

Les petites entreprises bénéficieraient-elles d'une performance relative face à la sur-information ?

Etude de cas de la société Nasca Géosystèmes.

Auteur : Pascal Frion, Acrie Nantes, pascal.frion@acrie.fr

Titre, cursus et publications de l'auteur :

Pascal Frion dirige Acrie Nantes (prestations en intelligence économique : études, accompagnement, formation, logiciels pédagogiques) depuis 1998 et anime Acrie Network (16 agences dans 7 pays [Www.acrie.com](http://www.acrie.com)).

Spécialisé sur les pme et tpe.

Praticien, 34 ans, développe les cultures française et anglaise. Dess Management International et Bachelor of Arts European Economics, Iup Economie-finances, Bac C. Service National dans l'IE.

Auteur de 2 manuels en IE à destination des pme-pmi : sur la recherche d'information (2001) et sur le traitement de l'information en (2002).

Intervenant régulier à l'Université (Angers, Nantes...), en écoles de commerce (Inseec, Egcc...), écoles d'ingénieurs (EPF à Sceaux...), formations spécialisées en IE...

Formations continues : programme Cap Compétences à Nantes-Saint-Nazaire (70 entreprises formées sur 2 ans) pour la veille stratégique, les analyses concurrentielles et la recherche d'information sur internet...

Nombreuses interventions à des conférences en France et à l'étrangers sur l'IE.

Articles sur l'IE pour lancer des débats (Veille ou IE il faut choisir ; les enseignements pour l'IE par des illustrations de Sherlock Holmes, d'Alice au pays des merveilles, ou du Bourgeois Gentilhomme ; des articles sur la notion de la preuve, de l'alerte et de la chance sont en cours de rédaction).

Résumé :

L'entreprise Nasca Géosystèmes s'est engagée dans une démarche d'intelligence économique en 2002. Cette petite entreprise est passée par une étape classique de veille, avant de trouver la démarche qui lui convient. La performance en terme de management de l'information est présentée dans cet article. La focalisation du dirigeant sur les informations grises - plus informelles - a été privilégiée. De cette étude de cas, peuvent être retirés des enseignements pour initier l'intelligence économique dans les (très) petites entreprises.

Les petites entreprises bénéficieraient-elles d'une performance relative face à la sur-information ?

Etude de cas de la société Nasca Géosystèmes.

Auteur : Pascal Frion, Acrie Nantes, pascal.frion@acrie.fr

Introduction

L'intelligence passe par les pme ! Ainsi s'exprime Alain Juilletⁱ. Voyons comment une petite entreprise pratique l'IE. L'entreprise Nasca Géosystèmes s'est engagée dans une démarche d'intelligence économique en 2002. Cette étude de cas inventorie les étapes et le fonctionnement de l'entreprise dans le domaine de l'intelligence économique afin de tenter d'en extraire des enseignements pour les (très) petites entreprises. Les questions suivantes guident les travaux de recherches appliquées de Pascal Frion :

Dans quelles mesures les petites entreprises bénéficieraient-elles d'une performance relative face à la sur-information ? Dans quelles mesures l'intelligence économique peut-elle être une source de performance pour l'entreprise ? Quelle place accorder aux facteurs humains et culturels dans la réussite de l'intelligence économique ? Les pme (voire tpe) sont-elles des organisations suffisamment grandes pour être accompagnées en intelligence économique ? Dans quelles mesures les grandes entreprises peuvent elles apprendre de la pratique des petites entreprises ?

La première partie de cette étude de cas présente le profil, l'histoire, la volonté et les fondements méthodologiques de l'entreprise étudiée lors de cette étude terrain. La deuxième partie décrit la démarche d'accompagnement en intelligence économique et le mode d'apprentissage de l'entreprise. La troisième partie résume les résultats obtenus et propose une interprétation. Enfin, la conclusion est précédée des limites à signaler dans le cadre de cette étude terrain et d'un lexique qui stigmatise les choix sémantiques de cette étude de cas.

Le profil, l'histoire et la volonté initiale de la société étudiée

Activité principale : les systèmes d'information géographiques (Sig)

Spécialité : les Sig en bordure cotière.

Code d'activité : 721Z conseils en systèmes informatiques

Nombre de personnes : 4 permanents et 2 temporaires à fin 2006.

Année de création : 2001

Rcs Brest : B 438 024 390

Type d'entreprise : Sarl

Capital : 30 ke fin 2006.

Période de l'étude : 2002 et quelques contacts jusqu'à fin 2006.

Site web : www.nasca-geosystemes.com

Actionnariat : 100% indépendant.

Nasca Géo-marine : société soeur, avec les mêmes dirigeants. Une personne à temps plein.

La société Nasca Géosystèmes a été créée en 2001 par monsieur Atilio FRANCOIS, à Brest-Plouzané. Monsieur François est issu d'un essaimage d'un grand laboratoire de recherches : Ifremer à Brest. La société est dynamique et innovante, dans les activités de développement et d'utilisation de logiciels de cartographie. L'entreprise a créé une deuxième société, Nasca Géomarine en 2005.

Le marché de celle-ci est naissant et de ce fait la situation de saturation de données existantes et

redondantes ne se pose pas vraiment au quotidien.

