

**Le rôle des acteurs dans un dispositif régional
d'intelligence économique : la place de l'infomédiaire en
tant que médiateur et animateur du dispositif**

Audrey Knauf

► **To cite this version:**

Audrey Knauf. Le rôle des acteurs dans un dispositif régional d'intelligence économique : la place de l'infomédiaire en tant que médiateur et animateur du dispositif. Market Management, ESKA, 2006. <inria-00107312v2>

HAL Id: inria-00107312

<https://hal.inria.fr/inria-00107312v2>

Submitted on 13 Mar 2007

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.

Le rôle des acteurs dans un dispositif régional d'intelligence économique :
La place de l'infomédiaire en tant que médiateur et animateur du dispositif

The role of the actors in a regional organization for economic intelligence : the place of the infomediary as mediator and leader of the organization

Audrey KNAUF

knauf@loria.fr

1 : Doctorante au sein de l'Equipe SITE¹, LORIA – Campus Scientifique

BP 239 54506 Vandoeuvre - Lès - Nancy, France

Tel. +33 383581731 / Fax. +33 383581731

2 : Responsable de la veille au NAN.C.I.E. (Centre International de l'Eau) et de la filière Eau chez DECILOR

149, rue Gabriel Péri, BP 290 - 54500 Vandoeuvre – Lès – Nancy, France

Tel. +33 383158787 / Fax. +33 383158799

Mots- clés : infomédiaire, dispositif régional d'intelligence économique, processus d'intelligence économique, décideur, veilleur, secteur d'activité, plate- forme régionale d'intelligence économique, système d'intelligence territoriale.

Key words : infomediary, regional organization for economic intelligence, economic intelligence process, decision-maker, watcher, sector of activities, regional platform of economic intelligence, intelligence territorial system

Résumé

Nous nous intéressons à la mise en place d'une démarche d'intelligence économique (*IE*) au sein d'une région. Nous nous attachons particulièrement à clarifier le rôle des *acteurs du processus d'intelligence économique* qui sont amenés à mettre en application leurs compétences, pour mieux répondre aux besoins d'un décideur et aux enjeux d'un *secteur d'activités* (filiale) ; nous les avons identifiés comme étant : le *décideur*, le *veilleur* et

¹ <http://www.loria.fr/~knauf/>

l'*infomédiaire*. Nous proposons de ce fait, une étude des rôles et compétences de chacun, pour en déduire leur place au sein d'un *DRIE* : Dispositif Régional d'Intelligence Economique et plus précisément, une analyse des rôles de l'infomédiaire. L'objectif étant d'aboutir à la proposition d'un *référentiel de compétences* de l'infomédiaire.

Abstract

We are interested in the setting up of an *Economic Intelligence (EI) process* in the particular context of a region in France. We are especially working on the clarification of the roles of the different actors of the EI process. These actors are constrained to use their competences in order to give a better respond to the needs of the decision-maker and the stakes involved in a *sector of activities* (group of industries relative to a basic product). We have identified these actors as: the *decision-maker*, the *watcher*, and the *infomediary*. We are proposing a study of the roles and the competences of each, in order to deduce their position in a *ROEI* (a Regional Organization for Economic Intelligence). More precisely, we will analyse the role of the *infomediary*. The final objective is to propose a *system of reference for the competences* required of an infomediary.

Introduction

L'objet de nos travaux est de clarifier d'une manière générale, les rôles des acteurs opérant le processus d'IE au sein d'un dispositif régional d'intelligence économique (DRIE), pour déduire et évaluer le rôle de l'infomédiaire. Nous avons ainsi pour objectifs de mieux identifier les *compétences* employées actuellement par les acteurs considérés comme infomédiaires dans un DRIE et d'en identifier celles qui seraient nécessaires pour une meilleure conduite du DRIE à travers le processus d'intelligence économique. L'idéal serait de proposer par la suite un *référentiel* de compétences.

