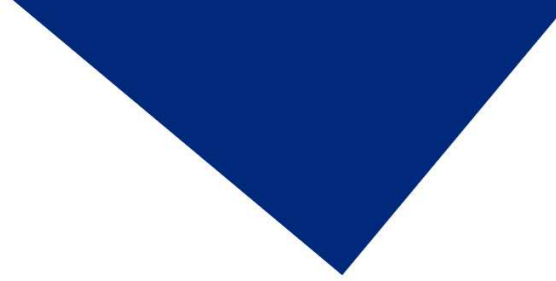


Décembre 2009



Guide pratique d'utilisation des outils de veille et d'intelligence économique



Document réalisé par un groupe de travail de l'Association des Auditeurs en Intelligence Economique – Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (AAIE – IHEDN).

Ce groupe a été piloté par Christophe Marnat.

Membres du groupe de travail :

Colombier Thierry, Veolia.

Forthias Sylvain, Responsable Marketing, Thales Terre et Interarmées.

Marnat Christophe, Directeur du développement, AMI Software.

Priouret Thomas, Responsable Intelligence Economique, DCNS.

Renard Thibault, Animateur du Pôle Intelligence Economique, ACFCI.

Notre démarche

L'association

Fondée en 1999, l'Association des Auditeurs en Intelligence Economique (AAIE), membre de l'Union des Associations de l'IHEDN, contribue au rayonnement de la mission de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale. Elle rassemble une centaine de praticiens, cadres responsables d'activités liées à l'intelligence économique (IE), dirigeants d'entreprises, fonctionnaires de l'Etat, représentant un éventail très large de métiers et de secteurs.

Consciente de l'enjeu majeur de l'intelligence économique dans la vie des entreprises, l'AAIE de l'IHEDN s'est fixée comme mission de promouvoir l'intelligence économique dans tous les secteurs d'activité de notre société.

Au travers de son réseau professionnel, l'AAIE de l'IHEDN développe des pôles de compétence et d'expertise dans le domaine de l'IE. Commissions, groupes de perspectives, colloques et manifestations diverses contribuent à enrichir la réflexion nationale et européenne ainsi qu'à formaliser les démarches et méthodes de mise en œuvre de l'intelligence économique et stratégique.

C'est dans ce cadre que le présent guide méthodologique a été réalisé. Il est la synthèse des travaux du groupe de travail « Outils de veille ».

Le groupe de travail

Face à de nombreuses demandes d'entreprises sur les méthodes et outils de traitement de l'information stratégique, l'AAIE a mandaté un groupe de travail afin de publier une nouvelle version de son rapport remis en avril 2006 et intitulé : « Outils de traitement avancé de l'information : besoins et guide d'utilisation ».

Ce nouvel opus prend la forme d'un Guide pratique destiné aux différents acteurs économiques : Chefs d'entreprises (PME ou grands comptes), Directeurs généraux, Responsables marketing, commercial, communication, Intelligence Economique, achats, ressources humaines, etc.

Il permet de faire le point sur les nouveaux usages en terme d'acquisition, de traitement, d'analyse et de diffusion de l'information, applicables aux entreprises et ce quelque soit leur taille et leurs moyens.

Si la première version du document était essentiellement orientée sur l'acquisition de l'information (collecte automatique), cette nouvelle version se concentre plus sur le traitement, l'analyse et la diffusion. L'accent est également mis sur les nouvelles

sources d'information de type forums, blogs, mais également sur la démarche émergente d' « Intelligence collective » et de travail collaboratif.

L'objectif est ici de répondre aux nouvelles attentes des divers métiers de l'entreprise (commerce, marketing, communication, recherche, etc.) et non plus seulement de la cellule de veille ou de documentation.

Un document pratique destiné à des professionnels

Ce guide est organisé sous forme de fiches métiers destinées à permettre une lecture ciblée en fonction de ses besoins. Chacune de ces fiches présente des besoins spécifiques auxquels sont associés des réponses fonctionnelles et techniques. Chaque fiche permet donc d'apporter des pistes de réflexion que le lecteur pourra ensuite approfondir.

Partenariats

Ce guide pratique a été réalisé en partenariat avec :

- ◆ le **GFII** : Groupement Français des Industries de l'information.
Constitué de professionnels de l'information professionnelle, le GFII apporte sa vision des nouveaux usages et des outils émergents permettant d'y répondre.
- ◆ l'**ACFCI** : Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie.
Structure nationale d'appui et de conseil aux CCI, elle représente et défend les intérêts des 2.000.000 entreprises du pays auprès des pouvoirs publics français et européens, des instances internationales et des grands partenaires publics et privés.
- ◆ l'**ADETEM** : Association des Directeurs Marketing.
Constitué de professionnels du monde du marketing, il permet d'identifier les nouveaux besoins de ce métier.

Et en complément de ce guide, le GFII met à disposition une base de recensement des fournisseurs de solutions de traitement de l'information, disponible sur le site : <http://guideie.gfii.asso.fr/>.

Sommaire

Notre démarche	2
Fiche 1 : Commerce	6
Fiche 2 : Marketing	8
Fiche 3 : Communication	11
Fiche 4 : Relations institutionnelles	14
Fiche 5 : Stratégie	17
Fiche 6 : Recherche et développement.....	20
Fiche 7 : Ressources humaines.....	23
Fiche 8 : Services financiers.....	27
Fiche 9 : Achats.....	30
Fiche 10 : Juridique/Réglementation	33
Fiche 11 : Direction des systèmes d'information	35
Remerciements	37

Fiche 1 : Commerce

Témoignage

« La compétitivité d'une entreprise dépend de l'information pertinente que l'on sait recueillir et utiliser au bon moment. Si notre croissance actuelle est essentiellement liée à la qualité de nos produits et à nos efforts en R&D, notre maîtrise de l'information liée à notre marché, à nos clients et à nos concurrents nous permet d'être très réactif et souvent proactif ».

Christophe Marnat, Directeur du développement, AMI Software.

Besoins et usages en information

En tant que Responsable commercial, il est impératif d'être informé de l'ensemble des informations pertinentes sur son marché, ses clients et ses concurrents.

Cartographier le cycle de décision d'un client : Identifier les réels décideurs chez un client, comprendre la structure hiérarchique, suivre son actualité et identifier le cycle de décision.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Mettre en place une veille quotidienne sur l'ensemble de l'actualité du compte et plus particulièrement sur les restructurations et les changements de personnes. Si les informations publiques sorties dans la presse sont intéressantes, celles issues en amont suite à des indiscretions de collaborateurs auront une valeur bien plus forte si elles sont judicieusement exploitées.

Réponses techniques

- ◆ Utiliser le système de gestion des rapports d'étonnement.
- ◆ Utiliser des solutions de représentation graphique pour réaliser des organigrammes (ex : MindManager, voir un simple PowerPoint).
- ◆ Pour aller plus loin : via la mise en place d'une solution logicielle d'analyse de l'information permettant de réaliser automatiquement des cartographies de réseaux (exemple : AMI Enterprise Intelligence, Luxid).

Warning

- ◆ En matière d'analyse de l'information, les outils de veille ne font qu'apporter aux utilisateurs des pistes de réflexion mais c'est surtout l'intelligence humaine et la connaissance métier qui feront la différence.

Analyser la stratégie d'un concurrent et anticiper ses nouvelles actions commerciales : suivi de leur évolution (situation économique, nominations des dirigeants), implantation sur de nouveaux marchés, prospection de clients, lancement de nouveaux produits, recrutement de nouveaux collaborateurs.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Mise en place d'un système de remontée d'informations terrain par les commerciaux suite à leurs contacts avec les clients, fournisseurs, partenaires, etc. On parle alors de gestion des « rapports d'étonnement ».
- ◆ Faire une veille quotidienne sur le site web de ses concurrents sur les pages « produits », « nouveautés », « actualités » pour suivre les annonces produits ou les recrutements.

Réponses techniques

- ◆ Mise en place d'un système de gestion des remontés d'informations :
 - ◆ PME : via la mise en place d'une boîte mail dédiée permettant de centraliser les informations.
 - ◆ Pour aller plus loin : via la mise en place d'une solution logicielle de collecte et de capitalisation de l'information (plate-forme de type AMI Enterprise Intelligence, Digimind7, KeyWatch, Qwam-QES, etc.). Des solutions plus simples permettent de mettre en place une simple surveillance des pages des concurrents (exemple : Copernic Tracker, Global Finder, KBCrawl, etc.).

Warning

- ◆ La réussite de ce type de démarche passera avant tout par l'implication des collaborateurs qui ne sera effectif qu'à partir du moment où ils y trouveront leur intérêt. La gestion de la conduite du changement est alors un élément clé.

Fiche 2 : Marketing

Témoignage

« Le Marketing est l'élément clé de la génération de la connaissance des clients et des marchés au sein de l'entreprise. Pour se faire, il participe notamment à la transmission de l'information entre les équipes commerciales, opérant à court et moyen terme et la stratégie fonctionnant plutôt sur du long terme. Enfin, l'Intelligence Economique, en structurant les process de partage de la connaissance et en accélérant le processus de décision, participe à la réactivité de l'entreprise sur son marché. ».