La volonté initiale du dirigeant était la croissance de l'entreprise. L'objectif était d'élargir le spectre d'acquisition d'informations commerciales afin de récupérer des contrats pluriannuels pour assurer la survie et rendre possible le développement. Le fait d'élargir le spectre d'acquisition de données allait créer une masse impressionnante de données à acquérir, à traiter, à utiliser, et à transformer en informations utiles. La "sur-information" guettait. L'entreprise passerait de la gestion d'un portefeuille de contacts de quelques dizaines de personnes (fichier qualifié) à un fichier de prospection de plusieurs centaines de personnes (fichier non qualifié).

D'après le dirigeant, cet objectif à court terme passait par le recrutement d'un commercial et par l'acquisition de techniques de recherches sur internet.

L'accompagnant devait aider l'entreprise dans une méthode d'identification d'un commercial à recruter (avec un cahier des charges assez claires) :

- le commercial devait être jeune et sans grande expérience pour limiter ses prétentions financières ;
- la zone de prospection devait être élargie afin de "sécuriser" un territoire commercial ;
- le spectre de surveillance devait être élargi également, afin d'identifier des projets commerciaux en amont ;
- le fonctionnement du grand laboratoire (Ifremer) devait être "duplicé" de manière fidèle et en plus réduit ;
- la veille devait être mise en place (veille commerciale et veille technologique)...

L'accompagnant devait également aider l'entreprise à élaborer une méthode pour que le commercial puisse s'aventurer dans des masses de données à traiter, sans s'y noyer.

La découverte de l'IE et la veille étaient motivées - en partie - par la curiosité intellectuelle (n'oublions pas que le dirigeant a soutenu une thèse de doctorat et qu'il a mené des travaux de recherches pendant des années).

Les fondements méthodologiques initiaux de l'entreprise

La société étant naissante en 2002, à l'époque du début de l'accompagnement, aussi il est délicat de parler de fondements méthodologiques propres à cette époque. Il a été tenté de reproduire en plus réduit ce que connaissait le dirigeant à travers son expérience de 18 années à Ifremer. En voici quelques exemples :

- "toute information" est bonne à prendre au début... (exemple : il était donné une réponse favorable "systématiquement" à des propositions pour participer à des programmes européens de recherches) ;
- les hypothèses sur la veille étaient les suivantes : elle était synonyme de vitesse, de réactivité (savoir en temps réel), d'exhaustivité, de rationalité de l'analyste traitant, de symétrie informationnelle largement présente, de captation pour conserver et constituer un fond documentaire (memoriser, stocker, partager), de sentiment de culpabilité de ne pas connaître l'état de l'art scientifique et informationnel (la relation était tendue dans la "théorie de l'agence"). Exemple : la veille était pratiquée de manière organisée : lectures de revues techniques, présence à des conférences et à des salons, etc. ;
- confusion entre les méthodes de recherche et les méthodes de traitement. Exemple : Google est un moteur de traitement (et non pas un moteur de recherche"). Exemple : les outils internet déductifs (les moteurs) étaient essentiellement utilisés de manière intuitive à raison de deux clés par requête, alors que les outils internet inductifs (les annuaires, catalogues) étaient utilisés de manière déterministe (donc plutôt peu intuitive) en saisissant deux-trois mots-clés précis dans le bandeau de requêtes plutôt que d'utiliser la navigation dans les catégories ;
- la croyance en l'approche déductive pour passer de la veille à l'IE. Exemple : la première étape

pour l'entreprise devait obligatoirement regrouper les actions de ratissage des données disponibles, réaliser un état des lieux, un état de l'art, etc...

L'IE était peu connue à cette époque dans l'entreprise.

Une anecdote vécue pendant la période de l'accompagnement de l'entreprise a été retenue, qui représente bien une certaine dérive en ce qui concerne l'approche de "l'information" dans des grosses organisations. L'Ifremer édite tous les deux ans un ouvrage de référence, ce qui provoque un gros travail en amont avant chaque édition. L'accompagnant de la société Nasca Géosystèmes avait été invité à présenter une méthode pour réaliser un plan de renseignements et des plans de recherches. Ceci afin d'envisager d'externaliser pour acquérir des données précises rapidement et consulter des personnes sources et des accès qui se sont révélés récemment. La méthode proposée était séduisante par sa souplesse, sa pertinence et son coût, mais elle n'a pas été retenue car cela aurait occasionné une rupture dans la traçabilité des données historiques. Il a été choisi que cette mise à jour serait faite en interne, avec les mêmes méthodes que pour les éditions précédentes. De fait, certaines personnes sources et certains accès n'ont pas été sollicités, ce qui a limité l'enrichissement de l'étude, mais ce qui a permis de sauver la continuité de l'analyse. Finalement, concernant l'esprit des organisations de "grande" taille, on peut déduire qu'elles auront une propension à préférer ne pas changer de méthode si ce changement peut occasionner un flottement dans la traçabilité des données. D'après elles, mieux vaut prolonger un biais que de créer une rupture méthodologique. L'information étant vue ici comme un processus et comme un produitⁱⁱⁱ. Cet exemple s'est retrouvé dans les premiers échanges entre l'accompagnant et le dirigeant. Celui-ci s'étonnait que des spécialistes de l'IE lui proposent de ne plus "tout" voir et de ne plus "tout lire", alors qu'il en avait pris l'habitude (il en avait retranscrit la certitude méthodologique de l'exhaustivité, guidée par ses pairs et ses études scientifiques). Plus tard nous avons montré au dirigeant que l'information pouvait aussi être une démarche de création, au delà d'être un processus et un produit.