Ces travaux sont nés du constat suivant : Si chaque acteur connaît le plus souvent la part du processus qui le concerne, il a peu conscience du processus global dans lequel il est engagé. Ce manque de visibilité sur l'ensemble d'un processus peut mener à des manques à certaines étapes et entraîner des résultats non satisfaisants. Nous verrons par la suite qu'un acteur tel que l'infomédiaire pourra remédier aux défaillances décelées dans le déroulement du processus.

Cet article s'inscrit dans la continuité de nos précédentes études se rapportant à la clarification des rôles et compétences de l'infomédiaire tenant une place capitale au sein du processus d'intelligence économique (8).

L'une des questions que nous nous posons aujourd'hui est comment un territoire peut-il anticiper et se préparer aux évolutions auxquelles il aura à faire face en fonction de l'observation de son tissu économique ?

Avant toute chose, il est important de rappeler de quelle manière nous définissons la notion de territoire dans nos travaux. Ce terme polysémique peut être considéré sous plusieurs angles : le territoire borné par des frontières ; le territoire organisé par les réseaux ou encore le territoire comme espace aménagé et productif. En cohérence avec notre expérimentation, nous le définissons comme un espace qui se caractérise par la mise en réseaux des différents acteurs territoriaux dont l'entreprise² est un élément essentiel. Aussi, pour empêcher qu'un territoire régresse (baisse d'attractivité et de compétitivité, fermeture de TPE /PME jusqu'à la disparition d'un secteur industriel entier ; Comme le cas, par exemple du secteur minier en Lorraine), une entreprise doit sans cesse améliorer ses performances en innovant, en améliorant la qualité de ses produits et en accroissant sa réactivité.

L'attractivité du territoire est devenue une préoccupation nationale de plus en plus évidente. L'expression « patriotisme économique³ » est apparue dernièrement dans la vie politique et économique française, des pôles de compétitivité⁴ ont été créés, ainsi que des dispositifs chargés de développer une démarche d'intelligence économique en région. Ces dispositifs déployés dans le cadre notamment de Contrat de Plan Etat- Région (CPER) 2000-2006 permettent, par le partage de l'information, de relier des acteurs publics et privés, engagés dans une dynamique de projet et de rendre un secteur industriel sans cesse innovant (en introduisant du changement que ce soit dans un produit ou un service ; dans le procédé de production ; dans l'organisation de l'entreprise ou dans le mode de commercialisation).

² L'entreprise, perçue sous l'angle des connaissances qu'elle utilise et qu'elle produit, peut se représenter comme un ensemble d'activités qui contribuent à des processus organisationnels et des processus de production dont les finalités sont de produire des biens et des services, conformes aux attentes d'un client (interne ou externe à l'entreprise), dans les meilleures conditions de coûts, de délais et de qualité. In (5).

³ Application de mesures de protection, en utilisant la force de l'Etat, pour empêcher la fusion et l'acquisition de grandes entreprises françaises par des entreprises étrangères.

⁴ Un pôle de compétitivité se définit, selon la DATAR, comme la combinaison sur un territoire donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant et disposant d'une masse critique nécessaire à une visibilité internationale.

Aussi, pour mieux comprendre l'usage de ces dispositifs, nous nous penchons sur la mise en place de réseaux et sur l'articulation entre les pouvoirs publics et le secteur privé (par le biais d'intermédiaires technologiques) au sein d'un territoire que nous limitons cependant à la notion de secteur d'activités/filière (c'est sur ce point que nous définirons les centres de veille sectorielle mis en place en Lorraine).

Dans le rapport Carayon (1), il fait état que la Lorraine représente un des exemples les plus aboutis d'une démarche de valorisation territoriale⁵. Nous proposons ainsi un état des lieux basé essentiellement sur le jeu des acteurs clés intégrés au DRIE et sur les outils utilisés, en suggérant quelques pistes pour améliorer l'implémentation de ces outils dans une optique d'animation de filière.