Sylvain Forthias, Responsable Marketing, Thales Terre et Interarmées

Besoins et usages en information

Cartographier l'ensemble des acteurs évoluant sur son marché (concurrents, fournisseurs, sous-traitants, décideurs, prescripteurs).

Suivre l'évolution de son marché pour détecter en amont les changements voire les ruptures (technologique, juridique, sociale). Connaître ces évolutions permet d'ajuster les messages de l'entreprise, de mieux appréhender sa « saisonnalité » (salons importants, annonces budgétaires) ou de bien caler le calendrier des campagnes.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Mise en place d'un réseau humain en charge de la remontée d'informations terrain via l'envoi de rapports d'étonnement, de comptes-rendus de réunion, de présentations, et autres documents. L'ensemble des collaborateurs de l'entreprise doivent être impliqués et ce que l'on soit dans une PME ou une grande entreprise.
- ◆ Faire une veille quotidienne sur l'ensemble de l'actualité liée à son secteur à la fois sur les données externes (presse, sites web, bases de données spécialisées, forums, blogs, etc.) et internes à l'entreprise (bases de données, serveurs de données et de messagerie).

Réponses techniques

- ◆ Organiser la remontée d'informations terrain en mettant en place une boîte mail destinée à centraliser toutes les informations récupérées par les collaborateurs.
- ◆ S'abonner à des flux RSS de sites spécialisés pour collecter de l'information. L'utilisation d'un agrégateur de flux ou d'un portail permet de les centraliser. Exemple de solutions gratuites : RSS Reader, FeedReader, Netvibes.
- ◆ Mettre en place une solution logicielle de traitement de l'information permettant différentes fonctions de veille :

- ◆ Des solutions simples permettent de mettre en place une surveillance de sites externes : presse, concurrents, sites spécialisés. Exemple : Copernic Tracker, Global Finder, KBCrawl, etc.
- ◆ Des solutions plus complètes de type plate-forme permettent de réaliser une veille externe et de capitaliser les données en les classant par rubriques. Les données issues du processus de remontée d'informations peuvent ainsi être retraitées et partagées. Exemple : AMI Enterprise Intelligence, Digimind7, KeyWatch, Kaliwatch, Qwam-QES etc. Certaines solutions permettent également de suivre les données internes, de fournir des tableaux de bords personnalisés et surtout d'analyser les informations collectées et de cartographier les liens entre les acteurs détectés (exemple : AMI Enterprise Intelligence).
- ◆ Utiliser un Outil relationnel : Les outils de type Analyst's Notebook7 ou AMI Enterprise Intelligence permettent de capitaliser des informations sur les personnes, produits ou sociétés. Ces informations pourront ensuite être exploitées de façon cartographique pour établir les liens entre deux ou plusieurs sujets.
- ◆ Outil de travail collaboratif pour le mode projet : Les outils de type Blue Kiwi ou XWiki, en mettant en place des processus de travail asynchrones permettent à un groupe constitué autour d'un projet (marketeurs + spécialistes et experts) de partager information et connaissance sur une même thématique. L'objectif est alors d'obtenir la meilleure connaissance possible d'une problématique avant de lancer le processus de décision. Des solutions comme Jamespot Pro permettent également de dynamiser l'intranet d'une entreprise en permettant la diffusion personnalisée d'information, et en favorisant les échanges d'information entre experts via une démarche de type « réseau social ».

Warning

- ◆ Ne pas se focaliser sur la technologie ni négliger l'aspect humain et l'appui du management pour déployer les processus et outils.

Structurer et améliorer la connaissance liée à ses clients (segmentation, ciblage). Il est important de les connaître (en particulier leurs dirigeants) et de connaître leur actualité pour pouvoir adapter le message et le faire passer au bon moment.

Réponses fonctionnelles

- ◆ Mettre en place un processus permettant de favoriser, structurer et centraliser les remontées terrain du commerce et du service client ainsi que procéder à des feedbacks suite aux succès et échecs commerciaux, en les capitalisant et en dégageant des points forts et points faibles à réutiliser ou à bannir.

Réponses techniques

- ◆ Utiliser un outil de CRM, dit de gestion de la relation client (ex : Salesforce, Selligent, Pivotal, Siebel, etc.).

- ◆ Mettre en place un Workflow entre le commerce et le marketing afin de favoriser le partage d'information. Selon le budget et le nombre de collaborateurs, les solutions peuvent être très variables en passant du serveur de partage de fichiers à une base de données classique jusqu'à une solution logicielle de traitement de l'information tels que celles présentées précédemment. Des solutions de type Web 2.0 peuvent également être mises en place tels que des blogs, des Wiki (ex : BlueWiki, XWiki) ou des solutions comme Jamespot Pro qui permettent de dynamiser l'intranet d'une entreprise en permettant la diffusion personnalisée d'information, et en favorisant les échanges d'information entre experts dans une démarche de type « réseau social ».
- ◆ L'analyse des lieux d'expressions publics tels que les blogs et les forums de discussion est devenu un élément essentiel de la veille tant pour la veille image de son entreprise que pour l'analyse des opinions (clients, consommateurs, citoyens). Les clients ou consommateurs s'y expriment en effet de manière libre. Les solutions de veille précédemment citées permettent ce suivi. Le domaine du B to C est encore plus impacté par ce phénomène. Exemple de solutions : AMI Opinion Tracker ou Digimind7.
- ◆ Des sociétés d'études spécialisées sur ces domaines peuvent également être utilisés (ex : LH2, IFOP, TBWA, Publicis Modem, Repères, Boléro, IE Décision ou les yeux du web).

Warning

- ◆ Ne pas négliger l'écoute directe qui peut être favorisée par des événements de type club utilisateur, petits déjeuner, salons, etc.

Surveillance de la notoriété et de l'image d'un produit.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Réaliser une veille destinée à étudier l'impact du lancement d'un nouveau produit, déterminer sa notoriété et l'image que les clients ou les consommateurs ont de lui.
NB : la veille image d'une société est traitée dans la fiche 3 « Communication ».

Réponses techniques

- ◆ Utiliser un outil d'analyse de tendance sur Internet et de suivi des lieux d'expression public tel que les blogs et les forums de discussion. Exemple : AMI Opinion Tracker ou Digimind7.
- ◆ Des sociétés d'études spécialisées sur ces domaines peuvent également être utilisés (ex : LH2, IFOP, TBWA, Publicis Modem, Repères, Boléro, IE Décision ou les yeux du web).

Warning

- ◆ Ne pas confondre notoriété et image !

Fiche 3 : Communication

Témoignage

« Les services de communication doivent tenir compte du fait que les sites web officiels (presse en ligne, sites d'information) ne sont plus les seules sources d'information du public face à la puissance des média sociaux. Pire, l'information officielle peut être totalement court-circuitée ou déformée par les différentes formes d'influence en jeu au sein de ces espaces. Il faut donc à la fois veiller à ce que le site web de l'entreprise reste l'émetteur principal d'information et savoir ce qui se dit sur l'entreprise et ses dirigeants dans les média sociaux. »

Caroline Faillet, Directrice et fondatrice, Agence Boléro.

Besoins et usages en information

Suivi de la notoriété / réputation de la société et de ses produits. Véritable thermomètre de l'action de communication, le suivi de la notoriété / réputation permet d'orienter les actions en cours et d'en déclencher de nouvelles si le besoin s'en fait sentir.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Profiter des contacts clients pour recueillir leurs sentiments et remonter l'information aux personnes compétentes.
- ◆ Mettre en place une veille sur la presse (générale et spécialisée), sur les blogs et les forums de discussion.
- ◆ En cas d'absence de ressources internes choisir « l'externalisation » de cette fonction en choisissant un prestataire qui pourra également aider à orienter la communication de l'entreprise.

Réponses techniques

- ◆ Organiser la remontée d'informations terrain en mettant en place une boîte mail destinée à centraliser toutes les informations récupérées par les collaborateurs.
- ◆ S'abonner à des flux RSS de sites spécialisés pour collecter de l'information. L'utilisation d'un agrégateur de flux ou d'un portail permet de les centraliser. Exemple de solutions gratuites : RSS Reader, FeedReader, Netvibes.
- ◆ Mettre en place une solution logicielle de traitement de l'information permettant différentes fonctions de veille :
 - ◆ Des solutions simples permettent de mettre en place une surveillance des sources externes tel que la presse et les lieux d'expression public tel que les blogs et les forums de discussion blogs, forums, etc. Exemple : Copernic Tracker, Global Finder, KBCrawl, etc.

- ◆ Des solutions plus complètes permettent également d'analyser des tendances (suivi de la propagation d'une information sur les forums et blogs), de fournir des tableaux de bords personnalisés et de cartographier les liens entre les acteurs détectés. Exemple : AMI Opinion Tracker, Digimind7, etc.
- ◆ Utiliser les services d'un fournisseur de contenu d'information de type presse et disposant d'une fonction de suivi de notoriété / réputation. Exemple : EuroPresse, Lexis-Nexis, Dow-Jones.

