser des pans de savoir-faire.

Dans le cas de notre assistante marketing, il était important de capitaliser son savoir en organisation d'événements. Dès lors, l'ensemble des travaux effectués sont stockés sous format informatique dans un classement chronologique, relatant chaque étape de réalisation avec mode, méthodes et moyens de production.

Concernant la sécurité d'information, elle est dépendante de celle du réseau mis en place.

La sécurité des locaux a été renforcé par la pose de verrous et l'imposition de nouvelles règles telles l'obligation de fermer à clé la porte à chaque passage.

En ce qui concerne la fuite des connaissances technologiques, un contrat a été établi entre les différents salariés spécifiant la non révélation de secret de fabrication sous peine de poursuite.

L'évaluation de la cellule de veille va être faite par le nombre d'actions menées grâce aux information traitées. Cette évaluation aura lieu une fois par année. Ainsi nous évitons le piège d'une évaluation purement comptable qui ne représente qu'une infime partie des apports d'une cellule de veille stratégique.

Chapitre 4 Les apports d'une cellule d'intelligence économique

Dans la pratique de la veille, la course à l'information pertinente peut mener à l'espionnage industriel. Cette déviance ne doit pas exister afin de conserver le jeu concurrentiel comme moteur de notre économie.

4.1 Un cadre déontologique est nécessaire.

La pratique de l'intelligence économique et de la veille pousse à une recherche de plus en plus pointue de l'information. Bien que 90% de l'information nécessaire à une bonne connaissance de l'environnement reste accessible légalement, les 10% de l'information dites « noire » ou inaccessible légalement se révèle stratégique. De plus, nous avons souvent besoin d'une information précise rapidement et, dès lors, les moyens mis en œuvre pour l'obtenir sont fréquemment amoraux. Mais pour comprendre exactement ce qui est moral de ce qu'il ne l'est pas, il faut connaître la différence entre le bien et le mal. Cette notion peut devenir assez floue.

La toute première règle de la morale est la suivante : « fais le bien et évite le mal ». Cette règle est si évidente qu'elle ne nous apprend rien. Toutefois une considération reste présente, il faut faire le bien et ne pas se contenter d'éviter de faire le mal. « Nos actions sont bonnes si elles favorisent les valeurs que sont la richesse, la vérité, la santé, la vie et la famille et mauvaises si elles leur nuisent. Donc un bon effet secondaire ne justifie pas une action perverse », selon Roderick Mac Donald*.

Parfois, notre action favorise une ou plusieurs valeurs, mais avec un effet secondaire pervers : Nous examinons alors la proportion entre notre bonne action et l'effet pervers. Par exemple, nous entreprenons souvent des projets en collaboration avec d'autres, et ceux-ci peuvent parfois profiter de nos bonnes actions pour en tirer des effets pervers.

*R.J. Macdonald, Valeurs de l'entreprise Québécoise, Guérin Universitaire, Québec, 1995

Afin de mieux appréhender un type d'action immorale, voici une erreur déontologique grave que nous avons eu le malheur de faire. Nous nous sommes fait passer pour un client potentiel et avons soutiré toutes les informations que nous désirions par des commerciaux d'une entreprise concurrente venus faire une démonstration. En effet, les commerciaux sont rarement sensibilisés à la situation de manipulation par un concurrent. Nous avons obtenu, après 3 heures de démonstration, toute la technologie utilisée, les prix que pratique la société, les stratégies avenir de cette société. Cette information nous a permis d'élaborer une désinformation face à ce concurrent et de l'évincer lors d'un appel d'offre d'un client potentiel commun.

Il existe aujourd'hui un code déontologique produit par la SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals - société des spécialistes de la veille) qui adhère à un ensemble de normes qui ne comporte aucun élément d'illégalité.

La veille et l'espionnage industriel se distinguent par leur mode opératoire. On peut obtenir la même information de différentes manières, mais il est impératif de l'obtenir de manière licite.