1. Etat des lieux

Une première question est soulevée dans le rapport Carayon « La France peut-elle se dispenser d'une application territoriale de l'intelligence économique ?⁶ ». L'observation qui en découle est que justement, le tissu économique français est essentiellement composé de PME/PMI et qu'il est donc impossible d'en faire abstraction. L'état ayant pris conscience de cet enjeu, il a chargé le Ministère de l'Intérieur d'engager un programme régionalisé d'intelligence territoriale⁷ et de sécurité économique⁸ aujourd'hui pratiqué dans 9 régions expérimentales, appelées « régions pilotes »⁹ pour être généralisé par la suite. Nous appuyons notre étude sur le dispositif DECiLOR mis en place en Lorraine, région ne faisant pas partie des régions pilotes, mais pourtant impliquée dans l'intelligence économique depuis plusieurs années.

Les 1^{ères} assises nationales de l'intelligence territoriale (IT) ont été organisées en novembre 2003, en Normandie sur le thème « Construire ensemble le futur de nos territoires »¹⁰.

⁵ p.90.

⁶ p.87

⁷ Par « l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques ». *Instruction du Premier Ministre, janv.04.*

⁸ Avec 2 axes essentiels : la maîtrise du patrimoine scientifique et technologique ; l'identification et le traitement des menaces pesant sur les entreprises.

⁹ Basse-Normandie, Alsace, Franche-Comté, Aquitaine, Centre, Ile de France, Midi- Pyrénées, PACA, Poitou-Charente.

¹⁰ <http://www.basse-normandie.net/it/frameit.html?naviit.html&editoit.html>

Le premier constat des actions d'intelligence territoriale en France faisait alors apparaître :

- § Le besoin de *mutualisation* des compétences et des informations au service du développement économique et technologique ;
- § Jusqu'alors, très peu de programmes de *pilotage* d'IT en région n'avait été mis en place, mais plutôt, des actions ponctuelles et individuelles en direction des entreprises ;
- § Le besoin d'une meilleure adaptation des *outils* et méthodes d'IE ;
- § Suivre, *fidéliser* les acteurs du dispositif ;
- § *Anticiper* les menaces et opportunités de tout un secteur d'activités.

Petit à petit, de nombreuses régions ayant pris conscience de ces enjeux ont souhaité se doter d'outils et de méthodes propre à l'IE en les structurant sous forme de dispositifs. Nous les nommerons communément : *Dispositif régional d'intelligence économique* (DRIE).

Pour mieux comprendre leur fonctionnement (leurs objectifs et leurs enjeux), nous avons effectué une pré enquête en été 2005¹¹ auprès de 6 régions ayant déployé depuis plusieurs années ce type de dispositif. Dans cet article, nous nous arrêtons sur une étude menée en Lorraine dans le cadre du dispositif DECiLOR, contexte d'application de nos travaux.

1.1. La région Lorraine : le dispositif DECiLOR

Le dispositif DECiLOR¹² (DECider en Lorraine) s'inscrit dans la logique du Projet Lorrain 2000-2006 et du IV^{ième} Contrat de Plan Etat- Région. Il consiste ainsi à amener l'ensemble du système d'appui aux entreprises et les intermédiaires (*CRITT*¹³, centres techniques, plateformes technologiques, chambres consulaires, établissements universitaires, consultants privés...) à intégrer les méthodes et outils de l'IE et de construire un réseau d'entreprises pionnières qui démontreront l'intérêt de la gestion de *l'information*, de la *connaissance* et des *savoirs* et s'adresse de ce fait aux acteurs de plusieurs *secteurs clés* pour la Lorraine, tels que : bois, travail des métaux, dispositifs médicaux, nutrition- agroalimentaire- biotechnologie, verre, textile, eau- environnement.

Le dispositif est notamment caractérisé par la constitution et l'*animation d'un réseau régional* d'information économique par d'une part :

¹¹ Une synthèse des résultats sera prochainement présentée.

¹² www.decilor.org .

¹³ Défini plus loin.

- La mutualisation des moyens, en mettant à disposition des PME des méthodes, outils et compétences propres à l'IE ;
- Une approche sectorielle en proposant un service de veille mutualisée pour les entreprises de chaque filière. Ce service enrichi par les infomédiaires contribue ainsi à l'animation de la filière ;
- Le transfert de compétences aux entreprises en les accompagnant dans l'appropriation des démarches et outils de l'IE.