Warning

- ◆ Savoir « désaisonnaliser » les données recueillies pour suivre les effets de ses propres actions indépendamment de l'évolution de l'environnement.
- ◆ Le support papier reste indispensable pour bien analyser la portée réelle d'un article ou les campagnes de publicité (positionnement de l'encart, thèmes des articles contigus).

Connaissance des clients et des prospects. Il est important de les connaître (en particulier leurs dirigeants) et de connaître leur actualité pour pouvoir adapter le message et le faire passer au bon moment.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Mettre en place un point d'information régulier avec la direction commerciale ou désignation d'un point focal « communication » au sein de la direction commerciale.
- ◆ Multiplier les occasions de contact avec les clients (participations aux salons, mise en place d'évènements dédiés), toujours en coordination avec la direction commerciale.
- ◆ Mettre en place une veille sur l'actualité des clients.

Réponses techniques

- ◆ Utilisation d'outils de partage d'information avec la direction commerciale permettant la constitution de bases de connaissance clients. Utilisation d'outils de CRM (Exemple : Sales Force, Selligent, Pivotal, Siebel, etc.) et de solution de traitement de l'information (veille et capitalisation – exemple : AMI Opinion Tracker, Digimind7).
- ◆ Utiliser un agrégateur de flux RSS de presse.
- ◆ S'abonner à des bases de données presse (Exemple : EuroPresse, Dow-Jones, Lexis-Nexis) et à la base de donnée « Who's who ».

Warning

- ◆ Développer la coordination avec la direction commerciale (qui est le porteur de la relation client) pour ne pas interférer avec l'action de vente.

Connaissance du marché et de l'environnement politique et économique. Connaître l'évolution du marché permet d'ajuster le message, de connaître sa « saisonnalité »

(salons importants, annonces budgétaires) et de caler le calendrier des campagnes de communication.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Mise en place d'un point d'information régulier avec la direction commerciale ou désignation d'un point focal « communication » au sein de la direction commerciale.
- ◆ Mise en place d'une veille sur l'actualité environnementale.

Réponses techniques

- ◆ S'abonner à des bases de données presse permettant la génération d'alertes mail ou de flux RSS personnalisés.
- ◆ Mettre en place une solution logicielle de traitement de l'information permettant différentes fonctions de veille :
 - ◆ Des solutions simples permettent de mettre en place une surveillance de sites externes : presse, concurrents, sites spécialisés. Exemple : Copernic Tracker, Global Finder, KBCrawl, etc.
 - ◆ Des solutions plus complètes de type plate-forme permettent de réaliser une veille externe et de capitaliser les données en les classant par rubriques. Les données issues du processus de remontée d'informations peuvent ainsi être retraitées et partagées. Exemple : AMI Enterprise Intelligence, Digimind7, KeyWatch, Qwam-QES, etc. Certaines solutions permettent également de suivre les données internes, de fournir des tableaux de bords personnalisés et surtout d'analyser les informations collectées et de cartographier les liens entre les acteurs détectés (exemple : AMI Enterprise Intelligence).
- ◆ Utiliser les services d'un prestataire collectant et analysant l'information requise.

Warning

- ◆ Ne pas refaire ce qui est probablement déjà fait dans une autre direction (commerce, marketing, direction générale).

Fiche 4 : Relations institutionnelles

Témoignage

« Les usages et pratiques des Relations Institutionnelles ont considérablement évolué ces dernières années. D’abord au niveau politique, avec la montée en puissance des collectivités territoriales ou d’autorités supranationales, mais également dans la société civile, où ONG et associations sont désormais d’avantage capables de mobiliser et d’influer sur le débat public. Maîtriser ses Relations Institutionnelles impose donc à une organisation, qu’elle soit privée ou publique, non plus seulement de tirer profit de son réseau de relations, mais de savoir anticiper les actions d’une multitude de nouveaux acteurs et maîtriser les nouvelles technologies que tous, y compris les politiques, n’ont pas manqué de s’approprier. ».

Marie-José Ranno, Présidente de l’Association pour les Relations avec les Pouvoirs Publics, Conseiller pour les Relations avec le Parlement de la CCI de Paris.

Besoins et usages en information

Surveiller et anticiper la totalité du processus de décision : « Il s’agit désormais d’intervenir en amont et non au dernier moment. » Il faut désormais être capable d’anticiper les décisions ou textes des décideurs publics susceptibles d’impacter un marché ou une profession.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Mettre en place une veille politique ou réglementaire (nationale ou au niveau européen) permettant de surveiller la totalité d’un processus de décision.
- ◆ Mettre en place un réseau de relations.
- ◆ Créer une représentation permanente que l’on agisse à un niveau national ou international ou procéder à une mutualisation des moyens via l’adhésion à des fédérations professionnelles.

Réponses techniques

- ◆ Organiser la remontée d’informations terrain en mettant en place une boîte mail destinée à centraliser toutes les informations récupérées par les collaborateurs.
- ◆ S’abonner à des flux RSS de sites spécialisés pour collecter de l’information. L’utilisation d’un agrégateur de flux ou d’un portail permet de les centraliser. Exemple de solutions gratuites : RSS Reader, FeedReader, Netvibes.
- ◆ Mettre en place une solution logicielle de traitement de l’information permettant différentes fonctions de veille :

- ◆ Des solutions simples permettent de mettre en place une surveillance de sites externes : presse, concurrents, sites spécialisés. Exemple : Copernic Tracker, Global Finder, KBCrawl, etc.
- ◆ Des solutions plus complètes de type plate-forme permettent de réaliser une veille externe et de capitaliser les données en les classant par rubriques. Les données issues du processus de remontée d'informations peuvent ainsi être retraitées et partagées. Exemple : AMI Enterprise Intelligence, Digimind7, KeyWatch, etc. Certaines solutions permettent également de suivre les données internes, de fournir des tableaux de bords personnalisés et surtout d'analyser les informations collectées et de cartographier les liens entre les acteurs détectés (exemple : AMI Enterprise Intelligence).

Warning

- ◆ Faire attention à bien identifier son périmètre d'action

Gérer l'apparition de nouveaux acteurs, manager les réseaux existants : être en contact direct avec les décideurs à l'échelle nationale ne suffit plus en matière de relations institutionnelles. Au niveau politique, « l'Union Européenne a déplacé le processus de décision, mais a également modifié la vision des décideurs publics à l'échelle nationale, où les relations avec la société civile sont plus ouvertes. » On voit également ainsi apparaître dans le processus de décision de nouveaux acteurs, comme les ONG, des prestataires privés, des associations ou des organisations professionnelles qui jusqu'ici n'avaient pas de visibilité.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Identifier et anticiper l'action de ces nouveaux acteurs
- ◆ Développer des réseaux d'influence avec ces derniers, pour mieux peser sur la décision publique.
- ◆ Mettre en place une veille politique associant une cartographie des réseaux d'acteurs politiques, mais également de la société civile.
- ◆ Créer et mettre à jour en permanence un carnet d'adresses.

Réponses techniques

- ◆ S'abonner à des annuaires permettant de suivre les nominations (mise à jour automatique) ou de connaître le parcours d'une personne. Exemple de sites web :
 - ◆ Cadresonline (gratuit) : <http://www.cadresonline.com>
 - ◆ Cadremploi (gratuit) : <http://www.cadremploi.fr>
 - ◆ Nomination (payant) : <http://www.nomination.fr>
 - ◆ Who's Who (payant) : <http://www.whoswho.fr>
- ◆ Utiliser des outils de gestion de carnets d'adresses réalisés sur mesure via une base de données.

- ◆ Mettre en place une solution logicielle d'analyse de l'information permettant de réaliser des cartographies de réseaux. Exemple : AMI Enterprise Intelligence, Analyst's Notebook, Luxid.

Warning

- ◆ Le coût des outils et des abonnements étant très élevé, il convient de bien définir sa stratégie. Ne pas chercher un maximum de contacts.

L'optimisation de la communication institutionnelle : Internet a bousculé les relations avec les acteurs publics, car son utilisation est désormais systématique pour influencer l'opinion publique, mais également pour entrer en contact avec les décideurs. « Les élus ont désormais la capacité de communiquer plus ouvertement » (ex : les blogs d'Elus). La liaison avec les élus est non seulement plus directe, mais de nouveaux acteurs ont obtenu grâce à Internet une visibilité et une capacité d'influence des élus et de la population qu'elle ne possédait pas avant. Une entreprise ou une association doit désormais démontrer aux décideurs sa capacité à mobiliser son « électorat », si elle veut être entendue. »

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Créer une structure dédiée à la communication institutionnelle ou sous-traiter auprès de cabinets spécialisés.
- ◆ Mutualiser les moyens et les ressources au sein de regroupements professionnels (fédérations, Chambre de commerce et d'industrie, etc.).
- ◆ Suivre les blogs des influenceurs (hommes politiques, journalistes et écrivains, responsables de syndicats, d'association ou d'ONG, etc.)

