Pratiques avancées de mise en place de projets d'IST® à l'aide des TIC comme levier et support d'action

Théodore Bucur

▶ **To cite this version:**

Théodore Bucur. Pratiques avancées de mise en place de projets d'IST® à l'aide des TIC comme levier et support d'action. Proceedings de la Conférence Internationale CIFSIC Bucarest, 28 juin-2 juillet 2003, May 2005. sic_00001454

HAL Id: sic_00001454

https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001454

Submitted on 15 May 2005

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Conférence Internationale Francophone en Sciences de l'Information et de la Communication CIFSIC Bucarest, 28 juin-2 juillet 2003

Pratiques avancées de mise en place de projets d'IST[1] à l'aide des TIC[2] comme levier et support d'action

Prof **Théodore BUCUR**[3], expert international, PDG du **cabinet FROM** (conseil – études - expertises – formation)

245, rue Constant Dutilleux, F 59500 Douai (France) http://www.cabinetfrom.com
tél. 0(0.33)6.80.45.73.83 fax 0(0.33)3.27.96.97.80 e-mail : contact@cabinetfrom.com

'**Ceux qui n'ont pas compris leur passé seront condamnés à le revivre**' (Göethe)

Cadre de cohérence stratégique territoriale

Face à l'essor de l'Internet et la complexité des phénomènes liés à l'immatériel, le discours des années '70-'80 ('la concurrence est le moteur du progrès') a laissé la place aux logiques d'action collective dont l'information est devenue un enjeu économique majeur. A travers les acteurs de l'entreprise, toute information prend un ou plusieurs sens liés au contexte concurrentiel. Le développement des TIC, introduisent dans les territoires des logiques et des opportunités paradoxales : le temps des lieux, des déplacements et des parcours, de la socialité à l'instantanéité; l'espace et ses représentations traditionnelles se double d'une proximité absolue, tout aussi réelle et représentative que la précédente; le lien social s'apparie au lien des communautés, d'intérêt et de pratiques participatives… Ces courants profonds, indiquent une rupture par rapport aux concepts traditionnels et nous positionnent dans une logique nouvelle: développement durable, déploiement des TIC, aménagement du territoire, cyber-communautés, e-Potentialités, etc...

Les vecteurs de l'enrichissement du tissu industriel local sont le traitement intelligent de l'information conjugué avec la volonté politique de mise en valeur des pratiques innovantes. A l'heure où chacun s'accorde à reconnaître le rôle majeur des PME[4] dans la création d'emploi, il était important de montrer comment les forces économiques (d'un pays, d'une région, d'un territoire) peuvent s'organiser pour faire de l'information un instrument de développement économique et de défense de ses intérêts vitaux. La réussite d'une démarche intelligente de ces PME (individuellement fragiles face à la pression concurrentielle), doit passer par la constitution des réseaux sectoriels d'un territoire donné. Un partage de moyens pour rechercher, échanger et traiter l'information sur les appels d'offres leurs permettra non seulement de survivre mais de se développer.

Par ailleurs, la connaissance n'est pas l'information, mais un 'matériel' élaboré par l'humain pour l'humain, qui détient donc un fort potentiel culturel, voire émotionnel. Dans ce contexte, pour l'entreprise, l'information doit être considérée comme : un capital (qui a une valeur économique évaluable et valorisable), une nouvelle ressource stratégique (d'amélioration de la productivité) et un facteur de stabilité (dans un environnement concurrentiel instable et dynamique, qui pourra lui apporter un avantage concurrentiel décisif) ... La création, la gestion et le partage d'informations, inscrits désormais comme une valeur stratégique dans la réalité de l'entreprise, ne doivent plus être réduits à une diversification voire une simple mise en place de TIC, mais de faire l'objet d'un programme à long terme, de changement de 'vision culturelle', qui part d'une volonté, qui passe par une bonne analyse de la nature même du savoir et du savoir-faire, et qui aboutit par la mise en place d'outils adaptés (méthodologiques, informatiques ou organisationnels) dont la complexité est inhérente.

Seule une vision globale pourra amener les dirigeants d'entreprise à gérer l'information stratégique par une définition d'objectifs (de type managerial ou stratégique territorial) articulés autour de 3 points-clés :

- capitaliser : savoir **d'où l'on vient**, **où l'on est**, pour mieux savoir **où l'on va**,
- **partager** : passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective,
- **créer, innover pour survivre**.

Devant une possible mobilisation des entreprises sur ce domaine, l'offre du marché, devient pléthorique et relativement floue (impression de «faire du neuf avec du vieux»). Mettre en place un système de gestion de l'information est un problème complexe, aux multiples facettes, avec des solutions extrêmement variées, qui peuvent utiliser des outils très divers et impliquer des changements organisationnels importants. Si les analyses stratégiques et économiques commencent à se mettre en place, elles aboutissent en général directement à une proposition d'outils (généralement autour d'un Intranet/Extranet ou d'un portal 'démonstratif'), sans se poser la question des contenus et de la manière de structurer le patrimoine de savoir/savoir-faire que ces outils doivent gérer. En effet, la compréhension de la valeur stratégique de l'information pour l'entreprise a été concomitante au développement de l'outil informatique et des systèmes de gestion de bases de données. A partir d'un schéma stratégique de l'information, les premiers systèmes ont été directement implantés sur les outils informatiques, pour s'apercevoir rapidement, après quelques échecs, que la complexité du problème nécessitait une étape complémentaire entre l'analyse stratégique et la mise en place d'outils

[1] IST ® = Intelligence Stratégique Territoriale
[2] TIC = Techniques de l'Information et de la Communication
[3] Professeur à Hautes Etudes Industrielles de Lille, chargé de mission prospective CESR Nord-Pas de Calais, Président du réseau francophile 'CH'TI MI TIM'
[4] PME = IMM-uri (en roumain)

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés

informatisés opérationnels. Cette étape tactique manquante est une étape d'analyse et de structuration des données informationnelles de l'entreprise.
Une **démarche de projet d'entreprise, lié à l'information**, se bâtit à 3 niveaux :

1. **stratégique** : analyser la valeur stratégique du capital informationnel censé être détenu par l'entreprise. Il fixe les objectifs autour des thèmes choisis et dégage les ressources nécessaires à l'action.

2. **tactique** :
Le référentiel, qui délimite le champ de travail des actions, a pour but de répondre aux questions suivantes :

Quelles sont les informations critiques pour l'entreprise ?
Quels sont les réseaux porteurs de ces informations et les circuits de décision ?
Quel sources d'information il faut optimiser ?

L'évaluation des critères de criticité, très dépendants de la culture et de la situation de l'entreprise, peut être effectuée à partir de la situation économique de l'entreprise et l'analyse des processus. La mise en place d'un plan d'actions constitue un premier schéma directeur.

Un projet d'IST® est un projet fortement imprégné de la culture propre de l'entreprise ; négliger cet aspect est un facteur d'échec assez fort. **La démarche d'accompagnement du changement** (même organisationnel) et une communication structurée garantissent l'adhésion et la participation des acteurs, sans lesquelles le projet est voué à l'échec. Dans la réussite du changement on peut distinguer 3 facteurs essentiels:

- **la mobilisation des acteurs-porteurs de projets** afin d'intégrer les réseaux à stratégie 'gagnant-gagnant'
- **l'obtention du consensus** à plusieurs niveaux, 'avalisé' formellement ensuite par le réseau hiérarchique
- **le partage** d'expériences. Les TIC en sont un moyen puissant, mais insuffisants sans une communication et des procédures adéquates ('cycle/cercle vertueux' qui garantit la pérennité des actions engagées).

3. **opérationnel** : la mise en place de méthodes organisationnelles qui garantissent les objectifs (niveau stratégique), sur la base des démarches élaborées (niveau tactique). La cohérence d'outils/environnements doit être assurée. Les briques technologiques (à base de TIC) doivent avoir un niveau 'd'acceptabilité' très élevé de la part des utilisateurs. Il ne s'agit pas de fournir des outils de support à un process d'entreprise, mais d'aide à la création où la composante 'information' n'est pas la plus essentielle. A travers ces systèmes, les acteurs concernés doivent inventer (en pleine reconnaissance de leur contribution) de nouveaux savoir-faire qui donneront des avantages décisifs aux entreprises.

Les PME/PMI face au défi de l'intelligence territoriale (benchmarking mondial)

Dans de nombreux pays il y a des dispositifs très performants en faveur des PME :
- aux **USA** : bien qu'il prône l'ultra libéralisme, le gouvernement vient en aide aux PME via les centres MEP financés par le Département du Commerce.
- au Japon : les MEP imitent les kohsetsushi japonais du célèbre MITI aux moyens humains et financiers importants.
- en **Grande Bretagne** : les PME qui connaissent un retard important en matière de gestion stratégique de l'information sont aidées par l'Etat. Le réseau Business Links, mis en place dès 1993, est constitué de 240 centres de conseil représentant 600 conseillers, pouvant traiter 30000 dossiers/an. Leur finalité est clairement affichée : aider les entreprises à se battre, à se développer et croître dans un contexte de concurrence mondiale exacerbée.
- en **Allemagne** : l'existence de nombreuses organisations (à caractère intelligence économique et/ou stratégique) dont la fondation Steinbeiss du Bade-Wurtemberg est un exemple étonnant.