Les objectifs sont les suivants:

§ la sensibilisation à l'IE, appliquée aux différents acteurs du développement économique du territoire ;

§ la formation appliquée à tous ces acteurs et aux entreprises volontaires et éligibles¹⁴ au dispositif ;

§ la mise en oeuvre opérationnelle du dispositif avec un ancrage sur le territoire lorrain et à terme de la mission une autonomisation¹⁵.

Les acteurs qui constituent le dispositif sont :

La Région lorraine, CRITT, CEIS¹⁶ (cabinet consultant), organismes consulaires, décideurs (PME), infomédiaires.

Il permet de proposer les services suivants :

Fournir une information pertinente et personnalisée à chaque PME adhérente ; fournir une méthode et des outils de veille, afin de pratiquer à terme en toute autonomie ; donner la possibilité aux utilisateurs (décideurs) d'avoir une veille personnalisée parmi 9 domaines majeurs (non figés) : marché, concurrent, client, fournisseur, produit, technologie, législation, management, finance avec un dixième thème transversal, l'innovation.

¹⁴ Au-delà de leur appartenance à une des filières ciblées, les sociétés éligibles doivent être qualifiées de PME/PMI au sens européen (pour mémoire : moins de 250 salariés, CA inférieur à 40M d'euros ou bilan inférieur à 27 millions d'euros, non filiale à plus de 25% d'entreprises dépassant ces critères), avoir leur centre de décision en Lorraine, et être bien entendu volontaire pour accéder au dispositif. Elles étaient 107 en début 2005 dans les filières bois (37), métaux (15), nutrition (20), dispositifs médicaux (35). In *Conseil économique et social. Séance plénière du 7 avril 2005*.

¹⁵ Visant d'une part, à impliquer financièrement les entreprises (qui bénéficiaient gratuitement des prestations de DECI LOR les 18 premiers mois) et d'autre part à leur apprendre à faire appel au bon interlocuteur qui puisse répondre à l'une de leur problématique d'IE (veille / protection / gestion des connaissances, etc....)

¹⁶ Compagnie Européenne d'Intelligence Stratégique.



Figure 1

Architecture de DECiLOR (©3iLorraine)

Schématisation du dispositif lorrain et de la place de ses acteurs

Représentation d'une filière : Avec ou sans clusters. Avec un infomédiaire

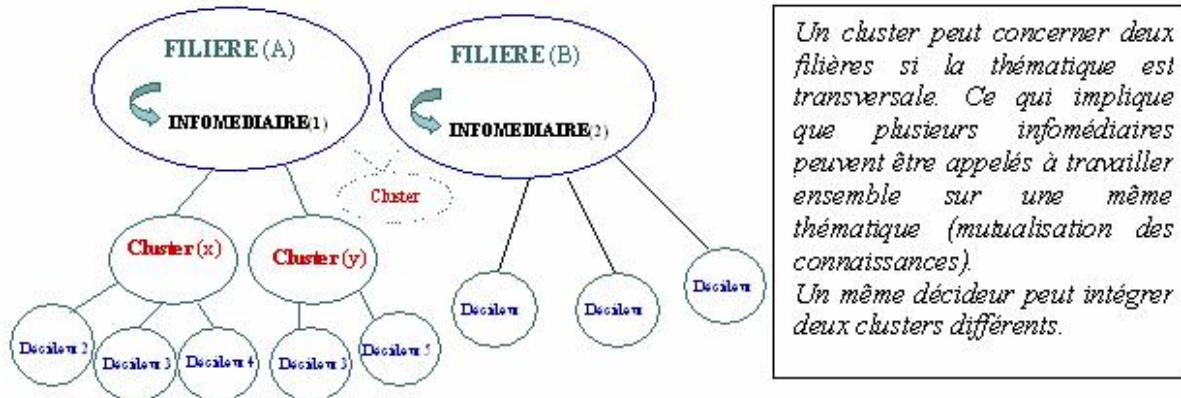
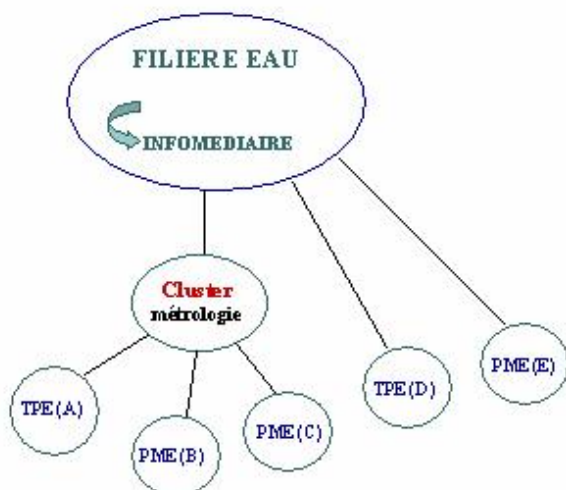