4.2 Une prise de risque minimiser face à la décision

Les dirigeants d'entreprises sont présents pour faire des choix afin que la société soit la plus prospère et, idéalement le reste de manière perpétuelle. Ces choix stratégiques sont quotidiens et sont essentiellement pris selon une rationalité limitée. En effet, ils ne connaissent pas l'ensemble des facteurs permettant de faire un choix sûr. L'information est donc essentielle dans la prise de décision des chefs d'entreprises. Cette information ne doit pas être brute mais avoir fait l'objet d'une analyse puis synthétisée pour arriver au moment opportun. Ainsi, lorsqu'une cellule d'intelligence économique fonctionne de manière optimale, l'incertitude dans la prise de décision des dirigeants est minimisée, le choix en devient plus sûr et les chances de réussites plus grandes. Mais l'information n'est pas seulement un outil de décision, il peut être une arme de contre information. Pour exemple, nous pouvons citer les commerciaux de la société Avantech, qui peuvent réagir aux attaques de la concurrence grâce à une veille concurrentielle performante. En effet, à chaque remarque ou critique d'entreprise face au produit Avantech R/H, nous avons une information la contrecarrant. Cela permet de garder la tête haute face au client et de lui laisser la mauvaise impression sur le concurrent et d'effacer l'affront.

La cellule de veille a permis aussi une meilleure gestion des achats. En effet, grâce à une base de données retraçant les différents fournisseurs en matière informatique ou de fourniture (ce qui représente 80% des achats d'Avantech), nous avons pu garder trace des expériences passées et négocier de manière plus pointue avec les fournisseurs. Bien entendu, cette base de donnée est mise à jour par les responsables achats afin que lors de leur remplacement, la société garde l'effet d'expérience.

4.3 Une gestion du changement facilité

Par une sensibilisation de l'ensemble du personnel, nous avons vu l'appréhension face au changement diminuer. Afin de comprendre pourquoi, il faut appréhender la notion de changement et la manière dont les individus le vivent.

Le processus de changement dans les organisations

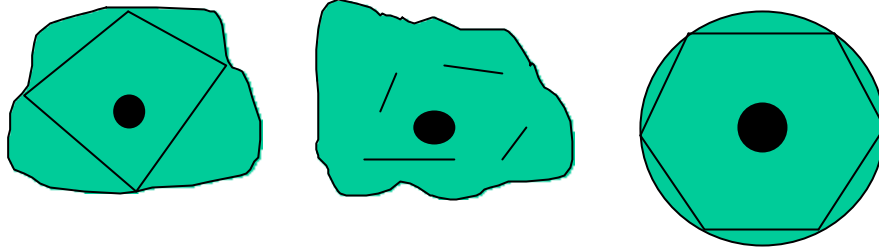
Les travaux de Lewin* (1947) sont sûrement les plus connus dans ce domaine. Sa théorie met l'accent sur le processus de changement que traverse l'acteur, et tente de faire apparaître son caractère dynamique. Son modèle, inspiré de la chimie des solides, encourageait une vision chronologique du processus.

Dans son modèle, Lewin avance que le processus évolutif du changement suivrait un cheminement caractérisé par 3 phases :

- La décristallisation
- La transition
- La recristallisation

*P.Collerette, G.Delisle, R. Perron « Le changement organisationnel, Théorie et Pratique », Presse université du Québec, Québec, 1997

Nous pourrions représenter les 3 phases de la manière suivante :



Décrystallisation

Transition

Recristallisation

La décrystallisation correspondrait à la période où un système, qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une collectivité, commence à se remettre en question, volontairement ou non, ses perceptions, ses habitudes ou ses comportements. Cependant, même si le processus de décrystallisation est commencé, le changement n'est pas acquis pour autant. Il lui reste encore à trouver sa direction et à le consolider. En effet, le changement ne suppose pas uniquement l'abandon de comportements ou d'attitude mais surtout l'acquisition de nouveaux comportements ou attitudes.

On entre alors dans la seconde phase du processus «la transition». On s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente de nouvelles façons de faire les choses.

Le changement ne sera durable que si la troisième phase est réussit, c'est à dire que le changement sera intégré dans de nouvelles façons de faire de plus en plus spontanées. Les nouvelles pratiques s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais partie des habitudes. On parle alors de « recristallisation ».

Afin que ces trois phases s'effectuent avec le moins de résistance et que le changement soit une réussite en minimisant les surcoûts, il est important de sensibiliser, d'impliquer et de soutenir les acteurs du changement.

Lorsque l'on offre la possibilité aux différents membres d'une société de participer au management stratégique par l'intermédiaire de leurs recherches et analyses, nous avons l'avantage de les impliquer dans les procédures de changement et tout le monde comprend l'essence des modifications effectuées ou en phase de l'être.