Les difficultés liées aux données dans un marché naissant comme celui de Nasca Géosystèmes sont principalement perçues par un dirigeant comme :

- la rareté des données pertinentes ;
- la difficulté à donner du crédit aux données disponibles ;
- la répartition hétérogène des données sur les différents champs d'investigation de l'entreprise ;
- la fraîcheur des données qui n'est pas forcément idéale ;
- le format hétérogène des données disponibles ;
- le coût d'opportunité de mobiliser des ressources sur l'information.

La démarche d'accompagnement

L'entreprise a été choisie par le Technopôle. Le dirigeant de la société a fait confiance au Technopôle pour cet accompagnement et a accepté l'accompagnant sans le choisir.

Au début, le terme intelligence économique n'a pas été mis en avant de manière insistante ni par le Technopôle ni par l'accompagnant. Le sujet de la recherche d'information dans un cadre de développement commercial a surtout été utilisé dans un premier temps. Par la suite le terme IE a été utilisé, afin de resituer les actions opérationnelles dans un cadre plus général.

Un objectif clair et assez ouvert a été formulé par le Technopôle, concernant l'entreprise. Le Technopôle de Brest a suivi d'un oeil bienveillant cet accompagnement sans y participer (nous pouvons donc restreindre les interactions à la seule entreprise et à l'accompagnant pour cette étude de cas).

Le Technopôle de Brest a mis en relation la société Nasca avec l'auteur de cette étude. Un travail en commun, de courte durée, a été proposé à l'entreprise dans le cadre de l'accompagnement du Technopôle de Brest (huit demi-journées en tout espacées sur quelques semaines). L'approche

retenue - en 2002 - a été de commencer par montrer des techniques opérationnelles sur internet, puis des méthodes de recherche d'information sur d'autres supports afin de montrer la nécessité de posséder et d'utiliser des méthodes (ces méthodes s'écartaient d'internet et l'intégraient avec le téléphone, les activités en réseaux, etc.). Un deuxième accompagnant est venu présenter l'intelligence économique et la veille : Stéphane Masquelin (Sma). Il y a eu une coordination constructive légère entre les deux accompagnants successifs.

A l'origine, la société Nasca Géosystèmes n'était pas connue de l'accompagnant et une première période d'une heure environ a consisté à faire connaissance mutuellement. Il s'agissait bien plus d'un échange de découverte et de courtoisie mutuelles, à la manière d'une rencontre ethnographique, plutôt que d'une analyse de l'accompagnant vis à vis de l'entreprise. Les visions transnationales et culturelles de l'information en général ont été évoquées. Il n'a pas été organisé un audit ni un diagnostic de l'entreprise à ce stade (il n'a pas été organisé d'audit par la suite non plus, l'intervention ayant pour objet un accompagnement tactique plutôt que stratégique).

Un contact initial a été pris au téléphone afin de caler un rendez-vous physique et un programme. Quelques réunions de travail ont été espacées dans le temps. Un ou deux contact(s) téléphonique(s) ont suivi chaque année avec le dirigeant.

Les salariés savaient qu'un intervenant allait venir et les réunions ont eu lieu dans la plus grande des deux pièces de l'entreprise à l'époque, pendant que d'autres personnes travaillaient dans cette même pièce.

L'accompagnement s'est focalisé sur le dirigeant, présent en permanence, et sur le bras droit du dirigeant présent de manière plus épisodique.

Une approche inductive a été retenue pour initier l'accompagnement sur site. L'entreprise Nasca Géosystème avait un besoin et l'accompagnant s'est présenté davantage de manière pragmatique comme un technicien de maintenance qui vient réviser une machine, plutôt que comme un expert arrogant qui va expliquer comment l'entrepreneur doit dorénavant diriger son entreprise.

Du recul a été organisé ainsi qu'un effet miroir des accompagnants sur le dirigeant. Il a été présenté des retours d'expériences en situations similaires lorsque les sujets de discussions du dirigeant les appelaient implicitement. Notamment, les mythes sur l'information (par exemple : le mythe de l'exhaustivité, le mythe de la maîtrise de l'information, le mythe de l'information en temps réel...) et des pièges qu'ils représentent pour une personne qui veut "bien faire" ont été mis en perspective (par exemple : par crainte de laisser filer des données essentielles la presse est lue assidument chaque jour pour une exploitation souvent très restreinte, le syndrome du réverbère s'applique avec internet comme accès quasi unique aux données, etc.). Un exemple a été mis en lumière : la théorie des lacunes (théorie empruntée à la systmologie, qui consiste à prévoir que la prochaine irruption - la prochaine donnée pertinente - se rapproche d'heure en heure). Concernant la veille, cette théorie donne une justification pour continuer à faire de la veille, même si elle s'est avérée peu utile et coûteuse jusqu'à maintenant.

