

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, LES PME S'Y METTENT ! SYNTHESE DE IES 2012

Octobre 2012

Pendant 3 jours, à l'EDHEC de Lille, près de 200 professionnels de la veille et de l'intelligence économique se sont réunis pour partager leurs expériences, au cours du 11^{ème} Forum Européen IES 2012 (<http://www.ies2012.com/>). Organisé tous les 2 ans par la 3AF (Association Aéronautique et Astronautique de France), ce forum était cette année structuré autour des défis de l'intelligence économique, de l'urgence à l'anticipation.

À travers cette note de veille, nous avons voulu restituer les éléments marquants pouvant intéresser les entreprises mécaniciennes. Il ne s'agit donc pas d'un compte-rendu exhaustif de ce forum.

Parmi les tendances fortes, on notera notamment les points suivants :

- la collecte et la diffusion d'informations (ainsi que les logiciels dédiés), continuent d'être les étapes où les témoignages sont les plus nombreux, alors que la phase d'analyse reste le parent pauvre ;
- l'importance croissante accordée aux aspects humains du processus de veille ;
- de nombreux retours d'expérience de PME, et pas seulement de grands groupes.

DES PME METTENT EN PLACE DES SYSTÈMES DE VEILLE ADAPTÉS

Dans les PME, parmi les 3 piliers de l'Intelligence Économique (IE), c'est clairement l'aspect Veille qui est le plus développé. Les initiatives de sécurité économique et de lobbying restent marginales.

Le point clé rappelé dans chaque exposé est l'importance de l'implication directe du dirigeant dans la démarche d'IE.

Mise en place d'une veille concurrentielle, avec un outil simple de cartographie

La société Nidaplast (100 personnes – Valenciennes – fabricant de panneaux en nids d'abeille extrudés en polypropylène) a mis en place une démarche de veille concurrentielle. Initiée en 2008, à une période où la croissance s'était ralentie et où les nouveaux entrants se multipliaient, l'objectif était d'apporter au service commercial des arguments pour mieux positionner les produits de la société.

Deux personnes s'occupent de l'intelligence économique en interne. Les seuls coûts sont du temps.

Les informations sur les concurrents sont collectées sur Internet (mise en place de surveillances avec les alertes Google et l'outil Netvibes), et dans les salons.

L'outil MindMap est utilisé pour cartographier tous les concurrents identifiés : vue globale avec fiche d'identité (photos, innovations, brochures commerciales, tarifs), zoom sur tel ou tel acteur, etc. L'analyse permet de positionner Nidaplast par rapport aux sociétés offrant des produits aux fonctionnalités proches, puis de bâtir les arguments commerciaux différenciateurs en tenant compte des forces et des faiblesses de chaque compétiteur. Cela nourrit la stratégie de l'entreprise et permet de partager l'information concurrentielle en interne.

Cette information est partagée en interne en temps réel, via des blogs, ce qui améliore la communication sur les actualités marchés et produits.

Grâce à la structuration de cette démarche de veille concurrentielle, Nidaplast a pris conscience de l'extrême dilution des marchés sur lesquels la société est positionnée, et des voies d'évolution nécessaires pour leur technologie.

L'intelligence économique pour des décisions stratégiques

L'entreprise Dupuis Mécanique est spécialisée dans les pièces de structures pour l'aéronautique.

Dans son exposé, Patrice Jullien a montré comment il s'était appuyé sur une démarche d'intelligence économique à plusieurs moments clés de la vie de l'entreprise :

- lors de la reprise de la société en 2003 ;
- pour anticiper l'évolution de la stratégie d'Airbus vis-à-vis de ses fournisseurs (mise en place d'une alliance avec trois autres sous-traitants ; l'entreprise a ainsi été retenue parmi les 15 fournisseurs d'Airbus en France). « Alliance aéronautique » fédère aujourd'hui 7 entreprises, représentant plus de 1000 personnes au total ;

- pour réfléchir au positionnement à adopter sur le marché nucléaire. Là encore, une alliance de 9 entreprises a été mise en place.

Cette démarche d'IE croise une approche intuitive et une collecte d'informations sur Internet et par entretiens auprès d'acteurs clés.

Une expérience originale dans une activité de restauration

Dans un domaine moins industriel (celui des bars à vin « L'Ecluse ») ; Dominique Dhyser a montré comment une démarche d'intelligence économique permet de détecter les tendances lourdes d'un secteur.

