

PRATIQUES DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE. SYNTHESE DE IES 2010

Octobre 2010

Le 10^e Forum européen de l'intelligence économique et stratégique a réuni près de 200 personnes, du 6 au 8 octobre 2010, à Reims. Organisé par la 3AF (Association Aéronautique et Astronautique de France), c'est un rendez-vous incontournable des professionnels de l'intelligence économique en entreprise. L'équipe Veille du Cetim était présente à travers 2 exposés et vous rapporte les bonnes pratiques transférables dans une PME.

Le forum 2010 a accueilli les responsables Veille et intelligence économique d'une cinquantaine de grands groupes, des universitaires et prestataires du domaine.
<http://www.ies2010.aaafasso.fr/ies2010/>

PROFESSIONNALISATION DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Les 3 aspects de l'intelligence économique :

- La veille, qu'elle soit technologique, concurrentielle, ou commerciale, pour comprendre et suivre son environnement,
- L'aspect défensif de l'IE, qui vise à protéger les informations sensibles de l'entreprise (sécurité économique, propriété industrielle, ...),
- L'aspect offensif de l'IE (influence, lobbying, ...).

Deux initiatives présentées à IES 2010 montrent des avancées concrètes de professionnalisation de l'IE.

Un outil pour construire sa cartographie des compétences en IE dans les PME

Le groupe Métiers et compétences de l'IE dans les PME de l'IHEDN a bâti un guide pratique pour identifier les compétences nécessaires à l'IE et les ressources internes correspondantes. Ce guide permet au

dirigeant de se poser les bonnes questions et présente les actions à mettre en place.

Sur les différentes étapes du cycle de la veille (orientation & animation, collecte, traitement & analyse, diffusion et restitution), l'outil liste les activités et compétences associées. Ce guide est disponible gratuitement sur : www.asso-aie.org

Une future norme européenne sur l'intelligence stratégique

Parallèlement aux travaux de normalisation au niveau européen sur le management de l'innovation, l'Afnor a engagé des réflexions sur un document de référence relatif à l'intelligence stratégique.

Un premier document a été présenté en juin dernier. Il décrit l'organisation et le pilotage d'un système d'intelligence stratégique. Les éléments fournis doivent permettre une application quelle que soit la taille de l'entreprise concernée, y compris une PME.

INTELLIGENCE TERRITORIALE

Elle apparaît comme un réseau de surveillance qui se constitue sur un territoire, puis échange progressivement de plus en plus d'informations de nature à renforcer le développement économique. Les acteurs à incorporer sont nombreux et variés et vont

bien au-delà du seul secteur économique, à l'image de la population active.

L'appropriation territoriale par le réseau humain

La gendarmerie contribue à l'excellence des réseaux d'infrastructure qui attirent les investisseurs en France. Ses 3600 brigades et son dispositif territorial de sécurité du territoire limitent les vulnérabilités des entreprises, les informant des points faibles et alertes qui peuvent survenir, et contribuent à la protection des biens entrants et sortants et des personnels. Progressivement, avec la constitution, puis le renforcement des réseaux humains dans un territoire, l'échange d'informations d'intelligence économique augmente et la criminalité baisse.

Comment animer un dispositif d'Intelligence Economique

Le dispositif Décilor « Décider en Lorraine », avec financement UE, est l'un des plus anciens dispositifs. De 2001 à 2004, une structuration de la veille sectorielle par filière a été réalisée, avec accompagnement gratuit pendant un an des PME. Depuis 2008, le dispositif, trop segmenté, a évolué vers plus d'ouverture et plus de prise directe avec les entreprises : logique de réponse à un besoin, projets d'innovation, prestations d'IE aidées (PIE), vision commune du rôle, de l'objectif et de l'évaluation, passage du rôle de *Web Watcher* à celui de *Knowledge Manager*, y compris la valorisation des réseaux, au sein du Réseau de Développement Technologique lorrain.

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Globalisation des stratégies d'invention

L'analyse réalisée compare les brevets de dates de dépôts (18 mois avant la date de publication) 1986-1995 et 1996-2005. Si l'on exclut le fort biais japonais (75% des brevets, mais seulement en croissance de 4%), la Chine a multiplié sa production de brevets par 92, l'Inde par 4,3, la Corée du Sud par 4, la Hongrie par 2,3, la République Tchèque par 1,84. La France, avec 1,32 dépasse la moyenne (1,25). Ce qui apparaît est une déglobalisation par pays : chaque pays important accroît son contrôle domestique (% de brevets sur son territoire). Par compagnie, c'est au contraire une globalisation : exemple Siemens passe de 15% à 30% de ses brevets hors d'Allemagne. Dans les 2 cas, par pays et par compagnie, tous sont gagnants dans leur stratégie d'invention (<http://www.corporateinventionboard.eu>).