Pour l'entreprise, l'objet des réunions de travail était d'acquérir des techniques et une compétence dans la recherche d'information. L'objet pour l'accompagnant était de proposer des conditions favorables à l'apprentissage. Plutôt que de dérouler un "cours magistral" il y eut quelques présentations et des échanges avec un caractère applicatif à court terme pour l'entreprise. Fréquemment la présentation s'est arrêtée pour que le dirigeant puisse parler de la situation de l'entreprise.

Le côté défensif de l'IE a été présenté, mais n'a pas été la priorité retenue.

Un support papier a été laissé à l'entreprise, document qui reprenait l'essentiel des points à retenir pour la première partie de l'intervention, portant sur une meilleure méthode et des techniques manipulatoires sur internet (par exemple : comment choisir le type d'outil en fonction du besoin, comment réaliser des questions complexes de plusieurs dizaines de mots par un assemblage de concepts, comment atteindre le web profond en deux étapes distinctes, etc...).

La méthode inductive des plans de recherche a également été présentée, afin de contre-balancer

l'usage d'internet. La méthode des plans de recherche ne recense pas les accès disponibles et fait la part belle à l'imagination concernant les données souhaitées, les personnes sources qui pourraient les posséder ou les co-produire avec nous et les moyens d'accès pour rentrer en contact avec elles. Cette méthode recourt à internet à hauteur de 10%, ce qui tranche de manière radicale avec l'approche de la veille média et les consultations internet. Avec le temps, le contact a été gardé de manière courtoise, sans accompagnement supplémentaire.

Le mode d'apprentissage de l'entreprise

Il est trivial de préciser qu'en elle-même l'entreprise n'a rien appris et que ce sont bien ses membres qui, individuellement se sont engagés dans un apprentissage et dans un mode opératoire de travail différent.

S'il s'agit d'un accompagnement d'entreprise, sur le contrat qui rapproche un client d'un prestataire, il s'agit bien d'un mode d'apprentissage que le prestataire va essayer de mobiliser chez son client ainsi que des conditions favorables pour qu'un ou plusieurs membre(s) de l'entreprise développe(nt) des compétences individuelles et/ou une organisation collective en adéquation avec la situation de l'entreprise.

L'entreprise Nasca Géosystèmes ne sait pas tout faire et ne peut pas être bonne en tout. Son dirigeant le sait et n'hésite pas à recourir à des tiers extérieurs s'il le faut, sans tomber dans le syndrome du "not invented here".

Avant cette intervention dans l'entreprise, internet a été utilisé pendant plusieurs années, et l'apprentissage portait sur la pratique manipulatoire : l'apprentissage en terme de méthode a été quasiment absent sur cette première période. Ce constat surprenant est très répandu chez les utilisateurs d'internet, avec une propension à développer les connaissances techniques manipulatoires, sans véritable souci méthodologique, en particulier chez les jeunes^{iv}.

Le dirigeant de Nasca Géosystème s'est très vite rendu compte qu'il y avait des alternatives au recrutement d'un jeune commercial.

Les résultats obtenus

La période d'étude de cas de 4 années (initialement de manière légère et dans le temps de manière très éparse) semble assez longue pour que des résultats significatifs de l'accompagnement soient avancés.

Quelques résultats apparaissent clairement :

- le recrutement d'un jeune commercial n'a pas eu lieu. Il a été choisi de mener les activités commerciales en interne à ressources constantes : donc, préalablement à ces nouvelles activités commerciales, il a fallu trouver du temps. Il a été décidé de réaliser moins de veille et d'organiser un choix d'ignorance, par une exclusion de certaines activités dites d'information qui se révélaient peu utiles. Le retour sur investissement du temps passé à l'accompagnement pourrait alors se calculer sur la base de l'économie d'un salaire de jeune commercial (et il conviendrait de peser la différence entre le gain en désorganisation évitée par l'arrivée d'une personne et la perte en désorganisation du fait de la charge supplémentaire pour les activités commerciales du dirigeant) ;
- un usage plus mature de la recherche d'information sur internet (internet n'étant plus perçu comme l'accès principal à l'information blanche mais comme un prolongement potentiel à un échange d'informations grises avec des personnes sources) ;
- la réduction des coûts des abonnements et dépenses de documentation, ainsi qu'un recours plus fréquent aux réseaux personnels et aux sollicitations téléphoniques ;
- un décalage dans le temps, de l'emploi d'un commercial, afin de préparer sa venue dans de meilleures conditions (il n'y a toujours pas eu de recrutement de commercial à ce jour dans

- la société, par choix) ;
- une volonté forte de réduire le nombre de participations à des programmes européens (afin de ne pas se disperser et de ne pas travailler pour “la notoriété” mais plutôt se concentrer sur “le chiffre d'affaires et les bénéfices”) ;
- le ressenti de ce qui manque (depuis et toujours) ;
- la focalisation sur les données/informations grises plutôt que sur les données blanches^v. Les données blanches étant mobilisées si nécessaires mais elles ne constituent pas le point de départ de la réflexion ;
- les termes IE ou veille ne sont pas utilisés dans le vocabulaire courant de l'entreprise, toutefois, la démarche de curiosité est bien ancrée et en 2006, la société Nasca Géosystèmes a demandé et obtenu un financement pour 3 mois d'études, pour la réalisation d'une étude de marché réalisée en interne...