Ainsi Avantech, de par son écoute proactive de son environnement, est mieux préparé aux différents bouleversements qui se produisent tout au long de la vie d'une société. L'ensemble des salariés fait ainsi partie intégrante du processus évolutif de la société. Les résistances sont moins importantes du fait de la connaissance de la nécessité de ce changement afin d'être plus efficient. Le second facteur de réussite du changement grâce à l'appui de l'intelligence économique est la permanence, c'est à dire avoir une vision constante et construite de l'avenir de l'entreprise et cela pour l'ensemble des salariés. En effet, la recherche, la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information font que l'ensemble de la société comprend ce qui se déroule autour d'eux et appréhende différemment les changements subis.

Le troisième facteur est la mobilisation. Là encore l'intelligence économique et la circulation de l'information facilite cette mobilisation car chacun se sent impliqué de part leur participation à l'initiation de ce changement.

Il ne reste que le pilotage pour que le processus de changement soit une réussite. Cela reste la responsabilité de la direction qui doit dynamiser et diriger ce changement en lui offrant une planification adéquate, et un soutien permanent aux salariés le subissant.

4.4 Une possible désinformation

La désinformation est le fait de discréditer un concurrent ou n'importe quelle organisation grâce à une information dont la source est sûre. Nous le comprendrons beaucoup plus rapidement à travers un exemple.

En 1990, L'Oréal, possédant une cellule d'intelligence économique très puissante, réussit à apprendre que l'un de ces premiers concurrents utilisait des gaz extrêmement nocifs pour l'environnement dans ses produits de beauté de type laque, mousse etc. Grâce à une publication dans un journal à grand tirage, elle récupéra l'essentiel de la clientèle concurrente et mis en péril la survie de cette entreprise. Heureusement pour cette dernière, elle su réagir et modifia rapidement la composition de son gaz propulseur et reprit le chemin du succès.

Comme nous l'avons vu, la désinformation est une arme puissante mais dangereuse. En effet, si l'information lancée s'avère être fausse, la partie adverse peut attaquer pour diffamation.

La désinformation peut donc devenir un outil supplémentaire de la guerre économique que se livre les entreprises.

4.5 Les apports en terme de valeur ajoutée

Il est une erreur d'avoir une vision quantitative de la mise en place d'une cellule de veille.

En effet, avoir une vision comptable d'une cellule de veille consisterait à évaluer le prix d'une occasion ratée dont on aurait jamais entendue parler !

Toutefois il est nécessaire d'évaluer l'efficacité de la cellule de veille en relatant les actions de progrès effectué grâce à cette organisation ainsi qu'à l'aide d'audit tel que celui effectué lors de la mise en place de la cellule.

Un récent sondage du Futures Group (TFG) en mars 1998, démontre que 60% des entreprises sondées possèdent une cellule de veille stratégique et 82% des entreprises de plus de 10 millions de dollars américains possèdent une telle organisation. De plus, fait marquant de ce sondage, 67% des répondants mentionnent « les actions prises » comme le meilleur moyen de déterminer l'efficacité d'une fonction de veille. Les deux réponses qui suivent avec 49% des répondants sont « les parts de marché changeantes » et « la rencontre des objectifs financiers ».

Comme nous l'observons, il est difficile d'avoir un mode d'évaluation commun à toutes les sociétés mais toutes sont sûres de l'intérêt d'une telle évaluation.

Conclusion

Ces neuf mois de stage au rythme de deux jours par semaine m'ont offert l'opportunité de découvrir de manière approfondie les rouages de la circulation de l'information au sein d'une PME. Il est vrai que chaque PME possède sa propre culture d'entreprise et par là même construit son propre circuit informationnel. Toutefois il existe des thèmes pour lesquels le processus demeure identique quelque soit l'entreprise (la sécurité, la rétention de l'information, le réseau etc). Ainsi nous pouvons cartographier le points fort et faible du processus informationnel et travailler sur les points les plus en retraits. Il est primordial, pour que l'information soit acheminée de manière rapide, que l'ensemble du personnel soit fédéré derrière ses notions d'intelligence économique ou veille stratégique. Des séances de formation ou de sensibilisation au travers de conférences ou d'autres outils pédagogiques peuvent faciliter cet apprentissage. Toutefois il existe de grandes différences entre la vision de l'information en France et celle perçue au Canada. En France l'information est souvent appréhendée comme un pouvoir sur autrui. Cela a pour conséquence une rétention qui est néfaste pour l'ensemble de l'entreprise dans la compréhension de son environnement et son action sur celui-ci. Au Canada, l'information est un bien communautaire et chacun partage son savoir afin que l'ensemble de l'organisme en profite. Ce partage est naturel et sans prise de conscience de son efficacité. Cette différence entre le modèle Français et Canadien s'explique dès le plus jeune âge. En effet, les enfants français durant toute leur scolarité vont apprendre à ne pas communiquer avec les autres sous peine de sanction, nous avons tous entendu la phrase suivante : « puni pour avoir communiqué avec son voisin ». Ainsi, l'étudiant français développent une propension à non-communiquer de plus en plus grande en croyant que c'est la meilleure chose pour lui. Au Canada, l'interaction est commune, tant entre les élèves que dans la relation professeur-étudiants. Il est beaucoup plus simple d'apprendre à un canadien de partager l'information qu'à un français par le simple fait d'une différence culturelle.