Il a mis en place une démarche de veille sur l'évolution du prix des matières premières, les nouveaux produits, les tendances sociétales, et bien sûr les concurrents. Il a également pris conscience de l'importance de l'e-reputation (image sur Internet), notamment sur les sites de guides culinaires et les réseaux sociaux.

Le PMU, à cheval sur l'intelligence économique

Dans un contexte concurrentiel de plus en plus fort, le PMU (1435 personnes) a mis en place une démarche de veille internationale.

Les 4 personnes de la cellule analysent les informations issues d'internet, de la presse spécialisée et des remontées du terrain. Elles réalisent des synthèses, qui sont diffusées via une plateforme collaborative.

Plusieurs livrables existent pour répondre aux différents besoins : information en temps réel, revue de presse bi-mensuelle, flux automatiques, analyse par pays, etc.

L'objectif est de rendre l'entreprise plus agile, par un partage dynamique de l'information internationale. Aujourd'hui, plus de 4 700 documents sont ainsi partagés.

SOUTIEN AUX PME DANS LEURS DÉMARCHES DE VEILLE

De nombreuses structures accompagnent les PME dans leurs processus de veille. Il a été souligné l'importance de travailler sur des exemples qui marchent, pour convaincre les industriels.

L'expérience du Cetim sur des actions collectives de veille

L'équipe Veille Technologique & Stratégique du Cetim a présenté deux retours d'expérience sur des actions collectives de veille :

- une pour les fabricants de machines d'emballage, en montrant ce qui est mis en œuvre pour que les clients industriels pilotent activement la veille ;
- une autre pour les robinetiers du Vimeu, en retraçant 6 ans d'accompagnement d'un groupe de PME autour d'une veille sur les brevets, qui a évolué vers la recherche d'autonomie en veille.

L'IE au Pôle de compétitivité Arve Industries

Le Pôle Arve Industries a montré l'évolution de son offre de veille mutualisée au cours du temps. Il propose désormais à ses adhérents, un pack IE abordant non seulement les aspects veille, mais prochainement les aspects lobbying et sécurité.

Cela se traduit par une lettre de veille mensuelle, un portail de veille prospective internationale et marchés, une base de connaissances de veille technologique, et une application disponible sur mobile.

LES GRANDES ENTREPRISES FONT ÉVOLUER LEURS SYSTÈMES DE VEILLE POUR LES RENDRE PLUS PERFORMANTS

À une époque où les effectifs moyens des services Veille / IE des grands groupes ont plutôt tendance à baisser, des efforts sont faits pour optimiser le processus.

Essilor : une démarche bien vue !

Essilor a présenté les avancées de son dispositif de veille, démarche tout à fait exemplaire de « veille anticipative stratégique ». Ce dispositif est basé sur la rédaction de « watch notes » par les experts R&D du groupe, à travers le monde. Toute information est bonne à prendre, même les signaux faibles. Ce processus, qui génère environ 40 notes chaque mois, repose sur l'humain et le volontariat (tout le monde est libre de contribuer, mais cela ne fait pas partie des objectifs individuels). Cette intelligence individuelle est transformée en intelligence collective lors de « screening meetings » mensuels, qui ont pour objectif d'apporter des commentaires d'experts à ces informations. L'équipe Veille est chargée d'animer ce dispositif, mais n'est pas la cliente de ces informations : c'est bien la direction qui exploite ces idées d'innovation issues du système de veille. Chaque participant actif à ce dispositif est valorisé (nom et photo dans les documents de synthèse qui sont diffusés en interne).

Une veille tournée vers l'amélioration des procédés de fabrication

L'Oréal a explicité sa démarche de veille technologique, qui vise notamment à anticiper sur les futurs procédés de production. Pour cela, ils analysent les procédés mis en œuvre par les concurrents, mènent une démarche de « reverse engineering » pour remonter aux procédés utilisés à partir de l'analyse des produits concurrents, font de la « cross fertilization » et du transfert de technologies pour profiter de solutions mises en œuvre dans d'autres secteurs industriels. Pour chaque technologie identifiée, L'Oréal construit des cartographies : qui est présent sur cette technologie, qu'est-ce qui est nouveau, dans quel pays, depuis quand, quelle fiabilité peut-on y accorder (notion de risque), la technologie est-elle libre d'exploitation ? Cela se traduit par la diffusion de bulletins trimestriels.

Comment mieux tirer profit des salons ?