Modèles français

En **France**, on assiste à l'**émergence d'une autre voie** : **subsidiarité et synergie public-privé**, **sur la base de moyens** institutionnels et privés, **suffisants pour construire un modèle concurrentiel valable**. Mais d'amorcer une mobilisation collective est insuffisant. Le développement actuel de synergies public-privé permet de redéfinir des priorités collectives adaptées à la réalité des entreprises. La priorité annoncée par les acteurs politiques/économiques est le développement de l'emploi par le développement des PME. Louables intentions qui se heurtent à la complexité des aides et des programmes de soutien à l'activité et qui se limitent trop souvent à une logique financière (discours de moyens).

Les coeurs stratégiques, symboles de la synergie public-privé

La problématique n'est pas tant d'organiser des réseaux d'information, que de mettre en oeuvre un **cœur stratégique inspirateur et fédérateur d'un maillage offensif**. Ce cœur stratégique est un organe en mesure de maîtriser l'ensemble des facteurs de l'IE[5] : veille stratégique, organisation et animation des réseaux d'information, connexions aux réseaux de sécurité économique, intelligence des rapports de force géo-économiques, intégration des nouveaux enjeux et des nouvelles menaces économiques, dépassement des visions limitées aux seuls métiers et produits des entreprises, identification et organisation de task force crédibles pour affronter les marchés à l'étranger. Les composantes de ces cœurs stratégiques sont actuellement testées lors des missions expérimentales de

[5] IE = intelligence économique

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés

développement d'entreprises dans plusieurs régions. Voici quelques approches complémentaires (liste non exhaustive) :

- opération **IE en Bourgogne**[6] : découvrir les axes de développement pour les PME
- **RDI** Franche-Comté[7] : fédérer les institutions autour d'une démarche de développement économique
- opération **IE en Essonne**[8] : sensibiliser les PME et définir les technologies-clés du département
- **RESIS**[9] : mise en réseau des CCI pour diffuser l'information ciblée aux PME
- task force pour l'export (**DRIC**)[10] : favoriser la synergie public-privé et inter-entreprises
- **dispositif Vigilance**[11] : créer un réseau européen de dirigeants formés à la veille stratégique …

L'exemple de l'opération Bourgogne en donne un aperçu.

composante	opération
l'information comme instrument de stratégie	très développée
logique réseau interne et mobilisation des Homme	très développée
logique réseau externe et synergie public-privé	très développés
stratégies indirectes	peu développées
usage offensif et défensif de l'information	peu développé
influence et lobbying	assez développés
prise en compte des facteurs culturels	non développée
gestion de la coopération-concurrence	peu développée

Le retour sur investissement d'un dispositif d'IE est quantifiable quantitativement/qualitativement :

domaine d'application des pratiques d'IE	facteur de retour sur investissement par rapport aux coûts d'exploitation
marketing et commercial	2
financier	2
technologie	3.5
ressources humaines	2
juridique	3
publicité	2

Principes de programmation

A partir d'une bonne maîtrise et compréhension du mode opératoire du cycle de renseignement[7] (expression des besoins, recherche, traitement et diffusion des informations) adapté aux PME (voir schéma) l'organisation interne d'un dispositif complet interne de veille repose sur :

- une perception des menaces et des opportunités
- la priorité donnée à l'innovation
- la conviction personnelle du dirigeant que l'information est un instrument de développement pour son entreprise.

(L Hassid, PJ Gustave, N Moinet)[12]

[6] opération pilote de formation-action impliquant l'ensemble des CCI de la région, soutenue par la DRIRE, qui a associé deux opérateurs : l'ARIST et Intelco Consultants. www.bourgogne.cci.fr/#
[7] R&D International (RDI) et PREDIT 2 en matière de recherche dans les transports terrestres www.predit.prd.fr
[8] s'appuyer sur les méthodes et outils de l'IE afin d'accéder à l'information utile pour alimenter la réflexion stratégique et aider à la prise de décision www.portail-essonne.cci.fr/pagespubliques/mettre-home.html
[9] identifier des opportunités d'affaires www.altema.com/Presentation/b1public.htm
[10] La DRIC coordonne/anime la politique internationale et la coopération du Ministère de la Jeunesse, de l'Éducation Nationale et de la Recherche
[11] www.frstrategie.org/barreFRS/publications/archives/perspec_strat/29/29-5.asp

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés

Isolément, une entreprise ne peut pas engager une telle démarche sans tomber dans le trafic d'influence ; sans partage collectif aucune PME/PMI ne peut supporter seule le coût d'une telle opération.

Une approche IES[13] signifie la prise en compte de plusieurs facteurs-clés :

- l'information doit être considérée comme une valeur associée à un produit, une marchandise immatérielle qui implique des responsabilités lors de sa gestion et sa diffusion
- l'usage (possible), offensif et défensif, de l'information
- l'impact des facteurs culturels sur l'utilisation de l'information
- l'information doit être traitée comme instrument de stratégie directe ou indirecte de l'entreprise, ruse de l'intelligence, élément de parade, d'influence et de lobbying
- la logique réseau interne et mobilisation des Hommes ou externe et la synergie public-privé
- une gestion différente de la problématique de concurrence/coopération
- une analyse des aspects transversaux du management de l'information : organisation, management, RH, architecture informatique, démarche d'exportation, sécurité, réseaux d'information, assurance-qualité
- ces dispositifs ne sont pas réservés seulement aux grandes entreprises
- l'intelligence économique n'est pas un concept mais une pratique

Pratiques inter-régionales françaises

A. Modèle de l'ADIT[14] visant **la structuration du tissu national d'intelligence économique**

La mise en concurrence de toute entreprise, quelle que soit sa taille et son secteur, implique pour l'entreprise de mieux connaître ses concurrents, ses partenaires, les réglementations en vigueur ou les opportunités de marchés. L'information sur ses métiers et son environnement est ainsi devenue la véritable matière première de son développement économique. La mise en œuvre d'une **politique régionale d'intelligence économique** permet aujourd'hui d'accompagner les acteurs économiques et sociaux dans les adaptations nécessaires à la prise en compte du nouvel environnement économique et technologique. Au service des entreprises, l'IE est l'intégration de l'information (économique et financière, commerciale et concurrentielle, technologique, juridique…) dans la prise de décision. Elle rassemble l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques, obtenue légalement. Elle prolonge et enrichit la notion de veille technologique, en intégrant les facteurs commerciaux, financiers, juridiques et culturels spécifiques à chaque région ou à chaque entreprise. L'IE exercée par l'entreprise suppose une forte capacité d'anticipation et de maîtrise des réseaux d'information et d'influence et les moyens de traiter les flux croissants d'information.

Définition des contenus
Plusieurs opérations d'IE ont été engagées à l'échelle de départements et de régions. Une première étude permet de mettre en évidence les éléments qui conditionnent la réussite de ce type d'opérations. La mise en place une démarche progressive ayant pour objectif de mobiliser et de coordonner les acteurs régionaux du développement économique autour de l'information destinée à l'entreprise doit s'inscrire dans la durée.

Pour la mise en œuvre d'une politique régionale d'IE on peut distinguer 4 phases:

1° Mise en place d'un **comité de pilotage**, **l'identification des besoins des entreprises** en matière d'informations et d'**accès aux réseaux haut débit**

- **mobiliser et coordonner** l'ensemble des acteurs économiques régionaux

Il ne s'agit pas de créer une nouvelle organisation concurrente des autres mais bien plutôt de **mobiliser et coordonner l'ensemble d'énergies régionales en faveur du développement économique par l'utilisation de l'information et des réseaux**. Dans cet esprit, si l'expérience montre que l'initiative vient généralement des représentants de l'État, l'adhésion des autorités régionales à l'opération est primordiale. Elles doivent être étroitement associées à sa mise en œuvre. Un 'comité de pilotage' réunira l'ensemble des acteurs régionaux voués au développement économique et à la diffusion d'informations publiques liées à l'entreprise: services déconcentrés de l'État (notamment la DRIRE[15], pilote opérationnel de l'opération, la DRRT[16], la DRCE[17]), services concernés des collectivités territoriales (RDT[18], agences de développement, comités d'expansion…), les universités, les écoles d'ingénieurs/commerce, les centres de recherche, le réseau consulaire, les syndicats professionnels et les unions patronales, les technopoles, les associations…. Au cas par cas, telle ou telle entreprise fortement implantée dans la région pourra également être associée.