La veille en réseau s'est organisée pour la société Nasca Géosystèmes, qui peut compter sur une proximité géographique et une concentration d'acteurs à Brest-Plouzané. Le départ d'Ifremer n'a pas rompu l'ensemble des relations que le dirigeant de la société avait développé. D'autres acteurs font désormais partie du réseau relationnel d'information, tels que des partenaires techniques (GEIE Littoralis, Pôle de Compétitivité Mer, Technopôle Brest-Iroise), un réseau de clients-partenaires, etc. Atilio François a d'ailleurs pris la tête du groupement GEIE, lui assurant par sa fonction, un noeud de réseaux et un flux de données de qualité, à moindre coût, contre un travail et des responsabilités. Il est également au Conseil d'Administration du Pôle de Compétitivité Mer Bretagne, qui est chargé de labelliser les projets du Pôle et donc automatiquement au courant des projets émergents dans le domaine de la mer. L'estimation par le dirigeant du coût (temps d'investissement) par rapport au bénéfice (informations grises en retour) a été positive.

L'avantage de l'IE sur la veille a été ressenti. La veille en place coûte une certaine somme et le passage à l'IE (en réduisant la veille) permet de calculer le gain immédiat en trésorerie et en gain de temps. Cela permet également d'anticiper si des démarches multiponctuelles en IE sont plus ou moins rentables qu'une nouvelle veille. Si le retour sur investissement s'avère bénéfique, la nouvelle veille peut-être mise en place, avec la satisfaction évidente de travailler pour moins cher à chaque instant. L'idée que la veille prime sur le projet, a été gommée au profit de l'idée que le projet prime sur l'information. La veille servant (éventuellement) de moyen. Des propos comme “un peu d'IE, un peu de veille, surtout pas trop de données” ont été échangés afin que le dirigeant s'approprie avec ses propres mots le message de l'accompagnant.

Ce qui n'a pas encore été atteint à ce jour.

Des habitudes vivaces perdurent comme l'utilisation du mot “toute l'information”.

Il n'y a toujours pas une méthodologie propre et explicite, rédigée, servant de mémoire de l'entreprise et de bonne pratique pour un futur employé. Ainsi, il serait difficile de transférer à une autre entreprise ce que la société a réussi à développer en termes d'IE et de veille, sans un accompagnant spécialiste en IE. Pour Monsieur François, les activités d'IE et de veille sont une pratique assez intuitive et non un canevas d'actions très détaillé et administré.

L'interprétation des résultats obtenus

Certains résultats triviaux méritent d'être présentés car cette étude de cas pourra être utilisée dans d'autres accompagnements de petites entreprises. En effet, le sujet de la recherche d'information peut paraître trivial de prime abord, de même que pour la gestion de l'information. Toutefois, de nombreuses entreprises n'ayant jamais cessé de chercher et de traiter des données, formulent la volonté de se détacher de pratiques largement répandues, qui ne leur paraissent pas optimales.

Les principales interprétations de cette étude de cas sont les suivantes :

- un essaimage d'un grand laboratoire en une petite entreprise ne doit pas ressembler à la création d'un “grand laboratoire” en taille réduite^{vi} ;

- la vie dans une (très) petite entreprise dynamique et innovante est à comparer à la vie accélérée de la start up : les prises de décisions s'enchaînent rapidement ;
- l'accompagnant qui travaille avec des petites entreprises doit lui-même essayer de ne pas transposer des prestations des "entreprises moyennes" en plus petit. L'approche de la culture anglaise développée par l'accompagnant, est à cet égard un atout. Un travail "impliquant", sous forme d'ateliers, pour "faire ensemble" d'abord et "expliquer en chemin" à la demande des personnes accompagnées. C'est un travail de "formation continue" inductif qui se distingue de l'approche éducative en "formation initiale" à la française, généralement plus déductive. Par ailleurs, s'il est utile de prévoir un programme d'accompagnement, il s'avère impossible et contreproductif de le suivre à la lettre : l'accompagnement évolue au rythme des questions et des exemples pris par l'entreprise ;
- l'objectif schizophrène de l'accompagnant étant de répondre favorablement à la première demande du dirigeant avant de retravailler avec lui la demande initiale. Il convient de lui faire comprendre que les améliorations viendront en partie par de la technique et en partie par une nouvelle manière de voir les choses (c'est à dire que la question initiale que pose le dirigeant à l'accompagnant est rarement bien formulée, car le dirigeant modifie très souvent et très vite, sa question de départ). Si l'accompagnant n'adopte pas cette démarche schizophrène, il va être tenté de faire reformuler très tôt la demande par le dirigeant, avec la tendance à lui plaquer des vérités pour d'autres entreprises, sans avoir pu vérifier la véracité de la règle générale. Dans ce cas le dirigeant s'approprie cette nouvelle façon de voir et s'en contente souvent dans un premier temps (avant de passer commande d'une prestation au prestataire) : le dirigeant fait ainsi évoluer son point de vue sans payer l'accompagnant. Ce piège pour l'accompagnant n'est pas envisageable trop souvent sous peine de promulguer des remèdes sans jamais être payé pour son expertise ;
- il est possible de passer d'un besoin spécifique (la recherche d'information dans un contexte de développement commercial) à la notion d'intelligence économique ;
- des données pour des données, cela ne sert à rien : il faut inscrire les données dans un projet. Ne pas commencer par la veille, commencer par savoir imaginer un projet, puis identifier les besoins et les manques (les "informations") et enfin acquérir les informations, soit par consultation de ressources existantes formalisées, soit en co-produisant l'information à l'aide d'un plan de recherche. Une phrase "choc" peut généralement être appréciée à ce stade de l'accompagnement : "il faut savoir décider avant de décider de savoir" ;
- le dirigeant est la personne à convaincre dans une petite entreprise. Il s'est emparé de l'idée et l'a transformée pour son environnement. Il s'est particulièrement approprié le terme "d'information grise".