Réponses techniques

- ◆ Le-lobbying : création de site Web dédié, cyber lobbying...
- ◆ Utiliser un outil de suivi des lieux d'expression publique tel que les blogs et les forums de discussion. Exemple : AMI Opinion Tracker ou Digimind7.

Warning

- ◆ Attention à bien identifier son périmètre d'action.

Fiche 5 : Stratégie

Témoignage

« La stratégie de développement d'une entreprise comme Thomson repose avant tout sur une démarche d'innovation permanente à laquelle tous les collaborateurs sont associés. La difficulté consiste à suivre les innovations des secteurs sur lesquels nous intervenons mais également de suivre le positionnement de nos concurrents sur ces derniers, que ce soit au moyen de publications, de dépôts de brevets, du lancement de nouveaux produits ou d'initiatives au sein d'organes de standardisation. Ce suivi doit se faire tant au niveau d'une cellule dédiée au niveau du groupe qu'au niveau individuel des collaborateurs. Une autre grande difficulté reste à suivre les évolutions sociétales afin de garantir l'adéquation de notre recherche et de nos innovations avec les attentes de nos clients pour de futurs produits. »

Mr Daniel Katz, VP Business Development, Thomson / Technology Division.

Besoins et usages en information

Suivre le positionnement stratégique et le modèle économique des concurrents : implantation sur de nouveaux marchés, prospection de clients, lancement de nouveaux produits, recrutement de nouveaux collaborateurs, suivi de leur évolution (situation économique, nominations des dirigeants).

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Définir les secteurs et les sociétés à mettre sous surveillance et identifier les sources d'information pertinentes.
- ◆ Mettre en place un réseau humain en charge de la remontée d'informations terrain via l'envoi de rapports d'étonnement, de comptes-rendus de réunion, de présentations, et autres documents. L'ensemble des collaborateurs de l'entreprise doit être impliqué et ce que l'on soit dans une PME ou une grande entreprise.
- ◆ Faire une veille quotidienne sur l'ensemble de l'actualité liée à son secteur à la fois sur les données externes (presse, sites web, bases de données spécialisées, forums, blogs, etc.) et internes (Bases de données, serveurs de données et de messagerie) à l'entreprise.

Réponses techniques

- ◆ Organiser la remontée d'informations terrain en mettant en place une boîte mail destinée à centraliser toutes les informations récupérées par les collaborateurs.

- ◆ S'abonner à des flux RSS de sites spécialisés pour collecter de l'information. L'utilisation d'un agrégateur de flux ou d'un portail permet de les centraliser. Exemple de solutions gratuites : RSS Reader, FeedReader, Netvibes.
- ◆ Mettre en place une solution logicielle de traitement de l'information permettant différentes fonctions de veille :
 - ◆ Des solutions simples permettent de mettre en place une surveillance de sites externes : presse, concurrents, sites spécialisés. Exemple : Copernic Tracker, Global Finder, KBCrawl, etc.
 - ◆ Des solutions plus complètes de type plate-forme permettent de réaliser une veille externe et de capitaliser les données en les classant par rubriques. Les données issues du processus de remontée d'informations peuvent ainsi être retraitées et partagées. Exemple : AMI Enterprise Intelligence, Digimind7, KeyWatch, Qwam-QES, etc. Certaines solutions permettent également de suivre les données internes, de fournir des tableaux de bords personnalisés et surtout d'analyser les informations collectées et de cartographier les liens entre les acteurs détectés (exemple : AMI Enterprise Intelligence).

Warning

- ◆ Organiser régulièrement des réunions avec la direction pour présenter les analyses réalisées afin d'obtenir une vision commune partagée.

Suivre les évolutions technologiques et sociétales impactant l'entreprise.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Mettre en place un réseau en charge de la remontée des informations collectées lors de forums et de salons spécialisés.
- ◆ Suivre les grandes tendances du moment (technologiques, économiques, environnementales, sociétales, etc.) et identifier celles ayant un impact sur l'activité de l'entreprise.
- ◆ Favoriser le concept d'intelligence collective en favorisant le travail collaboratif.
- ◆ Fournir aux décideurs les bonnes informations au bon moment.

Réponses techniques

- ◆ Mettre en place des outils permettant de capitaliser simplement les informations recueillies (principalement des comptes-rendus et des brochures).
- ◆ Mettre en place des outils de travail collaboratif permettant la constitution de réseaux d'experts et de communautés.
 - ◆ Outil de travail collaboratif pour le mode projet : Les outils de type Blue Kiwi ou XWiki, en mettant en place des processus de travail asynchrones permettent à un groupe constitué autour d'un projet (marketeurs + spécialistes et experts) de partager l'information et les connaissances sur une même thématique. L'objectif est alors d'obtenir la meilleure connaissance possible d'une problématique avant de lancer le processus de décision.

- ◆ Des solutions comme Jamespot Pro permettent également de dynamiser l'intranet d'une entreprise en permettant la diffusion personnalisée d'information, et en favorisant les échanges d'information entre experts via une démarche de type « réseau social ».
- ◆ Mettre à disposition des décideurs des tableaux de bord d'aide à la décision afin qu'ils puissent suivre en temps réel les informations qu'ils ont besoin de connaître pour prendre les bonnes décisions.

Warning

- ◆ Privilégier la facilité d'accès et d'appropriation des outils afin de faciliter les contributions de divers profils.

Fiche 6 : Recherche et développement

Témoignage

« Si les concepts de veille scientifique et technique sont connus, sinon maîtrisés dans de nombreuses entreprises, les enjeux actuels liés à la conception de produits nouveaux plaident en faveur d'une plus grande rigueur pour organiser la relation à l'information : Instabilité des marchés, rapidité des ruptures technologiques, diminution des temps de développement de produits, triptyque qualité / environnement / sécurité... Ces contraintes impliquent une synergie accrue entre la R&D et la veille technologique pour mieux anticiper les évolutions et prendre les meilleures décisions stratégiques. ».

Sylviane Descharmes, Responsable Intelligence Economique de l'Agence Régionale d'Information Stratégique et Technologique (ARIST) de la CRI Rhône Alpes.

Besoins et usages en information

Suivi de l'état de l'art. Tout nouveau projet de R&D impose en priorité un état de l'art approfondi, qui permet non seulement d'anticiper les risques (produits ou innovations déjà réalisés, brevets déjà déposés), mais également de détecter des opportunités (achat ou vente de licences, benchmarking, partenariats...).

Suivi des travaux des laboratoires de recherche partenaires ou concurrents en suivant les publications des chercheurs et les dépôts de brevets.

Analyser la stratégie d'innovation d'un laboratoire ou de la direction recherche et développement d'une entreprise. Cette démarche passe par étude approfondie des brevets déposés afin de comprendre exactement quels sont les réelles innovations. Il apparaît en effet que certains brevets sont désormais conçus dans un esprit de dissimulation de l'innovation.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Détecter les changements (réglementations, droits de propriété industrielle, arrivée de nouveaux acteurs, etc.) et les mutations suffisamment tôt (technologies, concurrence, marchés, comportements des clients, etc.).
- ◆ Optimiser les outils et concepts liés à la propriété industrielle (brevets, dessin et modèles) dans l'entreprise, en particulier la fonction brevet (mise en place d'indicateurs, gestion du portefeuille, mesure de protection des connaissances) et la lutte contre la contrefaçon.
- ◆ Identifier les compétences clés, en interne ou en externe, de l'entreprise pour constituer des équipes en mode projet ou développer des partenariats.
- ◆ Mise en place d'une veille technologique et concurrentielle appropriée.

Réponses techniques

- ◆ S'abonner aux offres de service des éditeurs d'informations scientifiques et technologiques (recherche, alerte, analyse). Ces offres permettent ainsi de recevoir automatiquement de l'information soit par alerte mail ou via l'abonnement à des fils RSS.
 - ◆ Scopus (articles scientifiques, brevets)
 - ◆ Cette base permet d'avoir accès à partir de la même requête aux publications scientifiques et aux brevets, l'utilisateur peut créer son flux RSS à partir de la requête.
 - ◆ Dialog (articles scientifiques, brevets)...
 - ◆ LexisNexis Total Patent (brevets)
 - ◆ Orbit Questel (brevets)
 - ◆ Micropatent (brevets)
 - ◆ PatAnalyst...(brevets)
 - ◆ Pour la collecte de multiples flux RSS, l'utilisation d'un agrégateur de flux ou d'un portail permet de les centraliser en un point unique, en facilitant ainsi la lecture et l'exploitation. Exemple de solutions gratuites : RSS Reader, FeedReader, Netvibes.
- ◆ Surveiller les sources scientifiques à accès gratuit : espacenet, wipo mais sans possibilité d'extraction pour traitement
- ◆ Mettre en place une solution logicielle de traitement de l'information permettant différentes fonctions de veille :
 - ◆ Des solutions simples permettent de mettre en place une surveillance de sites externes : presse, bases de publication, sites spécialisés. Exemple : Copernic Tracker, Global Finder, KBCrawl, etc.
 - ◆ Des solutions plus complètes de type plate-forme permettent de réaliser une veille externe et de capitaliser les données en les classant par rubriques. Les données issues du processus de remontée d'informations peuvent ainsi être retraitées et partagées. Exemple : AMI Enterprise Intelligence, Digimind7, KeyWatch, Qwam-QES, etc. Certaines solutions permettent également de suivre les données internes, de fournir des tableaux de bords personnalisés et surtout d'analyser les informations collectées et de cartographier les liens entre les acteurs détectés (exemple : AMI Enterprise Intelligence, Intellixir). Les fonctions de travail collaboratifs proposés permettent à des chercheurs de partager des documents qu'ils peuvent également commenter.
 - ◆ Des solutions dédiées sur la veille brevets et l'analyse doivent également être utilisées. Exemple : MatheoPatent, Orbiscope Observer, Intellixir, etc.
- ◆ Sources à suivre :
 - ◆ Ressources scientifiques et techniques :
 - ◆ Opensigle (<http://opensigle.inist.fr/>) : accès libre aux références bibliographiques des rapports techniques ou de recherche, des thèses de doctorat, des actes de congrès, des preprints, des publications officielles, etc. en Europe.