---

[12] d'après le livre 'Les PME face au défi de l'IE' de Laurent Hassid, Pascal Jacques-Gustave et Nicolas Moinet, avec les contributions des Ministères de l'Industrie, Education Nationale, Agriculture, de l'ADIT, l'ACFCI, des CCI (Dijon, Macon,…), ARIST (Bourgogne, Rhône-Alpes), des cabinets privés (Eurogroup, Innovation 128, etc.) et de nombreux experts en veille, lobbying, IE … http://membres.lycos.fr/veille/defi.htm

[13] IES (intelligence économique et stratégique) : 'une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion des connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes' (d'après Franck Bournois et PJ Romani)

[14] www.adit.fr

[15] Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et l'Environnement

[16] Direction Régionale de la Recherche et Technologies

[17] Direction Régionale de Commerce Extérieur

[18] Réseau de Diffusion Technologique

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés

- partir des **besoins entreprises**

Les entreprises ont souvent déjà amorcé leur adaptation face aux contraintes du nouvel environnement économique. Il est donc nécessaire de prendre en compte ces évolutions en s'attachant à recenser les besoins réels des entreprises en matière d'information et d'accès aux réseaux de communication (singulièrement à l'Internet). Le moyen le plus efficace est d'engager une étude, suivie par le comité de pilotage, qui recensera ces besoins. Un **questionnaire** est adressé à un échantillon représentatif des entreprises régionales.

A travers les réponses à ce questionnaire, sont précisés:

- o le profil des entreprises intéressées par l'opération et notamment secteur d'activité, effectif, chiffre d'affaires à l'export, investissement en R&D;
- o les sources d'informations utilisées par les entreprises qui permettent incidemment d'évaluer la lisibilité du dispositif régional de soutien aux entreprises (public, parapublic ou privé)
- o son organisation en matière de traitement de l'information, sa connaissance de son environnement, de ses relations avec ses partenaires ou concurrents, clients ou fournisseurs
- o les secteurs sur lesquels portent la recherche d'information de l'entreprise (sectoriels, géographiques : marchés).

2° Elaborer un programme régional

Associer des entreprises dans la durée et agir sur un nombre restreint de secteurs d'activités. Les résultats de la 1ère phase d'identification des besoins des entreprises en matière d'information déterminent le contenu des actions engagées par le programme régional. Les actions (résultantes de l'enquête) s'articulent en général selon 4 axes :

- **la transmission du réflexe 'IE' aux entreprises**

La formation à l'utilisation stratégique de l'information et aux TIC (séminaires de formation et d'expérimentations)

- **la mise en place de moyens d'accès partagé de l'information et la création de nouveaux moyens d'échanges d'informations (**réservée aux entreprises d'un même bassin d'emplois ou d'activités proches) par le biais du réseau Internet (Extranet régional), de veilles collectives ou encore d'ateliers inter-entreprises
- **les technologies-clés**

Identifier le nombre de technologies liées aux secteurs d'activité retenus pour le programme, organiser une veille collective sur ces technologies, afin d'acquérir de nouveaux moyens d'anticipation.

- **les pays-cibles, la conquête de marchés extérieurs**

Etablir une convention cadre avec les services de l'État à l'étranger.

3° Lancer l'opération au cours d'une manifestation régionale associant l'ensemble des partenaires publics/privés et les entreprises de la région à laquelle sont invitées les entreprises pour permettre la présentation des enjeux (assises régionales de l'IE, journées d'information sur des thèmes liés à l'IE)

4° Elaborer des projets de financement, établir des conventions, mettre en œuvre des programmes d'action Le bon déroulement de chacune de ces phases conditionne le succès de la suivante.

B. L'opération-pilote 'Maîtrise de l'information' du RDT Basse-Normandie[19]

Autour d'un projet de développement d'une entreprise identifié par un membre du réseau RDT, l'opération consiste à fournir à l'entreprise des informations collectées et traitées en commun par les organismes publics et parapublics situés dans son environnement. Ces organismes, qui constituent le RDT-BN, ont adopté pour cela une méthodologie commune propre à une démarche d'IE : le cycle du renseignement. Une telle démarche garantit à l'entreprise une réponse plus exhaustive et plus objective. Elle permet une meilleure lisibilité des points d'appui et des sources d'information existantes dans son environnement proche. L'intérêt de l'opération est d'ouvrir réellement l'activité d'IE aux entreprises et aux acteurs locaux du développement.

I. Les entreprises et leur besoin de mieux maîtriser l'information pour évoluer et pour se développer

Le contexte historique : Durant les deux derniers siècles, le développement économique a été conditionné par le progrès technologique, lui-même entretenu par les profits de ce développement. L'accélération des mutations industrielles, des changements technologiques et leur diffusion élargie à l'ensemble de la sphère des activités économiques des pays développés ont eu pour effet de transformer progressivement, puis rapidement, tant la nature et la qualité des produits et services que leurs systèmes de production, de distribution et d'exploitation. La communication et la mise en relation ont toujours joué un rôle déterminant de catalyseur dans les processus d'innovations technologiques, industrielles, commerciales et sociétales, c'est-à-dire dans le processus d'évolution des activités économiques et humaines.

Le contexte actuel : Les entreprises sont confrontées à une évolution de plus en plus rapide de leur environnement économique et technologique, caractérisé par quelques grands traits :

- vitesse des développements technologiques et commerciaux,
- contraction du temps et de l'espace avec les TIC,

[19] www.rdt-bn.org/Public_rdt/maitrise/presentation.html

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés

- offre supérieure à la demande, guerre des prix, globalisation des échanges,
- nouvelles technologies de conception, d'industrialisation, de production,
- concentration des activités, industrialisation des activités de service...

Aujourd'hui, **l'évolution et le développement des entreprises passent par une** véritable **maîtrise de l'information pour savoir, anticiper et agir à temps**.

A une vision 'passive' de la circulation et de l'utilisation de l'information doit succéder une vision 'active' qui, de manière volontaire, 'met sous tension' l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour générer un nouvel avantage compétitif – qui réside dans la capacité et la rapidité d'obtention de l'information critique pour le développement ou le fonctionnement de l'entreprise. L'accès à l'information et son exploitation active représentent ainsi l'une des clés de la compétitivité, de l'innovation ou de la conquête des marchés.

Bien maîtrisée, l'information devient alors un atout concurrentiel majeur, favorise le succès commercial, renforce la rentabilité et permet de réduire les risques inhérents à toute évolution. Le contexte actuel implique ainsi, de la part des entreprises, une 'écoute', une organisation et des méthodes rénovées pour prévenir l'évolution des besoins des marchés, des technologies, pour réduire autant que possible la part des incertitudes et pour arriver enfin aux choix préparant dans les meilleures conditions leurs incessantes évolutions. Ce nouveau contexte qui s'impose aux entreprises, aux PME/PMI en particulier, leur demande donc de :

- mieux identifier et utiliser les sources d'informations, pertinentes, en interne comme en externe,
- pratiquer avec efficacité et rentabilité les nouveaux outils de communication et supports d'information,
- faire évoluer/structurer leurs démarches/systèmes de recueil/traitement/exploitation/diffusion de l'information

Les entreprises qui ne s'inscrivent pas dans cette évolution s'exposent à de sérieuses difficultés.

Les entreprises qui n'ont pas la perception des potentialités offertes, ou les 'connexions' dans leur environnement qui les leur indiqueraient, ne peuvent malheureusement pas profiter de l'aspect dynamique des changements intéressant ou pouvant intéresser leurs activités. Elles ne peuvent saisir les opportunités, ni prévoir les risques et laissent ainsi s'éroder leurs bases techniques ou technico-économiques et enfin leur marché. Si, globalement, les grandes entreprises tirent mieux leur épingle du jeu, les PME/PMI n'ont pas en général la même facilité. Sur le terrain, l'accès à l'information pose problème et les PME/PMI ont parfois du mal à surmonter seules ces obstacles.

II. La proposition

Dans le cadre de la dynamique impulsée par le Conseil Régional et par l'Etat - concrétisée par l'instauration d'un schéma régional de l'IE, le RDT-BN a souhaité apporter une contribution résolutive aux besoins des PME/PMI en matière de découverte, de compréhension et d'appropriation des méthodes et outils de l'IE. Cette contribution se traduit par l'engagement de tous les membres du RDT-BN dans l'opération-pilote '**Sensibilisation des entreprises à la maîtrise de l'information**'. Pour aider les entreprises à mieux maîtriser leurs informations, il est inopérant de les inciter à acquérir de la performance et de la technicité en communiquant vers elles au seul plan des concepts et du descriptif. Il est par principe préférable de travailler avec elles à partir de leurs besoins en information. Ainsi, à partir de situations vécues et actuelles, l'approche privilégiée est de travailler sur les processus d'apprentissage individuels et collectifs en raisonnant et en agissant en termes de finalités opérationnelles (et non seulement en termes de procédures). Concrètement, la voie retenue est d'aller au contact des entreprises, de les associer sur un cas précis les intéressant et ayant valeur démonstrative, de les inscrire dans une logique de réseau et de leur transmettre au final un savoir-faire et des outils méthodologiques leur permettant de mieux structurer leurs démarches et leurs systèmes d'information.