Sur un plan méthodologique :

- le spécialiste n'est pas nécessairement mieux placé que le non spécialiste pour obtenir des données utiles ;
- se contenter de consulter les données existantes limite l'activité à du traitement (la place indétrônable de l'analyse de l'existant comme premier pas) ;
- l'activité inventive permet de construire l'information nécessaire (l'information étant ici la combinaison d'un manque et d'un besoin) ;
- la validation d'une donnée est sujette à caution car elle repose sur la croyance en une convention, une personne source ou un accès (cette convention, cette personne source, cet accès ne sont pas vérifiés à leur tour) ;
- la pertinence ponctuelle d'une convention, d'une personne source, ou d'un accès ne présage pas de la pertinence pour une autre situation, mais elle donne un ressenti ;
- l'accent est fréquemment mis sur l'analyste qui sépare (approche cartésienne) et beaucoup moins

sur le facilitateur qui lie les données entre elles (approche de “l'ingénio” italien chère à Jean-Louis Le Moigne) ;

- le donneur d'ordre qui pose une question à la personne chargée d'acquérir l'information, est-il bien placé pour formuler la question ? Il est bien placé pour formuler le projet mais bien moins pour formuler la question ? La personne chargée d'acquérir l'information est relativement mal placée pour formuler le projet et mieux placée pour reformuler la question (en effet, son expérience et sa connaissance des personnes sources et des accès aux données, vont lui apporter un avantage compétitif). Le donneur d'ordre est mieux placé que la personne en charge de l'acquisition de l'information pour prendre une décision. Ces deux personnes doivent interagir et produire une question, de la recherche et/ou de la consultation et une décision ;
- la curiosité doit éviter d'atteindre la distraction ;
- attention de ne pas tomber dans le réflexe de l'ère industrielle des volumes, du processus et de la grande série : plus il y a de données à traiter, plus il est fréquent de croire à la chance de pouvoir en sortir quelquechose ;
- il convient de mobiliser des méthodes et des comportements différents selon les situations de recherche et les situations de traitement. Exemple : sur un moteur sur internet il convient d'élargir le spectre d'observation à un grand nombre de données, puis de trier, d'analyser, de réduire le volume des données. Alors que dans un plan de recherche, l'accent est mis sur la formulation des quelques lacunes et des ignorances sans jamais atteindre des volumes de données comparables à l'approche du traitement ;
- utiliser les termes IE et veille serait une incitation claire à la pratique de ces actions ; ne pas utiliser les termes IE et veille ne semble pas représenter un frein à l'action en IE et en veille.

En terme de performance

Les ventes de prestations du type de cette société sont parfois structurantes pour des projets sur plusieurs mois voire plusieurs années. Les ventes ne sont pas nombreuses et représentent des missions conséquentes. La performance réside partiellement dans le fait d'assurer la survie permanente, en conservant le personnel autant que possible, malgré les périodes de charge, de surcharge et de souscharge. Partager des méthodes de veille et d'IE avec ses salariés représente une manière, parmi beaucoup d'autres, de donner des responsabilités et de développer les compétences des salariés. La performance est bien sûr également perçue comme la performance financière, comprenant quelques données classiques comme le chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation, le résultat après impôts et surtout la trésorerie.

L'intelligence économique procure de la méthode à l'entreprise, lui évite de faire de “grosses bêtises” comme il nous a été fréquemment rapporté, et contribue à faire sortir le dirigeant de ses actions opérationnelles pour se projeter vers l'avenir et prendre du recul sur les pratiques en fonctionnement.

Il existe une tendance à oublier vite ce qui s'est passé pendant l'accompagnement, s'il n'y a pas utilisation et réutilisation fréquente (surtout au début). Il y a une certaine frustration de la part de l'accompagnement que la petite entreprise n'ait pas mis en œuvre davantage de possibilités qui lui ont été préconisées. Une des raisons est que le dirigeant s'est retrouvé “seul” à la suite de l'accompagnement de courte durée^{vii}.

Le côté défensif a été évoqué rapidement et les effets se sont faits sentir rapidement : aujourd'hui, il y a des consignes strictes concernant l'information qui sort de l'entreprise et certaines données ne filtrent pas. Lorsque le dirigeant se rend compte de ce qu'il est capable d'obtenir comme données de manières informelles, il est de fait très sensibilisé à ce que certaines données ou certains réflexes de diffusion soient contrôlés au sein de l'entreprise. Il est donc possible d'aborder les deux aspects de l'IE : commencer par l'offensif et le défensif suivra naturellement.