- ◆ <http://www.patents.com/> moteur de recherche de brevets (USA et UE).
- ◆ Recherche en propriété intellectuelle (brevets, dessins et modèles, marques...), sites officiels étrangers :
 - ◆ Etats-Unis : www.uspto.gov
 - ◆ Patentscope® : www.wipo.int
 - ◆ OEB : www.espacenet.com
 - ◆ Canada: <http://www.opic.ic.gc.ca/epic/site/cipointernet-internetopic.nsf/fr/wr00012f.html>
 - ◆ Japon : <http://www.jpo.go.jp/>
- ◆ Recherche en propriété intellectuelle (brevets, dessins et modèles, marques...), sites officiels français :
 - ◆ Espacenet (<http://fr.espacenet.com>) : accès libre et gratuit aux brevets français, européens et PCT depuis 1978.

Warning

- ◆ Une telle démarche sera d'autant plus efficace si elle implique des chercheurs de différentes équipes et qu'elle favorise le travail collaboratif et l'intelligence collective. Le plus délicat reste alors de bien gérer la conduite du changement.

Pour aller plus loin :

- ◆ « Pratiques du management de la propriété industrielle dans les entreprises : la fonction Brevet » de l'Observatoire de la Propriété intellectuelle, novembre 2007.
- ◆ http://www.inpi.fr/fileadmin/mediatheque/pdf/OPI/fonction_brevets.pdf

Fiche 7 : Ressources humaines

Témoignage

« Ce qui fait la différence entre un jardin et un désert ce n'est pas l'eau mais l'Homme. L'Intelligence Economique pose la question des valeurs étalons qui structurent l'ordonnance mondiale que sont les Droits et les Devoirs de chacun. Elle porte la réflexion sur la composition du capital humain, à savoir le savoir-faire et le savoir-être, mais aussi la cartographie des métiers qu'il représente, l'évaluation des risques opérationnels et le métissage des talents. »

Hedwige de Pontbriand, Présidente d'H2P Consulting, Cabinet de Conseil en Ressources Humaines.

Besoins et usages en information

Suivi de la réglementation : suivi du droit du travail afin d'appréhender la dimension juridique de toute décision RH. Suivre la politique publique de l'emploi afin d'étudier l'impact sur l'entreprise. Exemple : Loi de Programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005 dite Loi Borloo (loi n°2005-32) qui a instauré une obligation de négociation triennale sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC).

Analyses des tendances du secteur des RH. Etudier les mutations de la fonction RH. Orienter et adapter la stratégie RH de l'entreprise en fonction de cette évolution.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Mettre en place une veille sur les sources d'information nationale et internationale ayant une incidence sur l'activité RH : sites métiers, base de données juridiques, presse, etc.
- ◆ Analyser l'information collectée pour en tirer des tendances et orienter la stratégie RH de l'entreprise.

Réponses techniques

- ◆ S'abonner à des flux RSS de sites spécialisés pour collecter de l'information. L'utilisation d'un agrégateur de flux ou d'un portail permet de les centraliser. Exemple de solutions gratuites : RSS Reader, FeedReader, Netvibes.
- ◆ Mettre en place une solution logicielle de traitement de l'information permettant différentes fonctions de veille :
 - ◆ Des solutions simples permettent de mettre en place une surveillance de sites externes : presse, sites spécialisés. Exemple : Copernic Tracker, Global Finder, KBCrawl, etc.
 - ◆ Des solutions plus complètes de type plate-forme permettent de réaliser une veille externe et de capitaliser les données en les classant par

rubriques. Les données issues du processus de remontée d'informations peuvent ainsi être retraitées et partagées. Exemple : AMI Enterprise Intelligence, Digimind7, KeyWatch, Qwam-QES, etc. Certaines solutions permettent également de suivre les données internes, de fournir des tableaux de bords personnalisés et surtout d'analyser les informations collectées et de cartographier les liens entre les acteurs détectés (exemple : AMI Enterprise Intelligence).

Warning

- ◆ Prendre en compte la réglementation en usage (ex. CNIL).

Gestion des compétences. La capitalisation et le transfert des compétences est un enjeu clé de l'entreprise. Cette action de veille sur les compétences internes doit permettre d'accompagner et d'anticiper les évolutions de l'organisation. Elle doit porter sur l'évolution des métiers et des compétences requises et également sur l'identification des aptitudes à exercer ces métiers en interne dans le juste équilibre « savoir-faire et savoir-être ».

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Détecter l'ensemble des documents internes de type rapports ou comptes-rendus de réunion, entretien annuel d'évaluation, liés/soulignant à une compétence/connaissance rare risquant de disparaître. Identifier sur ces documents les personnes en charge de ces projets et calculer le risque de perte de savoir en fonction de l'intérêt de cette compétence pour l'entreprise, de l'âge de départ du collaborateur, de l'existence d'un transfert de savoir en cours.
- ◆ Lister les souhaits de mobilité interne exprimés pour, en les mettant en application, éviter des départs de certains collaborateurs importants pour l'entreprise faute d'avoir pu répondre à leurs attentes

Réponses techniques

- ◆ Mettre en place une solution logicielle de traitement de l'information interne permettant :
 - ◆ De collecter les documents pertinents (ensemble des documents de type word, excel, pdf, powerpoint, ou issus de bases de données).
 - ◆ De classer les documents par grands domaines de compétences/connaissances.
 - ◆ De détecter les concepts de type « noms de personne » pour identifier les personnes titulaires de ladite compétence et leur degré de contribution.

Deux types de solutions peuvent être utilisées : des plates-formes de veille interne tel AMI Enterprise Intelligence ou KeyWatch, ou des solutions de moteur de recherche intranet tel Sinequa enterprise Search, Exalead One ou AMI Knowledge Discovery.

- ◆ Utiliser une solution logicielle d'analyse de l'information permettant de réaliser des cartographies de réseaux. Exemple : AMI Enterprise Intelligence, Analyst's Notebook, Luxid.
- ◆ Faire tester les collaborateurs dits « à potentiel d'évolution certain » par des outils spécifiques pour réellement gérer leur carrière et répondre tant aux besoins de l'entreprise qu'à ceux du salarié.

Warning

- ◆ Le traitement automatique opéré par l'outil n'est qu'une première étape qui nécessite un suivi d'un traitement et d'une analyse humaine.

Attractivité et fidélisation des meilleurs éléments. L'entreprise cherche à optimiser son capital humain en termes de compétences clés. La gestion par la reconnaissance et la fidélisation des talents constitue souvent la principale préoccupation des DRH. Suivre et développer la motivation des collaborateurs : étudier le retour sur leurs conditions de travail, leur état de stress, leur bien-être dans l'entreprise.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Réaliser une veille image RH sur l'entreprise dans les blogs internes de salariés ou sur des forums regroupant ce type de profils.
- ◆ Étudier les messages véhiculés afin d'en retirer des tendances et des niveaux de satisfaction selon les services/filiales/sites.
- ◆ Pour la détection de nouveaux talents, réaliser une veille sur les nouvelles candidatures mises en ligne sur des sites spécialisés et suivre les nouvelles nominations pour d'éventuelles nouvelles propositions.
- ◆ Identifier les bonnes compétences au bon moment et au bon endroit pour préparer les plans de successions

Réponses techniques

- ◆ Pour la veille image RH, utiliser un outil d'analyse de tendance sur Internet et de suivi des lieux d'expression public tel que les blogs et les forums de discussion. Exemple : AMI Opinion Tracker ou Digimind7. L'ensemble des avis des salariés ou ex-salariés pourront ainsi être collectés, traités et analysés.
- ◆ Suivre le profil des candidats ou détecter de nouveaux profils via l'utilisation des réseaux sociaux (Viadéo, Linked-in, Facebook, etc.). ATTENTION : Facebook est très mal perçu par les professionnels... il n'est pas recommandable de mettre son profil sur ce genre de site surtout à un certain niveau...
- ◆ L'utilisation du monde virtuel via le site « Secondlife » peut également être utilisé pour opérer des campagnes de recrutement.
- ◆ S'abonner à des annuaires permettant de suivre les nominations (mise à jour automatique) ou de connaître le parcours d'une personne. Exemple de sites web :
 - ◆ Cadresonline (gratuit) : <http://www.cadresonline.com>
 - ◆ Cadremploi (gratuit) : <http://www.cadremploi.fr>

- ◆ Nomination (payant) : <http://www.nomination.fr>
- ◆ Who's Who (payant) : <http://www.whoswho.fr>
- ◆ Des sociétés, qui proposent également des services en ligne de veille sur les nominations, permettent également d'importer à fréquence régulière des flux de nominations de dirigeants d'entreprise dans une application de CRM. Exemple : société NominationN.
- ◆ Utiliser des outils de gestion de carnet d'adresses réalisés sur mesure via une base de données.