III. Le principe de l'opération

Les 3 grandes missions auprès des entreprises sont :

- d'**identifier leurs besoins** de développement, notamment technologiques et les aider à les formaliser,
- de leur faciliter l'**accès aux compétences externes** les plus aptes à les satisfaire ;
- de leur permettre de bénéficier des **moyens et dispositifs d'accompagnement** appropriés

Le travail d'apport d'information consiste à identifier des besoins d'entreprises pour leur permettre d'accéder à des compétences, en particulier dans le domaine de la technologie. Compte tenu des volumes d'informations présents, le groupe de suivi a mis en place (dès 1998) une opération destinée à 50 entreprises et visant à coordonner à leur profit toutes ces richesses. A partir d'un besoin en information identifié dans une entreprise par un membre du réseau, l'opération consiste à fournir à l'entreprise des informations collectées et traitées en commun par les organismes publics et parapublics situés dans son environnement. Pour ce faire, il appartient à chaque membre d'utiliser ses propres techniques d'entretien pour recueillir le besoin de l'entreprise, à partir des thèmes habituels (technologies, export, industrialisation...) en les aménageant pour y intégrer la dimension 'besoin en information'. Puis, autour du membre en contact avec l'entreprise, une 'équipe projet' de 3 à 5 membres est constituée. Cette équipe utilise pour maîtriser l'information une méthodologie et des outils qui lui sont fournis. La prise en compte des impératifs de confidentialité est, à cet égard, renforcée. Enfin, la restitution des informations à l'entreprise et principalement la présentation de la méthode utilisée pour parvenir à ce résultat constituent l'étape déterminante pour sensibiliser l'entreprise à la maîtrise de l'information. Cette **restitution** comprend aussi une présentation de l'évaluation des coûts engagés pour répondre au besoin en informations de l'entreprise. Par cette opération-pilote, les membres du RDT-BN

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés

participent à l'effort régional de sensibilisation des entreprises à l'IE tout en accomplissant leur travail de fournisseurs d'informations.

Mode opératoire :

- le chef d'entreprise exprime son besoin en informations au cours d'un entretien avec un membre du réseau.
- la composition de l'équipe et le plan de recherche des informations sont soumis au chef d'entreprise.
- le délai de l'opération est de 2 à 3 mois.
- l'engagement du RDT-BN auprès de l'entreprise est formalisé par une convention.
- l'opération-pilote est gratuite pour l'entreprise.

Cette opération-pilote (pionnière) a reçu le soutien actif du Conseil Régional et de la DRIRE qui a monté le dossier FEDER et qui l'a appuyé auprès de la commission d'attribution des aides.

IV. Les entreprises participantes

Les entreprises qui participent à l'opération-pilote sont (essentiellement) des PME/PMI de secteurs d'activités très divers principalement du secteur industriel ou des services à l'industrie. Ces entreprises ont besoin, en matière d'accès aux informations pertinentes et à leur traitement, de compétences et de ressources humaines que leurs moyens leur permettent rarement d'acquérir en toute propriété. Elles ne peuvent se passer d'idées nouvelles, d'expertises, de collaborations et de rapprochements partenariaux avec d'autres entités, en particulier avec les acteurs locaux du développement. Le choix des entreprises pouvant bénéficier de l'opération-pilote provient des membres mêmes du réseau (élaboration d'une **liste**).

V. L'intérêt immédiat pour une entreprise de participer à l'opération

L'opération lui apporte :

un **appui ou une opportunité** pour, par exemple :

- reconnaître ou renforcer sa connaissance d'un secteur d'activité [concurrence, fournisseurs, technologie(s), marché(s)...], découvrir ou confirmer de nouvelles voies de développement, anticiper les situations de déclin ou de rupture,
- répondre encore mieux aux besoins des marchés et donc aux besoins d'évolution de l'entreprise (de ses produits, de ses services, de son organisation...), améliorer ses produits ou mettre au point de nouveaux produits, trouver ou pénétrer de nouveaux marchés,
- appréhender plus précisément les attentes exprimées par un marché, préparer un investissement industriel ou commercial, trouver un partenaire technique, industriel ou commercial,
- identifier de nouveaux savoirs, acquérir une nouvelle technique, mieux appréhender les normes et réglementations techniques (conditions d'applications, d'obtention, d'homologation...),
- développer les réseaux de relations et de compétences de l'entreprise, faire évoluer le dialogue entre techniciens, commerciaux, personnels de production et de marketing,
- connaître encore mieux les sources d'informations et leur fiabilité, structurer et renforcer son système d'information (interne et externe),
- développer un potentiel d'innovation.

un **gain de temps et de valeur ajoutée** :

- quand une entreprise s'adresse à un seul membre du réseau, le traitement du sujet est généralement et logiquement orienté en fonction du domaine de compétence ou de la mission du membre ;
- quand une entreprise s'adresse à différents membres elle le fait plutôt selon une démarche de type point à point, les actions de recherche et de traitement d'informations conduites par chaque membre sollicité ne sont généralement pas coordonnées ni structurées selon un mode opératoire homogène.

une meilleure **lisibilité des points d'appui et des sources d'informations** existantes dans l'environnement proche

VI. Réflexions issues des premiers résultats de l'opération

1.Dans le contexte devenu planétaire d'une sur-information ou désinformation, les réseaux organisés, avisés et vigilants sont importants. Plus que jamais la connaissance des sources d'information, de leur sérieux, de leur qualité prime. Plus que jamais, il convient de s'appuyer sur des professionnels qui savent décrypter-traiter-diffuser l'information utile, optimiser donc ce qui devient essentiel dans ce nouveau défi : la conquête du temps et l'obtention du sens.

2.Dans une société de plus en plus dominée par l'accumulation du savoir comme facteur de développement, la notion d'information, sa traduction en système d'information, prend une importance particulière. Les systèmes d'information ont toujours existé dans les entreprises. Ce qu'il y a de réellement novateur dans le concept d'IE réside dans l'assemblage et les relations que doivent entretenir entre eux les différents "territoires" de l'entreprise. A l'expérience, la diversité des types et des sources d'information, la nécessité de les coupler et de les croiser mais aussi d'intégrer l'information informelle dans un dispositif d'information font que ce dernier ne peut pas être simpliste. Tout système d'information doit pouvoir permettre la mise en place effective d'une exploitation, systématique et adaptée aux besoins et à la taille de l'entreprise, des informations industrielles et économiques.

3.Enoncer qu'une entreprise est en concurrence avec d'autres entreprises est faux. Il s'agit toujours, en fait, d'une entreprise avec son environnement propre (laboratoires techniques, chercheurs, fournisseurs, institutions et acteurs locaux du développement...) qui se trouve en concurrence avec d'autres entreprises dotées de leurs environnements spécifiques.

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés

4.L'entreprise peut être considérée comme un des acteurs principaux du développement. L'entreprise existe et se développe en fonction de son environnement géographique, marché, culturel, financier... Son appartenance à une région déterminée, avec ses spécificités, contribue à caractériser le territoire auquel elle appartient et réciproquement le territoire peut faciliter ou entraver son développement. Une voie possible et prometteuse de développement économique apparaît être celle de l'action conjuguée des acteurs locaux vers un même but source de dynamiques et de synergies territoriales bénéfiques à tous.

5.Au travers les premiers résultats (quantitatifs et qualitatifs) et des besoins de changement et d'évolution qu'elle satisfait (individuels et collectifs, au plan des entreprises comme des acteurs locaux du développement), il peut être pressenti la consolidation d'une nouvelle logique de l'action (et de gestion) : permettant de passer d'une rationalisation des coûts budgétaires vers une optimisation des ressources de développement .

6.L'originalité de cette opération est d'ouvrir l'activité d'IE aux entreprises et aux acteurs locaux du développement. Jusqu'à présent, nombre d'institutions ont fait la promotion de l'IE. Certaines se sont engagées en définissant l'IE comme un axe stratégique de développement mais peu d'acteurs ont réussi, à ce jour, à en **faire un instrument opérationnel** pour eux-mêmes et pour les entreprises.

VII. Imaginer une suite

- renouveler et adapter cette démarche pour un besoin permanent en information,

- approfondir cette démarche par :

- la mise en place d'actions de formation continue ou initiale en matière de veille et de pratique de l'IE ; de telles actions pourraient contribuer à la valorisation des compétences, des qualifications et des comportements des personnels ;
- le développement de coopérations interentreprises ; la mise en place d'actions collectives pour des entreprises partageant des préoccupations ou des besoins en information de même nature pourrait également être envisagées ;
- la mise en place d'une action pour développer la pratique de l'analyse stratégique en entreprise.