Limites de cette étude de cas

L'entreprise Nasca Géosystèmes est une entreprise jeune et en activités, ce qui limite les analyses comprenant un recul temporel. L'observateur extérieur étant la personne qui a accompagné l'entreprise (uniquement sur une période courte et restreinte à l'approche de l'information et à quelques méthodes et techniques en 2002 essentiellement) et qui a rédigé cet article, un tropisme pourrait biaiser la restitution. Le dirigeant de la société a relu l'article et a proposé quelques modifications mineures à la suite d'une lecture qualifiée de rapide : ces modifications sont-elles vraiment mineures et neutres ? Enfin, l'auteur-praticien découvre l'exercice de la rédaction d'étude de cas.

Il faut relativiser la transposition de cette expérience dans d'autres petites entreprises, car il y a, chez elles, de nombreuses situations distinctes^{viii}.

Le dirigeant a un niveau d'étude supérieur à celui de l'accompagnant, ce qui n'est pas le cas le plus fréquent pour l'accompagnement des (très) petites entreprises, selon l'expérience de l'auteur. Pour l'entreprise, cette situation génère une situation contradictoire : d'une part le dirigeant est tout à fait capable d'analyser de manière critique le fond et la forme de l'accompagnement, mais d'autre part, il est fréquent que des dirigeants ayant un haut degré de formation initiale, aient une propension à s'écarter du pragmatisme et aient une propension pour raisonner dans une bulle théorique.

L'approche pluriculturelle du dirigeant d'origine uruguayenne est une limite à la généralisation de cette étude à d'autres petites entreprises françaises dirigées par des franco-français(es).

Le statut de scientifique du dirigeant s'avère favorable pour initier une démarche d'IE dans une petite entreprise pour la raison suivante : le scientifique semble relativement et facilement se laisser convaincre par la démarche claire et rigoureuse d'un spécialiste recommandé par un tiers de confiance.

Le présent article n'a pas été rédigé par les deux accompagnants (Stéphane Masquelin ayant pris connaissance de l'article et apporté certains commentaires qui ont été intégrés).

Commencer par montrer des techniques et des méthodes sur internet s'avère un excellent point d'entrée pour sensibiliser une petite entreprise à la recherche d'information (en général) et au questionnement stratégique.

Enfin, il reste une question à se poser : sans accompagnement, l'entreprise aurait-elle évolué de manière similaire ? L'intérêt de l'accompagnement auprès de la société Nasca Géosystèmes comporte quelques facteurs principaux : un facteur accélérateur, un facteur confiance en l'expertise.

Lexique et choix sémantiques

La notion d'intelligence économique est multiple^{ix}.

Intelligence économique (IE) : La définition retenue (en 2002) pour l'Intelligence économique a été celle du rapport Martre en 1994, qui établit que l'IE est un ensemble d'actions coordonnées de recherche, traitement et distribution de l'information [...] qui dépasse les actions partielles de documentation et de veille. Cette définition a été complétée ici par les 5 piliers de l'IE : le questionnement stratégique, la recherche, le traitement, la diffusion et la protection de l'information.

Sur-information : la définition retenue pour la sur-information est la définition d'Intelco-Dci en 1996 (Général Pichot-Duclos et Christian Harbulot), qui établit la sur-information dans la typologie de l'information, relativement à la sous-information, à la dés-information et à la contre-information.

La petite entreprise (Pe) dans cet article représente les entreprises souvent patrimoniales, non filiales de groupes ou de laboratoires, de moins de 50 salariés. Il peut s'agir de très petites entreprises (Tpe) dans certains cas (moins de 10 salariés). Les entreprises moyennes de 50 à 500 salariés ne rentrent pas ici dans cette définition.

Information : de nombreuses définitions sur l'information sont proposées. Nous proposons la définition simple et opérationnelle de l'information comme la combinaison d'un manque et d'un besoin. Ainsi, ce qui est déjà présent dans l'entreprise ne sera pas considéré comme de l'information,

car cette donnée ne représente plus un manque mais seulement un besoin.

Veille : pour la veille, la définition retenue est celle de la norme expérimentale Afnor XP X 50-053 de 1996 : activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions.

Recherche d'information : la définition retenue considère que la recherche est un acte volontariste qui commence par définir le besoin d'information et qui propose un plan pour coproduire l'information^x.

Traitement de l'information : actions de manipulation de données existantes en interne – gestion - et en externe – veille^{xi}.

Performance : dans l'esprit de la petite entreprise, la performance est la combinaison de trouver son marché, de ne pas perdre de temps, d'observer un prix de marché couvrant le prix de revient, de posséder de la visibilité à plusieurs mois, et surtout de la trésorerie et du fond de roulement.

Conclusions à ce jour

L'important aux yeux du dirigeant semble être que l'accompagnant montre dans les 3 premières minutes son empressement pour transmettre des données et des techniques pragmatiques. Perdre son temps étant la crainte la plus importante du dirigeant de la petite entreprise. L'accompagnant ne devant pas tomber dans le piège de vouloir convaincre outre-mesure par des références et des expériences, plus valorisantes les unes que les autres.