Une fois l'ensemble du personnel en accord avec le processus de circulation de l'information, il est nécessaire de formaliser la boucle informationnelle en commençant par présenter de manière claire et précise les objectifs de la cellule de veille. Par la suite il faut attribuer selon la spécialité de chacun, un rôle dans la recherche et le traitement de l'information (Vous trouverez en annexe

les centres de services et les sources d'information fréquemment utilisées lors de ce stage). Ce renseignement doit alors être acheminé vers la personne adéquate qui pourra la transformer en actes concrets pas le biais d'un médium adapté aux spécificités de chacun des salariés.

Cette mécanique, complexe dans sa mise en place, peut devenir sous l'impulsion et l'appui de la direction, un processus naturel et léger. Afin de coordonner les différents veilleurs au sein de l'entreprise et d'offrir aux dirigeants des axes stratégiques en toute objectivité, il est nécessaire de créer un poste de responsable de la veille stratégique. En effet, ce superviseur assurera la perpétuité de la recherche, du stockage, du traitement et de la diffusion mais surtout apportera une vision dégagée de tout paradigme interne à la société. Il offrira une vision objective des données traitées et sera un élément de décision à la stratégie supplémentaire pour le dirigeant. Ce travail de responsable de la veille stratégique nécessite un grand sens de l'abnégation, de la curiosité, un bon sens du contact, de la synthèse et une grande ouverture d'esprit. Il aura pour charge supplémentaire de définir les axes de recherches et les objectifs visés et d'évaluer les apports de la cellule durant un période donnée. Cette évaluation ne doit pas être réduite à la constatation de chiffres, mais doit voir dans son ensemble l'amélioration de l'appréhension par l'entreprise de son environnement et la pérennisation que cette cellule à apporter à la société.

Bibliographie

Roderick J. Macdonald, « *les valeurs de l'entreprise québécoise* », Guérin Universitaire, Québec, 1995

Carlo Revelli, « *Intelligence stratégique sur Internet* », Dunod, Paris, 1998

Bernard Besson, Jean Claude Possin, « *Du renseignement à l'intelligence économique* », Dunod, Paris, 1996

L. Hassid, P. Jacques-Gustave, N. Moinet, « *Les PME face au défi de l'intelligence économique* », Dunod, Paris, 1997

Henri Martre, Commissariat Général du Plan, « *L'Intelligence économique et stratégie des entreprises* », la documentation française, 1994

François Jacobiac, « *L'intelligence économique* », Les éditions d'Organisation, Paris, 1994

Humber Lesca, « *Veille stratégique* », Aster, Paris, 1994

Bruno Martinet, Marti Yves Michel, « *L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise* », Dunod, Paris, 1995

STRATEGOR, « *Stratégie, Structure, Décision, Identité : Politique générale d'entreprise* », 2^{ème} édition, InterEditions, Paris. 1993

Andrew Kormylo, « *Profil de l'industrie canadienne du logiciel* », Industrie Canada, février 1998

Alf H. Walle, « *From Marketing research to competitive intelligence : useful generalization or loss of focus ?* », MCB University Press, 1999

Sites Internet :

Integrated Business Intelligence System :

www.sisu.se

Le monde informatique :

www.lmi.fr

10 conseils pour établir une cellule d'intelligence économique :

www.humansource.com/francais/articles/cellule-reus.htm

Industrie Canada :

www.strategis.ic.gc.ca

Comment guérir votre inforéxie ! :

www.webquebec.com/commercemonde/archives/janv98/rubriques/r16.htm

ANNEXE