Pour les entreprises qui voudront aller plus loin (recherche d'information, organisation du système d'information interne), le RDT-BN joue son rôle d'accès aux compétences publiques et privées.

C. L'Intelligence Stratégique Territoriale IST® - une voie de développement cohérent et durable

Enjeux

Développer une nouvelle dynamique pour l'environnement économique régional afin de favoriser la création d'emplois.
Aboutir à la mise en œuvre de pratiques collectives de gestion de l'information en mobilisant les centres de compétences régionaux en vue de créer de nouveaux modes de dialogue et de concertation entre les PME/PMI et l'administration et les réseaux d'appui.

Objectif

Transmettre de nouveaux réflexes aux chefs d'entreprises pour : les aider dans leur activité, protéger les emplois, valoriser les compétences (promouvoir un savoir-faire à l'international)

Axes stratégiques

Favoriser l'innovation et la création d'entreprises (ouvrir les portes des laboratoires aux entreprises …)
Corriger le déficit d'image d'une région
Renforcer l'**attractivité du territoire**
Favoriser l'émergence de nouveaux modes de concertation entre les acteurs publics, parapublics et privés afin de créer un véritable **réseau d'échanges** (expériences, savoir et savoir-faire, compétences)
Renforcer la **compétitivité** économique (agir en faveur des secteurs clés ou développer des secteurs prioritaires où la région accuse un certain retard) par la valorisation supérieure des potentiels scientifiques, technologiques, culturels, …

Leviers -mobiliser les centres de compétences
-partage d'expériences (créer des réseaux d'échanges de savoir-faire)
-développer/intégrer de nouveaux outils (collecte, traitement, diffusion) et de nouvelles méthodologies
-pratique collective de gestion de l'information

Concept

L'IST surgit de la conjonction de changements majeurs interdépendants dans une économie offrant la possibilité de créer des richesses, par une implication très large d'acteurs diversifiés, au-delà des seules logiques d'entreprise. La réalité en mouvement dans laquelle s'inscrit l'IST® est pénétrée par 3 facteurs:

1° la globalisation des échanges : la territorialité devient dépassée et inopérante, sauf :
- la concentration du capital intellectuel et le conditionnement de "singularités de masse"
- pour les territoires essayant de résister par une simple intégration des facteurs sociaux-économiques, culturels, comme singularités

2° une économie en réseau : l'ensemble des acteurs (opérateurs, organisations, institutions) se retrouvent propulsés dans des systèmes relationnels nouveaux (communautés de pratiques) et féconds.

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés

3° une économie de la connaissance et de l'immatériel dans laquelle la création de valeur dépend de la capacité des acteurs à innover (socialement et technologiquement, par l'entreprise) du développement du capital intellectuel saisi à partir de dimensions et proximités liées aux territoires, de l'évolution vers une dimension humaine d'intelligence collective.

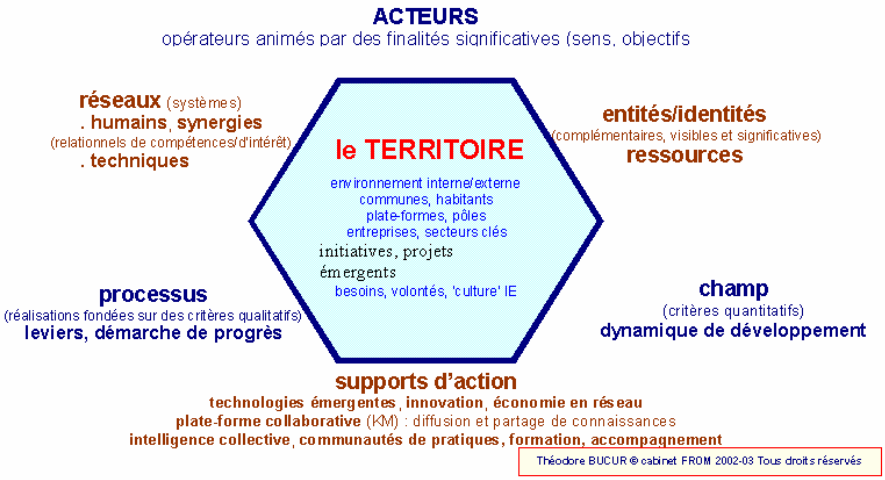


Schéma d'interactions dans le cadre du **projet d'intelligence stratégique territoriale**

Les acteurs de l'IST®
L'IST est en fait une construction qui dépend de la volonté des acteurs. Leurs projets collectifs font du territoire le vecteur d'union des dynamiques globales et de nouvelles ressources "naturelles", mais qui pourrait aussi créer du sens comme réponse aux besoins saisis au travers le développement durable.

La constitution d'une dimension collective et transformatrice est essentielle à tout projet d'IST®. Il s'agit bien de faire émerger une intelligence collective active, transformatrice; une capacité d'action intelligente (compréhension créatrice) qui n'est plus conditionnée par les seules proximités, un potentiel qui les dépasse, tout en s'appuyant sur elles. Une fois tracés les lignes constitutives de l'IST®, la démarche consiste à rendre la problématique accessible voire praticable la problématique et de participer à son déploiement. Il s'agit en fait de participer à la constitution et au développement de **SIT**[20]. L'approche devient alors plus méthodologique.

Méthodologie : L'élément clé réside dans l'identification et la mobilisation autour des nouveaux champs de développement. C'est une démarche constructive qui génère la réalité dans son propre mouvement, une pédagogie active à l'échelle des entités collectives liées au territoire. L'identification s'apparente à la recherche des savoirs et savoir-faire par des moyens visant à identifier et développer de nouveaux champs de développement :

- déceler les projets et les initiatives qui animent en profondeur les collectivités qui marquent la vocation économique du territoire, en utilisant des techniques prospectives.
- observer d'un œil neuf, en fonction du contexte d'émergence de l'IST®, les singularités du territoire et des collectivités qui le composent (par des grilles de lecture et de nouvelles méthodes d'observation)
- mettre en place un système de veille à l'aide des outils adaptés et d'observation participante par la création d'un réseau d'experts sectoriels qualifiés
- globalement, les connaissances qui accompagnent l'innovation, le transfert de technologies, la création en général, dépendent de la capacité d'un cercle large à les recevoir. Il faut à la fois reconnaître les entreprises et communautés innovantes du territoire, et imaginer les ponts qui permettent d'élargir leur diffusion, leur visibilité, ou même le simple repérage de leur existence, de leurs conditions.

Le modèle général d'action comporte un pôle à partir duquel le projet des acteurs et les champs potentiels de développement peuvent prendre une dimension significative, une vraie puissance et impact : celui **de l'impulsion et de la systématisation des processus et réalisations**. Là encore, il y a rupture par rapport aux dispositifs traditionnels que proposent les autorités territoriales et les logiques d'entreprise. Ce sont des critères qualitatifs et des aménagements participatifs qui permettront de propulser, d'animer, d'évaluer les SIT.
L'IST devient une dynamique issue d'une relation ternaire impliquant des :

- acteurs, essentiellement collectifs, animés par des finalités significatives
- champs de développement, dont la nature, l'intérêt, les ressorts sont à découvrir
- processus et réalisations, fondés sur des critères qualitatifs

[20] SIT = système d'intelligence territoriale

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés

Pour développer l'IST® sur le terrain, en s'appuyant sur un plan de mobilisation des acteurs, nous envisageons l'ensemble des opérations comme un système activant les synergies entre 3 sous-systèmes, qui prendront un contenu et une dimension précises, à partir de la dynamique engendrée:

- des **réseaux**, des systèmes relationnels, des moyens d'animation, entre acteurs et facteurs très divers (que les logiques précédentes cloisonnaient, excluaient, contraignaient…)
- l'élaboration de conceptions/**visions conjointes**/entités/identités, significatives, visibles, ouvertes, accessibles
- la constitution de **supports d'action** originaux, diffuseurs de connaissance, de capacités créatives, de lien, d'action

A partir de cet ensemble peuvent être proposés les moyens d'appréhender concrètement des problématiques locales et de développer les potentialités du territoire. Des potentiels réels restent dormants par simple manque de repères, d'expertise ou d'initiative.