La motivation personnelle du dirigeant d'avoir été accompagné (effet rassurant dans les premières années de l'entreprise) est un facteur fondamental pour le succès d'un tel accompagnement. Le dirigeant et l'accompagnant étant en bons termes et ayant appris à se connaître un peu à l'occasion de cet accompagnement et de la rédaction de cet article, il n'est pas exclu que d'autres travaux en communs se réalisent. Quoi qu'il en soit, ni le dirigeant, ni l'accompagnant n'ont de certitudes immuables à ce jour pour la poursuite d'activité de l'entreprise.

Les petites entreprises peuvent bénéficier d'une démarche d'intelligence économique. Elles bénéficient d'une performance relative face à la sur-information visible dans les grandes entreprises, notamment, en sachant “refuser l'information” dans certaines situations. Le sujet de l'information est abordé dans les petites entreprises par la notion du questionnement stratégique, de la recherche ponctuelle et de la concentration de nombreuses tâches et responsabilités sur les épaules du dirigeant (intelligence de la reliance). Les organisations de taille supérieure sont submergées de données internes et externes et un sentiment de culpabilité les envahit : le sujet de l'information est abordé dans les organisations de taille conséquente par la notion du traitement itératif et de la segmentation des tâches et des responsabilités (intelligence de la découpe).

L'autofinancement d'un tel accompagnement est difficile, et une facturation au forfait est peu envisageable. Un accompagnement facturé aux résultats plaît davantage à l'entreprise (et plaît généralement peu à l'accompagnant). Une prestation de 3 jours dans l'entreprise par demi-journée, semble adaptée à des petites entreprises.

Pour initier une démarche d'intelligence économique dans une petite entreprise, il peut être envisagé de commencer par montrer des techniques manipulatoires sur internet, puis des méthodes (déductive et intuitive) plus larges, et resituer internet dans un ensemble plus large de l'information dans l'entreprise (l'acquisition et la coproduction de l'information par des plans de recherche, la gestion, la protection...).

Les grandes entreprises (par nature davantage structurées par département, service, direction, pays, etc que les petites entreprises) trouveront des modes de fonctionnement innovants en IE dans les petites entreprises, parfois applicables dans des petites entités de quelques (dizaines) personnes fonctionnant en réseau^{xiii}.

L'absence d'audit ou de diagnostic initial (de manière formelle) n'a pas été un frein à l'accompagnement et cela a plutôt permis d'éviter le ressenti “perte de temps” ou “apprenti sorcier

qui pose les mauvaises questions” de la part du dirigeant.

Au delà du cas de la société étudiée, c'est l'accompagnement en IE des pme qui est évoqué dans cette étude. Il s'agit d'une expérience partagée sur ce qui va être un enjeu fort des années à venir.^{xiii}

mots-clé : sur-information, performance, petites entreprises, veille, intelligence économique, sevrage, recherche d'information, traitement d'information
keywords : information overload, performance, small entreprises, environment watching, business intelligence, weaning, information searching, information treating

- i Alain Juillet, Haut Responsable en charge de l'IE au Sgdn, Enjeux et opportunités pour les petites entreprises, Rencontre Nationale des Chambres de métiers et de l'Artisanat et des Chambres de Commerce et d'Industrie, Palais du Luxembourg, 4 décembre 2006
- ii L'approche de l'information à la française, sera-t-elle compétitive à l'ère de l'information, Esce-Cerege 2006, Pôle Léonard de Vinci, Pascal Frion
- iii Guilhon Alice (coordonné par), L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations, 2004, l'Harmattan
- iv Observations sur le manque de méthode sur internet, Pascal Frion, 2004
- v selon la typologie de l'information donnée par Intelco-Dci en 1996
- vi Welsh J & White JF "A Small Business is not a Little Big Business", Hbr, July-August 1981., cité par Pascal Vidal (voir référence).
- vii L'accompagnant a développé depuis 2002 des logiciels pédagogiques en IE (AcrieNet, AcrieProj, AcrieSécu...) afin de sensibiliser et proposer des fiches pratiques, des guides de bonnes pratiques, des études de cas, etc. qui laissent une trace à la fin de l'intervention.
- viii Vidal Pascal, 2004, Les PME face à l'information, Attention ! Dans L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations, sous la coordination de Alice Guilhon, 2004, l'Harmattan.
- ix Robert Guillomot, secrétaire général de l'Académie de l'intelligence économique, mentionnait le 7 décembre 2006 en introduction à la 2ème journée d'intelligence économique d'entreprise, qu'il y avait plus de 200 définitions sur le sujet
- x Frion Pascal, Accompagnement à la recherche d'information économique : l'intelligence économique expliquée pour une PME-PMI, Acrie Edition, 2001
- xi Frion Pascal, Accompagnement au traitement de l'information essentielle : la veille et la gestion de l'information pour une PME-PMI, Acrie Edition, 2003
- xii Frion Pascal, Enjeux et opportunités pour les petites entreprises, Rencontre Nationale des Chambres de métiers et de l'Artisanat et des chambres de Commerce et d'Industrie sur le thème : IE et petites entreprises, Palais du Luxembourg, 4 décembre 2006
- xiii "L'Etat se concentre sur 180 000 pme", Alain Juillet, 18 décembre 2006, Premières assises nationales de la formation professionnelles continue, à l'IEP d'Aix-en-Provence.