Warning

- ◆ S'assurer du soutien des managers et de l'adhésion des collaborateurs est une condition indispensable pour mettre en place les politiques RH.
- ◆ Prendre en compte la réglementation en usage (ex. CNIL).

Fiche 8 : Services financiers

Témoignage

« L'Intelligence Comptable et Financière est stratégique pour les chefs d'entreprises pour protéger leur patrimoine et développer leur activité. (...) Elle constitue, pour une entreprise, à utiliser son plan de compte pour identifier les failles à travers un dispositif de veille, couvrir ses risques à travers un dispositif de sécurisation et faire preuve d'innovation et d'initiative dans son secteur ».

Agnès Bricard, Présidente du cabinet d'expertise comptable Bricard, Lacroix & Associés, Vice-présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables.

Besoins et usages en information

Suivi des données financières d'entreprises (rapports annuels, semestriels, cours de bourse, notations financières...) pour effectuer une analyse de l'état de santé et de la stratégie de ses concurrents ou partenaires.

Opérer une veille juridique, fiscale et financière en suivant l'évolution de la réglementation nationale et internationale.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Mise en place d'une veille comptable et financière.
- ◆ Mise en place d'alertes permettant d'identifier et hiérarchiser les vulnérabilités internes (départ d'un collaborateur, dysfonctionnements...) et risques externes (concurrence) pour l'entreprise, afin de protéger les informations et les actifs stratégiques.
- ◆ Dans le domaine comptable, détection des faiblesses d'une entreprise à partir notamment du plan de comptes (voir les travaux d'Agnès Bricard).
- ◆ Identifier, gérer et protéger l'information financière de l'entreprise à caractère stratégique, mais également celle ayant un impact financier, tel que le fichier clients, la propriété intellectuelle (brevets, marques, modèles, licences...).
- ◆ Gérer sa communication financière : ne pas fournir d'information stratégique aux concurrents, mais veiller à la qualité de l'information financière à destination des investisseurs (banquiers, actionnaires...) ou partenaires (fournisseurs, assureurs, pouvoirs publics...) afin de les assurer de la solidité financière des entreprises.
- ◆ Mise en place d'un lobbying direct (mené par l'entreprise) ou indirect (fédération, association, groupement d'entreprise...) pour Influencer sur les réglementations, notamment fiscales et sociales.

Pour aller plus loin : « L'intelligence Comptable & Financière », par Agnes Bricard, dans l'ouvrage collectif « Les nouveaux territoires de l'intelligence économique » (IFIE éditions, 2008, <http://www.nouveaux-territoires-ie.com>)

Réponses techniques

- ◆ Les opérateurs apprécient de recevoir de l'information brute qu'ils peuvent eux-mêmes interpréter et analyser, mais elle doit être très bien ciblée sur leurs attentes car ils en reçoivent déjà beaucoup. En matière de veille financière est donc privilégié un accès simple (en ligne et centralisé) à des informations de base type : indices de prix (loyer de l'argent, matières premières...), taux de change, informations macroéconomiques sur les pays (calcul de risque pays pour les assurances).
- ◆ Mettre en place une solution logicielle de traitement de l'information permettant différentes fonctions de veille, mais paramétrée dans une optique de veille financière. :
 - ◆ Des solutions simples permettent de mettre en place une surveillance de sites externes : presse, concurrents, sites spécialisés. Exemple : Copernic Tracker, Global Finder, KBCrawl, etc.
 - ◆ Des solutions plus complètes de type plate-forme permettent de réaliser une veille externe et de capitaliser les données en les classant par rubriques. Les données issues du processus de remontée d'informations peuvent ainsi être retraitées et partagées. Exemple : AMI Enterprise Intelligence, Digimind7, KeyWatch, etc. Certaines solutions permettent également de suivre les données internes, de fournir des tableaux de bords personnalisés et surtout d'analyser les informations collectées et de cartographier les liens entre les acteurs détectés (exemple : AMI Enterprise Intelligence).
 - ◆ Sources d'information économique :
 - ◆ Les principales sources d'information sont (par ordre décroissant) : les clients, internet (données financières d'entreprises - rapports annuels, semestriels...), la presse, les études de marché, les bases de données commerciales. Les communiqués de presse permettent d'être rapidement informés mais n'offrent ni l'exhaustivité ni la solidité des bases de données commerciales. L'information sur les normes comptables et financières est également primordiale d'où la nécessité de suivre les évolutions de la législation fiscale.
 - ◆ Dow Jones - Factiva www.factiva.fr (informations presse et entreprises, outils Factiva iWorks destiné au contenu accessible gratuitement sur Internet et Dow Jones SalesWorks sur l'information économique international).
 - ◆ Lexis-Nexis www.lexis-nexis.com (informations multi-secteurs, plusieurs solutions «Recherche et Information» pour les experts-comptables).
 - ◆ Reuters <http://www.reuters.com/finance> (informations presse et entreprises).
 - ◆ Forbes Digital Tool www.forbes.com (presse, information financière).

- ◆ Bloomberg www.bloomberg.com (presse et information financière).
- ◆ Rapports et informations d'entreprises :
 - ◆ Annual report service www.annualreportservice.com (rapports annuels).
 - ◆ Bureau Van Dijk www.bvdny.com (analyses financières).
 - ◆ Corp Info www.corporateinformation.com (Information d'entreprise).
 - ◆ Mergent Online www.fisonline.com (information d'entreprise).
 - ◆ Info Clipper <http://www.info-clipper.com/> (information d'entreprise).
- ◆ Base de données sur les éléments suivant : indices de prix (loyer de l'argent, matières premières..), taux de change, informations macroéconomiques sur les pays (calcul de risque pays pour les assurances).

Pour aller plus loin : consulter la liste établie par « Comment ça marche » des sites internet utiles à la réalisation de la veille juridique, fiscale et financière (<http://www.commentcamarche.net/faq/sujet-9763-sites-en-ligne-pour-la-veille-juridique-fiscale-et-financiere>).

Communication financière : Actuellement, il n'existe pas d'outils spécifiquement dédiés la Communication financière. Il s'agit d'avantages de méthodologies et de pratiques. Ces méthodes de communication financière sont cependant en forte évolution avec l'émergence du Web 2.0 qui impose d'utiliser de nouveaux canaux (blogs, wikis, flux RSS, podcasts...).

Pour aller plus loin : consulter le guide « Cadre et Pratiques de Communication Financière » (<http://guide2008.observatoirecomfi.com>) réalisé par l'Observatoire de la Communication Financière (OCF, www.observatoirecomfi.com).

Maitrise et contrôle des informations financières :

Consulter la Fiche « Relations institutionnelles » pour la mise en place d'action de Lobbying et la fiche « Juridique/Réglementation » pour la veille juridique, fiscale et financière.

Fiche 9 : Achats

Témoignage

"La connaissance du tissu industriel est fondamentale pour un service achat. Il permet de suivre l'actualité, de trouver de nouveaux fournisseurs, (...), et même de suivre la signature des gros contrats de nos fournisseurs. Toute cette information disponible en ordre dispersée se retrouve traitée et directement exploitable. Cela permet ainsi d'économiser un temps précieux mais aussi d'arriver mieux préparé lors de négociations. Quand en plus, il faut posséder cette connaissance dans le monde entier, l'intelligence économique devient alors un allié vital."

Simon Tilquin, Responsable stratégie achat, Industriel du secteur de l'électronique de Défense

Sourcing – Identifier de nouveaux partenaires

Identifier de nouveaux fournisseurs afin de réduire les coûts de fabrication. En 2008, l'axe est essentiellement sur les entreprises des pays dits « low costs » ou de la zone « dollar » impliquant un traitement des données dans des langues étrangères voire exotiques. La compétitivité des entreprises et l'IFO seront directement impactés par l'efficacité du processus de veille.

Suivre la santé financière de ses fournisseurs.

Recevoir des alertes dès qu'une information liée à l'état de santé d'un des fournisseurs est publié. Le niveau de fréquence et de volume devra pouvoir varier en fonction du caractère stratégique ou non du fournisseur. Cette démarche peut également favoriser la réduction de panel, ou la réduction d'interlocuteur en ne gardant que des relations directes avec les entreprises stratégiques pour la société.