Plan d'actions[21]

- sensibilisation à la démarche
- formation
- mise en place d'un réseau réunissant 4 mondes : institutionnel, universitaire, consulaire, associatif
- identifier les besoins spécifiques des secteurs au regard des technologies-clés 2005-2010
- aide à la formalisation de projets à caractère stratégique
- création de clubs stratégiques d'entreprises volontaires, par secteur technologique
- accompagnement sur mesure et valorisation des pratiques

Actions spécifiques

-cycles de formation
-accompagnement pour la mise en place d'une démarche/cellule de veille ou d'IE
-conforter des expertises/compétences
-maîtrise de nouveaux réseaux d'information notamment l'Internet
-partage d'expériences
-encourager les projets à l'international
-mise en ligne de bulletins électroniques (information sectorielle/géographique), de bulletins d'alerte, la création des plateformes de ressources (call center, pull, push, communautés virtuelles)

Démarche de mise en oeuvre

- stimuler l'attractivité des logiques d'intelligence économique auprès des entreprises : valeur ajoutée, opportunité d'emplois, apport : développer de nouveaux produits, analyser la concurrence pour devenir plus performants, prendre des décisions plus facilement, mieux vendre (ou se vendre), obtenir un avantage compétitif, se défendre et à attaquer (guerre économique)
- initiatives favorisant la demande
- leviers favorisant la pratique (alliances, partenariats, projets, culture)
- augmenter la notoriété des pratiques auprès des entreprises
- pérenniser les actions du (conférences de sensibilisation, formation des spécialistes, formations intra-sur mesure, création d'outils spécifiques, mise en place des plateformes d'e-learning, e-potentialités et business intelligence, accompagnement sur mesure, échanges d'expériences)

Un **programme** efficace d'IST® doit se proposer :

♦des analyses pour les acteurs qui s'impliquent dans l'anticipation et le développement des activités, de l'innovation, de la richesse immatérielle

♦des rencontres/séminaires, pour exprimer les enjeux, les risques, et les opportunités d'un développement lié au nouvelles caractéristiques de l'économie

♦des méthodes de conception et d'accompagnement des initiatives et des projets à l'échelle du territoire

♦une stimulation des pratiques de partage d'expérience, l'émergence des problématiques spécifiques, reconnaissance des potentiels et des opportunités

♦une dynamisation des facteurs/acteurs, une animation des réseaux à l'aide d'opérateurs clés au travers les communautés de pratiques et de capitalisation de compétences

♦la création des plate-formes (eCommunautés) issues d'équipes ou de rencontres transverses et des projets collectifs réunissant des acteurs économiques, universitaires, associatifs, institutionnels et les agents passerelles

♦l'opérationnel : sensibilisation-initiation, formation inter/intra, stages, échanges, diffusion du savoir/savoir-faire, partage d'expérience, création des clubs sectoriels/stratégiques, animation réseaux, accompagnement sur mesure, pratiques terrain

♦ouvrir progressivement les possibilités des communautés de pratiques à d'autres secteurs, en fédérant les synergies

[21] rapport circonstancié : 'Prospective d'intelligence économique et stratégique (IES). Schéma directeur régional en matière d'IES'. auteur : Théodore BUCUR - secrétariat exécutif du CDIES (Comité de Développement de l'IES dans le Nord-Pas de Calais), chargé de mission auprès de M. Rémy PAUTRAT-Préfet de Région, Préfet du Nord, 08 mars 2002, Préfecture de la Région Nord-Pas de Calais, 48 pages

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés

Réseau intelligent territorial[22]

Mettre en évidence des relations entre acteurs ne suffit pas pour énoncer l'existence d'un véritable **réseau d'IE**. Un carnet d'adresses, par exemple, est une matière première relationnelle qui ne constitue pas un réseau. Pour qu'un réseau prenne corps, il faut qu'un projet concret, collectif, volontaire, donne une dynamique spécifique aux relations préexistantes. Et pour que ce réseau ait un sens stratégique, il doit avoir pris sur le **champ d'action** dans lequel il s'inscrit. La **proximité territoriale**, tout autant que l'**interdépendance économique**, constituent deux logiques cohérentes de définition du champ d'action d'un réseau d'intelligence économique.

Dans la logique **projet du réseau**, qui peut prendre des configurations multiples :

-s'affrontent et se croisent les **projets de chaque membre pour le réseau ou pour lui-même**,

-s'enchevêtrent les **influences des acteurs** par la spécificité d'apport et l'activité de chaque membre, ainsi que par sa **capacité de se connecter à d'autres réseaux**.

Tout réseau risque d'être privé de dynamique et de voir ses liens se dénouer à très court terme, en absence de moyens d'intervention. En choisissant des règles spécifiques le réseau renonce aux repères habituels qui conditionnent les comportements de type managerial, dont l'autorité s'acquiert par adhésion, la participation au projet s'obtient par implication volontaire, dont la co-responsabilité et la confiance s'auto génèrent réciproquement. A la différence de la logique 'donnant-donnant' (idée de calcul et de petits coups), la stratégie du réseau doit s'appuyer sur une logique 'prenant-prenant' favorisant la transparence (cartes sur table). Comme l'union des membres repose sur un véritable projet commun, ce qu'ils gagnent personnellement profite systématiquement à l'ensemble sans pouvoir pour autant identifier nécessairement une stratégie réseau. L'apprentissage en réseau (acquisition de compétences ou relationnel) est un investissement à long terme.

A l'opposition du chef hiérarchique (décideur) traditionnel, le manager (**pilote**) ou l'**animateur du réseau** doit faire preuve de **qualités** particulières : ouverture, mobilisation, communication, confiance, écoute. Par goût, il doit **privilégier l'initiative personnelle, l'innovation et la participation collective, de préférence à l'ordre, la stabilité et la hiérarchie**. Le pilote (animateur) doit intégrer les principes de la complexité : l'incertitude et le mouvement le stimulent plus qu'elles ne l'inquiètent. Extraverti, il doit avoir un moral solide, de l'énergie et un réel charisme pour entraîner l'adhésion.

En répondant aux principes de base de toute stratégie, un réseau intelligent territorial doit être capable de :

- englober un **territoire** (principe de liberté d'action, comme le web)
- relier des **acteurs** hétérogènes et de **compétences complémentaires** (économie des forces) ;
- **déterminer dans le temps et l'espace des points de rencontre** (intersections comme nœuds du réseau) **donc d'interaction** (concentration des efforts).

Domaines d'action prioritaires

- zones d'activité (périmètres, contour, localisation)
- infrastructures et flux des marchandises
- secteurs technologiques prioritaires (ex. biotechnologies, agroalimentaire, transport, matériaux, ingénierie et technologies, TIC, environnement, services liés à la net-économie)

Sites possibles **d'expérimentation** : les territoires (d'une Région par exemple), les bassins d'emploi, les technopôles, les pôles technologiques/professionnels, les incubateurs thématiques/spécialisés, les ruches d'entreprises, les agences de développement économique, les zones et les parcs d'activités économiques

D. Projets et initiatives dans les régions Nord-Pas de Calais/Picardie

Le CPER 2000-2006 Nord-Pas de Calais encourage le développement de la gestion de l'information pour les PME/PMI. L'éclairage apporté par un audit (effectué par ACRIE[23] en 2001) nous a amené à modérer les ambitions permettant une appropriation, par le tissu économique territorial, des logiques d'IES, en valorisant les initiatives existantes et en articulant celles-ci avec des opérations complémentaires destinées à en accélérer la pratique, pour convenir d'une articulation plus pragmatique avec les besoins du tissu économique régional et réduire ainsi les aléas de l'action expérimentale. C'est ainsi que plusieurs projets à connotation expérimentale ont été initiés dans plusieurs secteurs stratégiques (bio-santé, automobile, plasturgie et équipementiers) et territoires (Pévèle, Artois[24], Littoral[25], Hainaut, Douaisis) du Nord-Pas de Calais.

[22] Théodore BUCUR, Carole WATTIER, 'La Constitution d'un réseau d'expertise autour d'un coeur d'animation, par une fédération de compétences complémentaires', actes IERA'2003 (conférence 'Intelligence économique : recherche et applications'), 14-15 avril 2003, 6 pages, Université de Nancy www.loria.fr

[23] ACRIE = premier réseau national privé français de prestations en intelligence économique http://www.acrie.fr

[24] projet 'Les H@utes Technologiques de l'@rtois' (maître d'ouvrage la communauté d'agglomération Artois Comm., site pilote d'expérimentation : le CRITTm2a, partenaires : l'université d'Artois, les pôles professionnels de 3 secteurs stratégiques) ; maître d'œuvre : le cabinet FROM

[25] projet x3000 pour la Communauté Urbaine de Dunkerque, partenaires : club e-Tech, la CCID, l'université (IUT-TC), maître d'œuvre : le cabinet FROM

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés

Apport des TIC[26]

Les TIC sont devenues en peu d'années un élément essentiel de différenciation et de développement des territoires. Tout territoire semble intéressant, au regard :