Trois donneurs d'ordres ont expliqué comment ils exploitaient la source « manifestations », non seulement pour communiquer mais aussi dans le cadre de leurs processus d'IE (collecte d'informations concurrentielles).

Safran Kerakles a mis en place un « Comité des manifestations extérieures », qui vise à :

- choisir les salons et colloques qui seront exploités (en fonction des axes de veille concurrentielle) ;
- améliorer la préparation des salons (quels messages faire passer ? Quelles informations faut-il capter ? Qui doit y aller ?) ;
- exploiter après coup (comment valoriser les comptes-rendus ? comment décider si on y retournera l'an prochain ?).

Thalès Optronique utilise une plateforme collaborative pour partager très rapidement les informations captées sur un salon. Les différents participants mettent en commun leurs comptes-rendus et donnent la possibilité aux autres experts de réagir. Cela permet à chacun de se focaliser sur quelques points précis qui ont étonné, plutôt que de chercher à faire un rapport exhaustif. En une semaine, une synthèse en 10 planches est ainsi élaborée pour les décideurs, afin d'illustrer les grandes tendances vues au salon.

Enfin, Safran Snecma a expliqué comment une opération de veille active sur un salon pouvait devenir une action de production d'informations économiques et stratégiques. Pour cela, il faut préparer plusieurs mois à l'avance la mission (sensibilisation des veilleurs, cartographie des sujets de veille actuels), coordonner les différents participants pendant le salon, capitaliser les observations et élaborer des livrables de synthèse dans un délai maximum de 2 mois.

LES PRATIQUES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN BELGIQUE

Compte-tenu de la localisation de IES 2012 à Lille, de nombreux témoins venus de Belgique ont enrichi les débats.

Les PME sont moins avancées qu'en France, sur la veille stratégique

Selon une enquête réalisée auprès de 80 chefs d'entreprises, 66 % des PME wallonnes méconnaissent la notion de veille stratégique. Pourtant, 84 % des dirigeants de PME wallonnes qui ont reçu une formation sur la veille stratégique ont apporté des changements dans leur entreprise.

Il faut donc encourager les entreprises à mettre en place des actions formelles : réunions d'échanges d'information et de sensibilisation du personnel, surveillances sur Internet, plateforme de partage d'informations, etc.

Un retour d'expérience intéressant sur l'accompagnement à l'intelligence stratégique

La SPI, l'agence de développement pour la province de Liège, a présenté un retour d'expérience en accompagnement de PME, sur l'intelligence stratégique.

Trois mots d'ordre dans ces accompagnements : pédagogie (les chefs d'entreprise ont une connaissance limitée de l'intelligence stratégique) ; respect (vis-à-vis de leurs pratiques actuelles) ; prise en compte de la stratégie de l'entreprise.

Différentes méthodes d'analyse stratégique peuvent être utilisées pour identifier les axes de veille stratégique :

- facteurs clés de succès ou facteurs critiques d'échec ;
- méthode « Pestel » d'analyse du macro-environnement de l'entreprise (analyse des influences politiques, environnementales, sociales, technologiques, économiques et légales) ;

- Les 5 forces de « Porter » pour étudier le jeu des acteurs ;
- Les 6 angles de la concurrence, pour prendre en compte les concurrents indirects ;
- Le « business model Canvas », pour réfléchir aux modèles d'affaires ;
- La stratégie « Océan bleu », pour mettre l'effort sur les aspects différenciateurs ;
- La matrice « SWOT », couplant une analyse interne de l'entreprise (forces, faiblesses) et une analyse externe (opportunités, menaces).
- La veille sur les réseaux sociaux : ce média pose la question de la validité de l'information et de la fiabilité et de l'influence de l'émetteur. Bien utilisés, les réseaux sociaux doivent permettre d'évaluer une e-réputation, de mesurer l'impact d'une action de communication, de collecter des avis, etc.
- La veille multimédia : à partir d'une même recherche sur internet, on peut remonter des informations textuelles et des contenus non textuels et non structurés (audio, vidéo, etc.). Des moteurs de recherche spécifiques sont en cours de développement.
- La veille multilingue : de plus en plus d'informations sont produites par des pays aux langues non maîtrisées en France, (chinois, russe, etc.). Les cellules de veille ne pourront bientôt plus faire l'impasse sur ce vivier informationnel.

Il est clair que ces actions d'accompagnement à l'intelligence stratégique pour PME doivent se faire dans la durée pour que la démarche soit pérennisée.