Réaliser une veille juridique et réglementaire.

L'acheteur doit réaliser une veille juridique générale pouvant porter sur les aspects :

- ◆ réglementaires : réglementations nationales ou internationales, exemple : impact du Pacte PME en France ou du « Small Business Act » aux Etats-Unis, loi sur la « gestion de fait », législations de contrôle des exportations de matériels, etc.
- ◆ fiscaux : taxes applicables dans le pays du fournisseur (cas des taxes interétatiques en Inde).

Comprendre et analyser la « supply chain » d'un concurrent.

Réaliser des cartographies de l'ensemble des fournisseurs d'un concurrent afin de bien comprendre sa « supply chain ».

Suivre l'évolution du coût des matières premières.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Mise en place d'un réseau humain en charge de la remontée d'informations terrain via l'envoi de rapports d'étonnement, de comptes-rendus de réunion, de présentations, et autres documents. L'ensemble des collaborateurs de l'entreprise doit être impliqué et ce que l'on soit dans une PME ou une grande entreprise.
- ◆ Faire une veille quotidienne sur l'ensemble de l'actualité liée à son secteur à la fois sur les données externes (presse, sites web, bases de données spécialisées, forums, blogs, etc.) et internes à l'entreprise (bases de données, serveurs de données et de messagerie).

Réponses techniques

- ◆ Organiser la remontée d'informations terrain en mettant en place une boîte mail destinée à centraliser toutes les informations récupérées par les collaborateurs.
- ◆ S'abonner à des flux RSS de sites spécialisés pour collecter de l'information. L'utilisation d'un agrégateur de flux ou d'un portail permet de les centraliser. Exemple de solutions gratuites : RSS Reader, FeedReader, Netvibes.
- ◆ Mettre en place une solution logicielle de traitement de l'information permettant différentes fonctions de veille :
 - ◆ Des solutions simples permettent de mettre en place une surveillance de sites externes : presse, concurrents, sites spécialisés. Exemple : Copernic Tracker, Global Finder, KBCrawl, etc.
 - ◆ Des solutions plus complètes de type plate-forme permettent de réaliser une veille externe et de capitaliser les données en les classant par rubriques. Les données issues du processus de remontée d'informations peuvent ainsi être retraitées et partagées. Exemple : AMI Enterprise Intelligence, Digimind7, KeyWatch, Qwam-QES, etc. Certaines solutions permettent également de suivre les données internes, de fournir des tableaux de bords personnalisés et surtout d'analyser les informations collectées et de cartographier les liens entre les acteurs détectés (exemple : AMI Enterprise Intelligence).
- ◆ Outil relationnel : les outils de type Analyste Notebook ou Ideliance permettent de capitaliser des informations sur les personnes, produits ou sociétés. Cette information pourra ensuite être exploitée de façon cartographique pour établir les liens entre deux ou plusieurs sujets.

Warning

- ◆ Ne pas négliger l'aspect humain et l'appui du management pour déployer les process et outils.

Echanger de l'information avec ses partenaires.

Le fournisseur intervenant de plus en plus en amont dans la chaîne de fabrication, il devient impératif de partager certains documents issus de la veille, mais également des

données techniques, des éléments de suivi de la performance ou différents indicateurs. Améliorer ainsi la SRM (Supplier Relationship Management).

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Mettre en place des solutions techniques permettant de favoriser les échanges d'information entre l'entreprise et ses fournisseurs. Les échanges doivent être opérés dans les deux sens.

Réponses techniques

- ◆ Mise en place d'un portail d'information permettant la diffusion d'informations auprès des fournisseurs et favorisant de leur part la remontée d'informations ou l'envoi de documents (mise à jour des documentations technique ou commerciales par exemple).
- ◆ Mise en place d'un système de gestion des remontées d'informations :
 - ◆ PME : via la mise en place d'une boîte mail dédiée permettant de centraliser les informations.
 - ◆ Pour aller plus loin : via la mise en place d'une solution logicielle de collecte et de capitalisation de l'information (plate-forme de type AMI Enterprise Intelligence, Digimind7, KeyWatch, etc.).
 - ◆ Utiliser les fonctions de mise à disposition de tableaux de bord personnalisables fournis par ces solutions pour la diffusion d'informations ciblées aux fournisseurs.
- ◆ Des outils comme Qwam Content Intelligence ou Jamespot Pro permettent également de dynamiser l'intranet d'une entreprise en favorisant les échanges d'information.
- ◆ Jamespot Pro permet tout particulièrement une diffusion personnalisée d'information, et favorise les échanges d'information entre experts via une démarche de type « réseau social ».
- ◆ Mise en place d'outils de travail collaboratif de type wiki pour favoriser le partage d'informations sur des thématiques spécifiques (exemple : BlueKiwi ou Xwiki).

Warning

- ◆ Les échanges d'informations électroniques ont vocation à enrichir les relations entre une entreprise et ses fournisseurs, mais les échanges humains doivent rester au cœur du métier d'acheteur.

Fiche 10 : Juridique

Témoignage

« L'aspect juridique ne doit pas uniquement être vu sous l'angle du contentieux, il est plus que jamais un élément clé à intégrer en amont de toute décision importante intervenant dans la vie d'une structure ou d'une entreprise. Le Droit intervient lors de la naissance de l'entreprise et l'accompagnera dans son développement : contrats, propriété intellectuelle, ressources humaines, fusions-acquisition et bien entendu fiscalité et finance. Selon l'adage repris du Code Napoléon de 1804 "Nul n'est censé ignorer la loi" et l'acteur économique se doit d'assurer un suivi rigoureux de la réglementation afin de ne pas se placer en position d'illégalité et de mettre ainsi en péril la survie de sa structure. Ce suivi peut revêtir des formes complexes de par la multitude et la technicité des domaines à surveiller.

Au-delà de ce suivi, la détection de toute évolution de la législation ou réglementation permettra d'anticiper l'évolution de l'environnement de l'entreprise (industriel, social, économique) et de se placer en position favorable sur son marché s'il est possible d'explorer plus avant les avantages pouvant être tirés de cette action ».

Jean-Gratien Blondel, Avocat à la Cour, Paris.

Besoins et usages en information

Anticipation et suivi de l'évolution de l'environnement juridique (y compris soft Law et actions amonts) dans la sphère d'intervention de l'entreprise.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Suivi de l'évolution du droit positif (Lois, décrets, etc.), éventuellement de la Doctrine.
- ◆ Suivi de l'évolution de la jurisprudence (Juridictions civiles, sociale, pénale, administrative).
- ◆ Dans la plupart des cas, cette surveillance doit se faire sur le plan national, européen ou international.
- ◆ Veille du travail législatif (proposition / projet lois, rapports de l'Assemblée nationale et du Sénat, travaux des commissions, suivi des interventions de députés ciblés, réponses du gouvernement, etc.), classification et alerte en fonction des centres d'intérêts.
- ◆ Détection des signaux faibles en amont de toute modification de législation ou réglementation.
- ◆ Veille du travail de la soft Law (lobbying, livre blanc, etc.).

- ◆ Outil de suivi des actions de lobbying dans les domaines à sensibilité particulière pour l'acteur (concurrents, société civile, ONG) : cartographie, mise en relation.

Réponses techniques

- ◆ Mise en place d'un système de veille / capitalisation
 - ◆ Utilisation de bases de données juridiques avec moteur de recherche intégrés (Lexisnexis, Navis, Lamyline, etc.).
 - ◆ Utilisation d'outils de classification des documents d'après les sujets ou auteurs (articles de presse, dossiers de presse), de suivi des relations et d'envoi d'alertes en fonction de thèmes pré-programmés. Outils de type : AMI Enterprise Intelligence, Digimind7, KeyWatch, etc.
 - ◆ Outil de travail collaboratif pour le mode projet (Blue Kiwi, XWiki, etc.).
- ◆ Outil de détection de signaux faibles, de tendance
 - ◆ A partir du corpus documentaire constitué par le système de veille et de capitalisation, analyse des documents avec un outil de « text mining » permettant une classification en fonction des thèmes abordés et/ou de la tonalité. Outils de type AMI Software, Luxid, Digimind Evolution, Kaliwatch, etc. L'objectif est alors de détecter les documents isolés susceptibles de constituer des signaux faibles ou d'étudier des tendances.
- ◆ Alerte
 - ◆ Mise en place d'un système d'alerte automatique opérant à partir de thèmes pré-programmés (combinant un ou plusieurs mots clés déclencheurs) lors de l'arrivée des documents collectés par le système de veille (AMI Enterprise Intelligence, Digimind7, KeyWatch, Kaliwatch, etc).