Monétisation croissante de la PI et impact sur la profession

La monétisation s'est beaucoup développée en 10 ans, sans avoir encore atteint sa pleine capacité. Désormais, un brevet s'achète, se vend, se loue, se négocie comme un actif parmi d'autres, au lieu d'être une protection comme par le passé. Des outils d'intermédiation se développent : places de marché, ventes aux enchères, courtage, *patent pool* (regroupement de sociétés pour vendre), *Trolls* (cabinets qui achètent des brevets aux entreprises en faillite), ainsi que des outils d'analyse, de *mapping*, de *ranking*, d'évaluation financière.

Méthode d'évaluation des brevets et savoir-faire

L'Onera a testé diverses méthodes : selon le niveau d'innovation TRL (*Technology Readiness Level*), les coûts, le marché, les revenus attendus de l'exploitation de l'innovation. La méthode d'actualisation des cash flows (*DCF : Discounted Cash Flows*), incluant dans son calcul la prise de risque, apparaît plus réaliste. Il ne s'agit cependant que d'une aide à la décision et plusieurs approches sont préférables à une évaluation numérique unique.

FAIRE FACE AUX NOUVEAUX USAGES NUMERIQUES

Nouveaux défis de la recherche d'information

Avec le web 2, les grands défis pour un veilleur se multiplient : gérer la surcharge d'information ; vérifier ses sources ; analyser l'information ; automatiser le maximum des processus de recherche, analyse, visualisation et diffusion de l'information ; ne rien négliger ; gérer le multimédia (son, image, vidéo) ; savoir gérer l'information en temps de réel ; se départir du temps de collecte pour se focaliser sur l'analyse (actuellement, un cadre passe 80 % de son temps à la collecte) ; gérer le multilinguisme.

Nouveaux usages numériques et protection du patrimoine

Avec les outils actuels, les grands groupes disposent de leur patrimoine scientifique et technique au format numérique.

Leurs collaborateurs peuvent y accéder de presque n'importe où dans le monde.

Pour garantir une bonne gestion de ce patrimoine, toute entreprise doit recenser les données sensibles (celles qu'il est

nécessaire de protéger), localiser les documents sensibles (privilégier les systèmes de stockage les plus sécurisés), se donner des règles de traitement des informations, gérer les droits d'accès à l'information, et constamment sensibiliser et éduquer le personnel.

D'autre part, le web 2 et notamment les réseaux sociaux sont un nouveau moyen de produire et de partager de l'information, personnelle, mais aussi professionnelle.

Dans ce contexte, toute entreprise doit se poser la question du bon dosage entre adoption des outils modernes et sécurisation de son patrimoine numérique.

LES RESEAUX DE VEILLE

Un réseau tourné vers l'innovation

Au sein du groupe Essilor (35 000 personnes), les 6 veilleurs ont pour objectifs d'aider les chercheurs dans leur collecte d'informations, d'identifier les opportunités d'innovation, et d'animer un réseau mondial de partage et d'analyse d'informations.

Avec ce réseau, 40 notes d'étonnement sont produites chaque mois, par des experts en France, aux Etats-Unis et à Singapour.

Retour d'expérience sur un réseau de veille international

Un réseau de 150 veilleurs s'est construit au fil des années dans le groupe Safran (54 000 personnes). Il est animé par une équipe centrale de 10 personnes. Les principaux facteurs clés de succès de l'animation d'un tel réseau sont :

- L'ouverture d'esprit, la convivialité et la diplomatie pour en faire un réseau humain,
- L'organisation, la communication et l'adaptation pour rendre ce réseau actif,
- La production de livrables à valeur ajoutée, et de bilans d'activité pour que ce réseau soit visible,
- Le soutien de la direction pour initier et pérenniser le système.

Organisation d'une veille décentralisée.

Au sein du groupe Crédit Agricole, le pôle « Information et Veille », 25 intermédiaires en information, répond à 25 000 questions par an pour 150 000 collaborateurs dans le Monde. L'évolution des besoins a nécessité la création d'une cellule de veille de 4 personnes, intégrée à ce pôle. Elle utilise la plateforme de veille Digimind en mode SaaS,

avec des fonctionnalités spécifiques (limitation de nombre de caractères pour respecter le droit d'auteur, compatibilité avec Outlook...) et coordonne les évolutions de l'outil. Elle accompagne les entités du groupe dans la mise en place de leurs projets de veille concurrentielle, stratégique, sectorielle, réglementaire, e-réputation, etc, de leurs livrables automatiques, de leurs listes de diffusion. La gestion des axes de veille (environ 50 actuellement) est plus ou moins importante selon le degré d'autonomie de l'expert veilleur. Celle cellule anime la communauté des experts veilleurs.