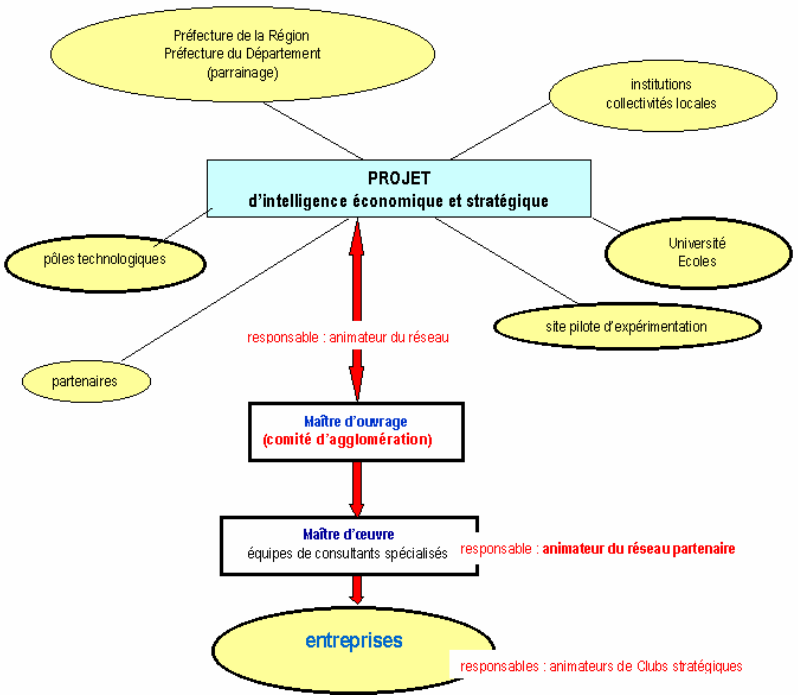
- de ses atouts (potentiel économique, consensus des acteurs vers des objectifs communs,…) mais également
- des menaces (plus ou moins visibles) qui pèsent sur les PME/PMI de certains secteurs prioritaires dans le contexte concurrentiel lié à la mondialisation.

Les changements rapides dans le domaine des TIC, une diversification des besoins ont induit une réflexion stratégique sur la valorisation des potentialités locales et de nouvelles solutions de rencontre : **projet-usage-technologie** par : des études prospectives, la création d'une plate-forme de veille, de diffusion de l'information stratégique (sous forme de bulletins d'alerte : appels à projets, opportunités d'affaires, offres d'emplois, changements technologiques, e-administration) et d'auto-formation sur mesure (par métiers, bilans de compétences professionnelles, tests, apprentissage des langues).

En vue d'accueillir favorablement et de valoriser, aux moindres coûts, les initiatives émanant du territoire, des préconisations visent à susciter une dynamique de développement et d'amélioration de la compétitivité des entreprises par des pratiques d'intelligence économique et stratégique, à l'aide des TIC comme levier et support d'action[12]. Et comme le développement territorial relève d'une approche systémique dont l'objet central demeure la capacité du territoire à s'organiser autour des compétences locales et s'orienter vers un projet d'intelligence territoriale, il faut mutualiser/exploiter les informations dans le cadre d'une stratégie territoriale globale, qui passe obligatoirement par une mise en réseau des acteurs de l'ensemble du territoire.

Projet territorial : Un levier de diffusion et de pratique de l'IST®

Les axes retenus pour atteindre les objectifs fixés par le projet sont : étude prospective, sensibilisation, formation, initiation, accompagnement opérationnel (sur mesure). Le plan d'actions, développé ci-après, s'engage vigoureusement dans un processus d'information et d'initiation, particulièrement auprès des PME/PMI, et permettant un relais rapide par le secteur privé qualifié.



Axes du projet :

a. Etude prospective

Par des veilles généralisées, définir le contour du territoire, cartographier les cibles, inventorier les acteurs en présence, articuler (sans télescopage) les axes du projet avec les projets en cours (à connotation TIC ou développement durable), recueillir les besoins en information stratégique des entreprises, inventorier les projets et les initiatives créatrices de

[26] Carole WATTIER, mémoire 'La mise en place d'un projet d'intelligence stratégique territoriale (IST), avec les TIC comme levier et support d'action', dans le cadre du DESS MIV 2001-2002 à l'IAE (Les Tertiales, UVHC Valenciennes) ; responsable : Melle Isabelle WALLART ; tuteur : M. Théodore BUCUR, 96 pages + 42 pages (annexes)

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés

valeur ajoutée notamment en terme de création d'emploi et de richesses. Valider l'opportunité du projet (formulaires, contacts personnalisés, réunions de cadrage, mise au point, témoignages, statistiques), définir le discours (plan COM).

b. **Sensibilisation**

Par un cycle de conférences-débat et d'exposés mis en place en direction du monde économique (notamment PME), de l'enseignement et des institutions. Ces débats s'appuieront sur les réseaux existants et permettront, avec des outils pédagogiques adaptés, un repérage par chacun des contours et des logiques/pratiques modernes de l'IST®.

c. **Formation**

-formation des dirigeants et cadres supérieurs d'une vingtaine de PME/PMI (constituées dans un club stratégique) aux pratiques défensives/offensives à caractère IE (menaces et parades, opportunités d'affaires à saisir et stratégies d'influence), sécurisation des flux et des systèmes, mise en place des plate-formes pull/push, d'e-learning et business intelligence par des partenariats multiples,

-l'intégration d'un module IST® dans le cursus des étudiants des sections liées à l'information (université, Grandes Ecoles de commerce ou d'ingénieurs) avec accent sur les aspects pragmatiques et opérationnels.

d. **Accompagnement**

à l'aide de deux opérations à effet complémentaire :

§ **collectif (réunions à thème INTER entreprises)**

De nature conviviale, elles réunissent des participants (notamment des entreprises) intéressés par la démarche et qui souhaitent vérifier, au travers d'exposés exemplaires, les écueils et les limites de la mise en œuvre de l'IST®. 8 réunions/an au minimum, rassemblant des responsables et cadres d'entreprises seront mises en place. Elles seront centrées sur des études de cas réels avec témoignage des entreprises déjà engagées dans le processus étudié.

§ **individualisé (formation INTRA entreprise)**

Il s'agit de permettre aux entreprises volontaires d'effectuer un choix argumenté d'engagement individuel dans une démarche IST® en connaissance des enjeux, sous forme d'un séminaire organisé en interne sur 3 jours, de préférence discontinus (initiation, à vocation expérimentale, confiée à des spécialistes selon un cahier des charges précis). La mise en œuvre de l'approche pourrait alors être relayée par le secteur du conseil privé dans ses composantes TIC, GPI (groupe de projet information) ou FOV (formation aux outils de veille collective).

e. **Accompagnement opérationnel sur mesure**

Par la mise en place de clubs d'entreprises GPS (groupes de projets stratégiques) qui rassemblent des participants effectivement engagés dans une démarche IST®. Ces clubs bénéficient d'une animation qualifiée et opérationnelle (méthodologie, sources techniques, juridiques, économiques, savoir-faire, outils). La mise en œuvre et l'utilisation des processus stratégiques d'anticipation montrent la valeur ajoutée créée au sein des clubs comme garantie de leur pérennisation en environnement privé. Pour faciliter les échanges et mieux cibler les actions ce Club sera sous-divisé par la suite en mini-clubs sectoriels ou formels en fonction de la 'culture' des participants et leurs objectifs.

Moyens consacrés au projet

Les moyens seront définis en fonction du nombre des projets retenus et du degré d'engagement des acteurs. Toutefois il convient de prendre en compte :
- les volet sensibilisation, formation, accompagnement opérationnel, une éventuelle participation aux colloques à dimension (inter)nationale, les recherches pour la création d'outils spécifiques
- les actions spécifiques : réunions à thème, Clubs, évaluations en différé et bilans
- le dispositif du plan de communication
- les frais d'exploitations et l'investissement matériel (équipements informatiques notamment, logiciels, licences)
- les frais de fonctionnement (structure, personnel)

Malheureusement la multiplicité des financements constitue une difficulté majeure et amène parfois à faire du palliatif voire à autoriser le déploiement des projets, non retenus, par lobbying local.

Cadre de suivi du projet

a. Une étude préliminaire (prospective)

Assuré par un cabinet ou des consultants indépendants externes au territoire, le rapport d'expertise doit mettre en évidence la nature des dispositifs existants en matière d'IST® dans l'environnement concerné. Les observations et les constats énoncés doivent éclairer les décideurs sue les expérimentations à établir, les partenariats nécessaires à la réussite du projet et les moyens à y consacrer.