TENDANCES ACTUELLES : NOUVEAUX USAGES ET NOUVEAUX RISQUES

Les nouveaux usages de la veille

Une analyse du GFII (Groupement Français de l'Industrie de l'Information) a mis en avant 5 nouvelles tendances du métier de veilleur, à partir de différents retours d'expérience.

- La représentation graphique dans le processus de veille : il s'agit d'organiser de façon intelligente et dynamique les informations collectées. Les outils de cartographies aident à la décision mais ne se substituent pas à l'analyse qui reste humaine. La tendance est à la cartographie de ce qui se passe sur les réseaux sociaux (graphes relationnels, mise en valeur des acteurs clés).
- La veille en temps réel : les habitudes de mobilité poussent à développer de nouvelles interfaces de consultation d'informations. L'avenir sera à l'analyse des sentiments et de la perception.

Le danger de l'infobésité

Premier danger : la saturation !

Un cadre consacre en moyenne 30 % de son temps à traiter de l'information. Dans une prise de décision, il y a une quantité optimale d'information. Au-delà, la qualité de la décision baisse (doute, décision repoussée, etc.).

Deuxième risque : la désinformation !

L'information nous arrivant de multiples sources, on n'arrive plus à la valider et à juger de sa fiabilité.

Troisième danger : le stress !

On devient tous cyber-dépendant. Le stress nous gagne quand on n'a pas le temps de prendre connaissance de toute l'information qui nous arrive (multiplication des e-mails notamment). Notre temps de travail est de plus en plus fragmenté par des sollicitations informationnelles.

REMETTONS L'HUMAIN AU CŒUR DU CYCLE DE L'INFORMATION !

Ces dernières années, les outils informatiques pour la veille, présentés souvent comme des outils miracles, ont concentré les efforts et budgets « veille » des entreprises et ont contribué à faire oublier que l'humain restait au cœur du processus.

L'humain dans l'organisation IE de l'entreprise

Quelques erreurs classiques, où l'humain joue un grand rôle, dans un processus d'intelligence économique.

- Prise de décision sur des informations brutes, non validées.
- Biais dans la détection des informations clés (on donne trop d'importance à son secteur industriel ou à des sources d'informations familières ou à des choses qu'on espère voir arriver).
- Mauvaise prise en compte des besoins des clients de la veille. Il est judicieux de reboucler sur ces besoins, après avoir fait une première analyse des informations collectées, plutôt que de dérouler le cycle de l'information jusqu'au bout.

Facteurs psycho-sociologiques et IE

Pour conclure ce forum IES 2012, Jérôme Bondu a présenté une réflexion fort intéressante sur les aspects psychologiques dans la mise en place d'une dynamique d'intelligence économique. Voici quelques thématiques à méditer.

- La cécité informationnelle des décideurs : les informations apportées par la veille ont moins de poids que l'avis du responsable hiérarchique, et de mauvaises décisions peuvent être prises, même en étant bien informés.
- Le refus de la démarche de veille par les collaborateurs de l'entreprise : la veille garde encore une image négative (espionnage) et les collaborateurs préfèrent souvent les habitudes internes aux informations issues d'une veille tournée vers l'environnement de l'entreprise.
- Poursuite de la veille sur un axe non pertinent : les habitudes sont prises, les sources d'informations maîtrisées, et il est difficile de se remettre en cause.
- Déresponsabilisation vis-à-vis de l'information : quand la cellule de veille diffuse une information, elle a l'impression d'avoir fait son boulot ! En fait, elle diffuse la responsabilité aux destinataires et attend un retour de leur part, d'où l'importance de cibler les destinataires.

Sources : actes et présentations de IES 2012.

Malgré le soin apporté à la réalisation de cette note, certains liens hypertextes peuvent ne pas fonctionner correctement, notamment en raison de modifications des sites internet ciblés (ex : « page not found ») ou d'options de sécurité de certains viewer de PDF.

Ensemble pour les entreprises de la mécanique



Département
Veille Technologique et Stratégique

Contact

Laurent Couvé
Cetim - B.P. 80067
60304 Senlis Cedex
Tél. : 03 44 67 35 65
laurent.couve@cetim.fr



Retrouvez nos notes de veille dans la Mécathèque du site Cetim :
<http://www.cetim.fr/cetim/fr/Mecattheque>



Consultez le guide des Technologies prioritaires 2015 sur le site Cetim :
http://www.cetim.fr/cetim/fr/mon_espace/accueil Cliquez sur : ★ technos 2015