RISQUES INFORMATIONNELS

e-réputation et identité numérique des organisations : typologie des menaces

Le GFII (www.gfii.asso.fr) a analysé les différents types de menaces qui peuvent peser sur la réputation des entreprises via la diffusion d'informations sur Internet.

Trois catégories d'incidents ressortent :

- Manipulation de l'information : avis négatif, diffusion de fausse information, rumeur, dénigrement ;
- Manipulation de l'identité : détournement de logo, usurpation de marque ou d'identité, contrefaçon ;
- Manipulation technique : phishing (faux e-mail demandant des données confidentielles), cybersquatting (acquisition de noms de domaine avant la société qui devrait le faire), flogs (faux blogs), piratage de site.

Dans le guide consultable sur Internet, le GFII donne des remèdes et des actions préventives pour contrer ces menaces d'un nouveau genre.

AIDE A LA DECISION

Dans la boîte à outil du veilleur : les cartes mentales

Ce mode d'organisation spatiale des idées permet un gain de temps dans le processus de réflexion et il peut servir directement comme outil de présentation.

Ainsi, un logiciel comme Mind Manager Pro est un outil de production de documents pratique, complet et qui permet d'organiser de grandes masses d'informations.

Dans le processus de veille, ce type d'outils peut servir notamment à :

- Organiser et hiérarchiser les besoins en informations

- Guider la recherche d'informations
- Classer les informations collectées
- Préparer et structurer les rapports
- Organiser une présentation des résultats.

PROSPECTIVE

Le Centre de Prospective Aérospatiale

Au sein de l'Onera, le Centre de Prospective Aérospatiale a été créé pour identifier les pistes de recherche les plus prometteuses pour l'avenir, et ainsi construire le présent à partir du futur. Les études réalisées visent à :

- Trouver des réponses aux besoins futurs,
- Identifier des applications de technologies émergentes ou en rupture,
- Evaluer l'avenir de technologies existantes et connues,
- Explorer un nouveau concept ou revisiter un concept ancien,
- Améliorer ou simplifier une fonction ou un sous-système.

Le travail de prospective s'effectue en 5 phases : tirer les leçons du passé, dresser un état de l'art, extrapoler le futur proche, imaginer le futur lointain, élaborer des feuilles de route.

Apport des méthodes de prospective pour des PMI confrontées à de nouveaux contextes technologiques

A travers 4 cas issus de l'industrie mécanique (transmissions hydrauliques et pneumatiques, moteurs marins, traitements de surfaces et engins de chantier), l'équipe Veille du Cetim illustre les démarches de prospective technologique qu'elle utilise. Rencontres d'experts, interviews d'acteurs de la filière, enquête Delphi, analyse de

roadmaps sont les principaux moyens utilisés.

Ces études ont permis aux industriels de la mécanique d'être rassurés sur l'avenir de leurs technologies et d'identifier de nouvelles perspectives, et à leurs clients d'être mieux informés sur les évolutions technologiques attendues.

EVOLUTION DE LA VEILLE ET DE L'IE : LES ANNEES A VENIR

Une table ronde a permis de savoir comment les experts du domaine voient l'évolution des enjeux et des pratiques de la veille dans les années à venir, et quelles sont les nouvelles attentes des utilisateurs.

- Forte évolution par la mondialisation et la concurrence plus vive,
- Besoins d'anticipation, de prospective et d'analyse beaucoup plus forts,
- La veille est devenue un outil d'aide à la décision,
- La maturité arrive avec l'ancienneté de la structure de veille : veille individuelle, puis centralisée, puis collaborative,
- La taille des structures de veille n'a pas évolué, la crise l'a même réduite,
- Demande d'un retour sur investissement de plus en plus quantifiable et immédiat,
- Attentes : synthèses courtes, pointues et ciblées, *push* au format électronique,
- Compétences attendues d'analyse, de synthèse, en technologies de l'information, rédactionnelles, d'écoute, de diplomatie,
- De plus en plus d'animation de communautés internes et externes, avec maîtrise des réseaux sociaux et de la cartographie des réseaux,
- Usage de l'anglais et de plus en plus du chinois.

Sources : actes et présentations de IES 2010.

Note réalisée par Laurent Couvé et Jean-Marc Bélot (VTS).

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
larent.couve@cetim.fr

MÉCATHÈQUE

Trouvez toutes nos études
en un seul clic !

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