Fiche 11 : Direction des systèmes d'information

Témoignage

« L'évolution constante et l'accroissement significatif des menaces informatiques réclament de la part des grands groupes, la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés, permettant notamment :

- ◆ de se tenir informé de l'apparition de toutes les vulnérabilités et menaces susceptibles d'affecter un composant des Systèmes d'Information du Groupe.
- ◆ de mesurer le niveau d'exposition des Systèmes d'Information du Groupe par rapport à ces vulnérabilités et ces menaces.
- ◆ de définir, mettre en œuvre et suivre les mesures préventives permettant de protéger les composants vulnérables, avant qu'un incident de sécurité ne survienne.
- ◆ de se doter d'une structure 7/24/365 capable d'intervenir en cas de menaces avérées. »

Patrick Langrand – Directeur de la sécurité de l'information – Groupe La Poste

Suivre les évolutions technologiques

Suivre l'évolution des technologies utilisées au sein de l'entreprise mais également étudier l'émergence de nouvelles technologies afin de voir l'intérêt de leur intégration dans le système d'information et l'impact sur le développement de l'entreprise.

Suivre l'apparition de nouvelles vulnérabilités sur les solutions matérielles et logicielles utilisées et récupérer les recommandations de sécurité ou d'éventuels correctifs mis à disposition par les éditeurs pour y remédier.

Suivre l'actualité et l'état de santé des fournisseurs afin d'anticiper d'éventuelles ruptures de services de maintenance de sociétés susceptibles de cesser leur activité.

Réponses fonctionnelles & organisationnelles

- ◆ Mise en place d'un réseau humain en charge de la remontée d'informations terrain via l'envoi de rapports d'étonnement, de comptes-rendus de réunion, de présentations, et autres documents. L'ensemble des collaborateurs de l'entreprise doivent être impliqués et ce que l'on soit dans une PME ou une grande entreprise.
- ◆ Faire une veille quotidienne sur l'ensemble de l'actualité technique liée aux technologies utilisées à la fois sur les données externes (presse, sites web, bases de données spécialisées, forums, blogs, etc.) et internes à l'entreprise (bases de données, serveurs de données et de messagerie).

Réponses techniques

- ◆ Organiser la remontée d'informations terrain en mettant en place une boîte mail destinée à centraliser toutes les informations récupérées par les collaborateurs.
- ◆ S'abonner à des flux RSS de sites spécialisés pour collecter de l'information. L'utilisation d'un agrégateur de flux ou d'un portail permet de les centraliser. Exemple de solutions gratuites : RSS Reader, FeedReader, Netvibes.
- ◆ Mettre en place une solution logicielle de traitement de l'information permettant différentes fonctions de veille :
 - ◆ Des solutions simples permettent de mettre en place une surveillance de sites externes : presse, sites spécialisés. Exemple : Copernic Tracker, Global Finder, KBCrawl, etc.
 - ◆ Des solutions plus complètes de type plate-forme permettent de réaliser une veille externe et de capitaliser les données en les classant par rubriques. Les données issues du processus de remontée d'informations peuvent ainsi être retraitées et partagées. Exemple : AMI Enterprise Intelligence, Digimind7, KeyWatch, Qwam-QES, etc. Certaines solutions permettent également de suivre les données internes, de fournir des tableaux de bords personnalisés et surtout d'analyser les informations collectées et de cartographier les liens entre les acteurs détectés (exemple : AMI Enterprise Intelligence).
- ◆ Principales sources à suivre :
 - ◆ Presse spécialisée sur les technologies informatiques.
 - ◆ Pour la veille sur les vulnérabilités : <http://www.certa.ssi.gouv.fr/>.
 - ◆ Sites des fournisseurs.

Warning

- ◆ Ne pas négliger l'aspect humain et l'appui du management pour déployer les process et outils.

Rôle de soutien à l'ensemble des projets de veille

- ◆ Le rôle de la DSI est essentiel dans la mise en place d'un projet de veille. Son rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage est un rôle clé dans la réussite d'un projet de veille surtout si le projet est transverse avec une implication de différentes directions.
- ◆ Elle aura en effet pour tâche de retranscrire les besoins fonctionnels en impératif technique auprès des fournisseurs.
- ◆ C'est également lui qui permettra d'identifier les sources d'information internes (bases de données, serveurs, etc.) sur lesquelles un processus de veille pourra s'opérer.
- ◆ Elle joue enfin un rôle essentiel sur la sécurisation de la solution ou de l'architecture mise en place notamment sur des besoins de confidentialité des données et d'anonymisation des requêtes.

Remerciements

L'AAIE remercie pour leur contribution à la rédaction de ce guide pratique :

- ◆ **Blondel Jean-Gratien**, Avocat à la Cour, Paris.
- ◆ **Bricard Agnès**, Présidente du cabinet d'expertise comptable Bricard, Lacroix & Associés, Vice-présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables.
- ◆ **Chefai Meriem**, Responsable ressources humaines, Groupe La Poste.
- ◆ **De Pontbriand Hedwige**, Présidente d'H2P Consulting, Cabinet de Conseil en Ressources Humaines.
- ◆ **Descharmes Sylviane**, responsable Intelligence Economique, Agence Régionale d'Information Stratégique et Technologique (ARIST) de la CRCI Rhône Alpes.
- ◆ **Goldschmidt Frédéric**, Responsable Cellule Veille Prospective et Innovation, IRSN.
- ◆ **Katz Daniel**, VP Business Development, Thomson / Technology Division.
- ◆ **Langrand Patrick**, Directeur de la sécurité de l'information, Groupe La Poste.
- ◆ **Laurent François**, Vice-président ADETEM.
- ◆ **Monnet Rodolphe**, Chargé de mission, SGDN/HRIE.
- ◆ **Ranno Marie-José**, Présidente de l'Association pour les Relations avec les Pouvoirs Publics, Conseiller pour les Relations avec le Parlement, CCI de Paris.
- ◆ **Ridel Anne**, Responsable du pôle analyse stratégique et prospective, Mutualité Française / DOSM
- ◆ **Tilquin Simon**, Responsable stratégie achat, Industriel du secteur de l'électronique de Défense.

Si vous souhaitez aller plus loin :

- ◆ Base de recensement des outils de traitement de l'information :
<http://guideie.gfii.asso.fr/>
- ◆ Site web de l'AAIE : <http://www.asso-aie.org/>
- ◆ Univers Netvibes des CCI dédié à l'actualité de l'Intelligence Economique :
<http://www.netvibes.com/ie-crci>
- ◆ Quelques blogs spécialisés sur le secteur de la veille :
 - ◆ <http://www.outilsfroids.net>
 - ◆ <http://www.actelligence.com/>
 - ◆ <http://www.demainlaveille.fr/>
 - ◆ <http://intelligencecollective.blogspirit.com/>
 - ◆ <http://www.vedocci.fr/>
 - ◆ <http://www.verbalkint.net/>
 - ◆ <http://influx.joueb.com/>
 - ◆ http://blogs.lesechos.fr/rubrique.php?id_rubrique=11
 - ◆ <http://inforizon.blogs.com/veille/>

Liste des outils référencés classés par catégorie :

Type d'outils	Nom des outils	Fonctions intéressées
Agrégateurs et portails de flux RSS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Feed Reader ◆ Netvibes ◆ RSS Reader 	Marketing, communication, relations institutionnelles, stratégie, R&D, RH, achats, DSI,
Logiciels de surveillance de site web	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Copernic Tracker, Copernic ◆ Global Finder, Knowings ◆ KB Crawl, KB Intelligence 	Commerce, marketing, communication, relations institutionnelles, stratégie, R&D, RH, finance, achats, DSI,
Plate-forme logicielles de veille	<ul style="list-style-type: none"> ◆ AMI Enterprise Intelligence, AMI Software ◆ Digimind 7, Digimind ◆ Keywatch, Iscope ◆ Kaliwatch, Arisem ◆ Qwam-QES, Qwam Content Intelligence 	Commerce, marketing, communication, relations institutionnelles, stratégie, R&D, RH, finance, achats, juridique, DSI,
Moteur de recherche	<ul style="list-style-type: none"> ◆ AMI Knowledge Discovery, AMI Software ◆ Cloudview, Exalead ◆ Polyspot Enterprise Search, Polyspot ◆ Sinequa CS, Sinequa 	
Outils de travail collaboratif	<ul style="list-style-type: none"> ◆ AMI Enterprise Intelligence, AMI Software ◆ Jamespot Pro, Jamespot ◆ Knowledge Manager, Knowings ◆ Knowledge Plaza 	Marketing, stratégie, juridique,
Solutions de représentation graphique	<ul style="list-style-type: none"> ◆ MindManager, mmdfrance ◆ Powerpoint, Microsoft 	Commerce, relations institutionnelles, RH,
Logiciels de CRM	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Salesforce ◆ Selligent ◆ Pivotal ◆ Siebel 	Marketing, communication,
Outils relationnels	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Analyst's Notebook, Iparl ◆ AMI Enterprise Intelligence, AMI Software 	Marketing, RH, achats,
Portails d'information	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Qwam-QES, Qwam Content Intelligence 	

Contact :

Association des Auditeurs en Intelligence Economique
Institut des Hautes Études de Défense Nationale
BP 41 – 00045 ARMEES
www.asso-aie.org

Ce document a été réalisé avec la collaboration d' **atheos**
L'esprit d'Architecte

www.asso-aie.org