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés

b. Une démarche expérimentale

La démarche qui sera menée dans ce territoire aura vocation d'expérimentation. Les axes «**prospective-sensibilisation-formation-accompagnement**» sont le pré-requis limité mais nécessaire à une appropriation progressive des logiques d'IST® par le tissu des PME/PMI du territoire. La démarche ne se substitue pas au secteur privé (conseil) mais intervient en précurseur et appui d'une dynamique territoriale dont elle souhaite en donner du sens.

c. Un pilotage effectif

Le travail important de pilotage de l'organisme porteur du projet sera conjugué au suivi comptable et financier (confié à un comité indépendant par souci de transparence et dans le respect des règles de la comptabilité publique).

d. Un secrétariat exécutif

La désignation d'un secrétariat exécutif constitué d'une équipe de spécialistes est un facteur de cohérence et de suivi des actions décidées. Un ensemble de rapports, d'états intermédiaires et d'exposés permettaient aux acteurs engagés d'assurer une évaluation continue des engagements et de participer ainsi par leurs contributions, à la réussite du projet.

e. Une évaluation finale

L'expérimental a un intérêt exemplaire. L'évaluation globale effectuée par un cabinet externe, permet notamment de constater le différentiel entre les résultats attendus et les résultats constatés. L'analyse et les résolutions qui en découlent doivent pouvoir alimenter les approches futures pour constituer, l'une des références de diffusion des concepts et des pratiques d'IST® dans le territoire. La démarche pourra être enrichie par des enseignements et les inhérents changements de stratégie au regard des échecs constatés ou d'une évolution des mentalités (généralement en retrait par rapport aux ambitions affichées).

Trame de conduite du projet

La conduite du projet (où va t-on ?) et l'élaboration de son tableau de bord impliquent un repérage préalable des étapes à atteindre : les moments où seront mis en évidence les résultats attendus et les résultats constatés (où en est on ?). Cette appréciation continue qui ne prétend pas être une évaluation globale sera effective selon plusieurs axes de suivi; elle demandera la mise en œuvre de plusieurs tableaux d'indicateurs, constats d'une réflexion d'actions correctives éventuelles à mettre en œuvre.

Etapes principales/an

- § 1er janvier : constat du démarrage des actions liées au projet
- § 1er juin : constats, analyses et actions correctives
- § 1er octobre : analyses et résultats partiels des actions engagées
- § 31 décembre : évaluation finale.

Axes de travail

- suivre et communiquer sur l'avancement général du projet
- contenir les engagements dans le cadre du budget initial
- identifier les écarts recueillis pour définir les actions correctives à mettre en oeuvre

Tableaux généraux d'indicateurs

Etablis et communiqués aux intéressés à chaque étape, les tableaux d'indicateurs mettent en évidence les écarts qui rendent compte des résultats obtenus.

1) **des indicateurs de situation et d'avancement** reprennent les objectifs contenus dans le projet –résultats prévus- en quantifiant les effets obtenus -résultats constatés- à une étape précise.

2) **des indicateurs de gestion** établissent les engagements financiers réalisés à une date prévue et se rapportant aux lignes budgétaires définies dans le projet.

3) **des indicateurs d'activités** précisent les résultats intermédiaires obtenus et des développements prévus ou parfois non prévus, issus de la mise en œuvre progressive du projet ; par exemple, le nombre d'entreprises engagées dans le Club d'entreprises.

Tableau de bord

Pour être efficace, le tableau de bord doit être lisible, pratique à utiliser et compréhensible par tous les acteurs et partenaires. Le tableau de bord n'a pas pour vocation de se substituer à une évaluation finale mais en constitue néanmoins l'un des apports ; il complète ici le résumé du projet énoncé. Le suivi du projet par l'Etat, les services du SGAR, les composantes du territoire et la nécessité exprimée par le comité de pilotage, demandent une grille de **lecture collective** à interprétation aisée. Son examen régulier s'enrichira des contributions des uns et des autres. Le

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés

projet bénéficiera d'un **tableau de bord** qui doit répondre à ces contraintes. Pour cela, nous éviterons l'exhaustivité des chiffres, mesures et indicateurs existants pour nous centrer sur l'essentiel et ainsi répondre aux questions :

- **où sommes-nous ?**
- **où va-t-on ?**
- **quelles actions correctives à mettre en œuvre ?**

Conclusions

La mondialisation complique d'avantage les rapports interrégionaux, projetées dans une **logique de compétition internationale ouverte** conjuguée à l'émigration des cerveaux. L'innovation est un axe stratégique qui impose une action ambitieuse pour **modifier en profondeur l'environnement** économique, faire émerger de nouveaux capitaux et de nouvelles technologies. Dans plusieurs domaines l'Europe dispose d'une bonne position scientifique et technique, mais d'une position industrielle et commerciale encore moyennes. Pour surmonter ce handicap, plusieurs enjeux ont été identifiés: développer de nouvelles pratiques et technologies, outiller la recherche et la modélisation, **mettre l'accent sur l'immatériel** (donc TIC) et la net-économie, créer et mettre en place de stratégies efficaces d'**attractivité territoriale** (en termes d'activités et d'emplois).

Un nouveau paysage régional en matière d'intelligence stratégique territoriale implique de **nouvelles forces en présence** (de nouveaux acteurs). D'autres **entités** ou groupements se développeront et s'affirmeront sur la scène régionale : un réseau IST®, constitué, doit être capable de les accueillir. La notion d'**identité** sera au centre des discutions, voir des conflits (retour à l'indépendance des 'anciens', recalage de l'idée de pilotage par l'Etat sur celle de **légitimité** institutionnelle régionale). En même temps des organisations sans 'état' côtoieront des morceaux d'état sans pouvoir ou légitimité. D'autres acteurs (de nouveaux venus) économiques et des contre-pouvoirs joueront un rôle 'politique' croissant. Ces éléments qui s'agglutinent de manière imprévisible, si bien que l'imaginaire des sociétés est parcouru par des représentations multiples, souvent mal définies ou indéfinissables qui ajoutent à la confusion et brouillent les idées : Etat-Région, acteurs-pilotes, même là où elles sont traditionnellement claires. Dans ces conditions la formulation d'un dessein régional (point de départ du travail) sera rendue bien difficile. De nombreuses entités édifiées pourtant en '**états de droit**' seront dépourvues de l'expression d'une volonté d'Etat (ou de Région) et donc d'une réelle capacité de choix entre les options classiques pour une nouvelle politique régionale :

- **conserver**
- **avoir plus** ou
- **être plus**.

Il ne faut pas se laisser découragé par cet état de choses. Il suffit d'identifier des personnes de bonne volonté, basée sur une légitimité, de les aider (formuler la nature et les échéances de ces projets collectifs) ce qui servira à exprimer d'une voix autorisée un vrai schéma territorial. Il est clair que les acteurs chargés aujourd'hui de l'économique n'ont pas la même vision des objectifs que chaque Région doit atteindre et du panorama IST dans ses territoires. Il y a aussi le risque que cette vision se déforme en s'étirant au cours du processus d'adoption de nouveaux membres. Par précaution il ne faut pas avoir l'ambition de formuler trop tôt une stratégie régionale globale en matière d'IST et de la décliner ensuite en stratégies sectorielles sans avancées significatives. La rédaction d'un **livre blanc** de stratégie commune clarifiera la démarche et facilitera la tâche.

Si l'existence d'un projet commun donne **cohérence** aux réseaux d'IST®, ceux-ci doivent se doter d'une **réalité opérationnelle** qui repose sur des **moyens d'action** (siège avec équipements et système performant de communication, budget, ressources informationnelles à échanger), des **règles d'organisation** (en rupture avec le modèle taylorien) et **de fonctionnement** (procédures, partage de responsabilités, chartes qualité et déontologie). L'efficacité du réseau est liée par sa capacité à générer des flux dans le temps et dans l'espace et dépend de sa capacité à transmettre aux membres en temps utile/réel un renseignement qu'ils n'avaient pas, à enrichir des informations qu'ils détenaient auparavant ou à accroître leurs connaissances et donc leur capacité d'analyse. Bref, **le réseau** (plutôt informel) **doit favoriser les flux et la communication sur les 'stocks'**.

L'éclairage apporté par ces expériences pourra alimenter la réflexion des responsables (politiques, institutionnels, économiques, universitaires) afin d'importer des modèles viables et adaptés aux réalités économiques de leurs 'pays'.

Au-delà de la nouveauté de ces pratiques, il faut signaler l'**empreinte laissée sur les acteurs par le fait même d'avoir contribué** à relever ces défis. Les effets induits ont visiblement permis aux acteurs de **remettre en cause** une partie de **leurs idées**, à d'autres de nouer des relations nouvelles qui contribueront à régénérer leurs réseaux, à d'autres encore de découvrir des problématiques qu'ils connaissaient mal et qui sont pourtant de nature à alimenter leurs actions futures. Au-delà, tous auront eu à **rallonger leur horizon de réflexion et à se projeter collectivement et de façon contradictoire dans une démarche d'anticipation prospective**. Je profite de cette occasion pour saluer l'ensemble de tous ceux qui ont contribué à ce travail et qui par leurs connaissances, leur intérêt pour la démarche ont permis de mener à bien chaque action. Nous y avons vu la confirmation que **derrière ces pratiques innovantes, c'est avant tout les HOMMES et les FEMMES qui sont à l'œuvre**.

cabinet FROM © 2003 Tous droits réservés