Figure 2

*Un cluster peut concerner deux filières si la thématique est transversale. Ce qui implique que plusieurs infomédiaires peuvent être appelés à travailler ensemble sur une même thématique (mutualisation des connaissances).
Un même décideur peut intégrer deux clusters différents.*

Schématisation de la filière Eau en Lorraine



Dans ce cas présent, 3 entreprises sont regroupées autour d'une même thématique. Deux entreprises ne sont pas associées au cluster

Figure 3

Les points suivants ont retenu notre attention et nous paraissent essentiels au sein du dispositif :

§ La nécessité de *sensibiliser*, de *former* les entreprises à l'IE et de *mutualiser* leurs savoir-faire et compétences en mettant en place un réseau de *veille collective*.

§ L'implication des pouvoirs publics et privés et leur mise en relation (Région / organismes consulaires / entreprises).

§ Des prestations de *veille personnalisée* et l'*animation de réseau*.

Le résultat de cette observation nous a amené à réfléchir sur l'optimisation de la plate-forme régionale d'IE déjà mise en place, en analysant le rôle des acteurs qui y sont intégrés et en prenant en compte les aspects de prestations personnalisées (veille personnalisée) et de prestations collectives (veille collective par l'échange d'informations entre les utilisateurs de la plate- forme).

Aussi, il est utile de redéfinir ce que l'on entend par cluster, réseau et par secteur d'activités, et quels sont les acteurs concernés dans une démarche d'intelligence économique en région.

1.2. Cluster, réseau, secteur d'activités (ou filière) : des notions à éclaircir

Pourquoi ce chapitre ? Nous avons fait remarqué plus haut que le dispositif lorrain est structuré par pôles sectoriels et par clusters. Nous avons également observé la nécessité de

mise en réseau des acteurs d'un territoire, afin de mener une dynamique de projet à travers une démarche d'IE. Cette partie est donc consacrée à clarifier ces notions qui encore aujourd'hui paraissent floues. Afin d'être cohérents avec nos travaux, nous retiendrons la définition qui nous semble la plus appropriée pour chacun de ces concepts.

Christian Blanc a soulevé ce problème « sémantique » qui fait naître une certaine confusion entre les termes cluster / réseau / filière. Il a déclaré dernièrement dans une presse régionale¹⁷ avoir « commis une erreur en acceptant l'expression pôle de compétitivité. En regardant ce qui se passe autour de nous et dans les pays innovants (Scandinavie, Catalogne, Pays Basque, Bavière) il faut plutôt tendre vers le « cluster. Chez nous, on a voulu imposer une expression française. Du coup, il y a eu confusion entre filière, réseau et cluster qui est un endroit humide où les gens fécondent ensemble [...]. Le cluster est un lieu de vie où les gens, sur un territoire donné (qui peut être la région ou plus), sont capables de se connaître ensemble et de croiser leurs initiatives en toute liberté ».

Le cluster peut être défini comme un réseau regroupant les entreprises et les acteurs de l'excellence en un même pôle d'activité, souhaitant renforcer la compétitivité des entreprises orientées sur ce marché. L'objectif est de répondre aux défis rencontrés par ces entreprises par la mise en oeuvre d'actions concrètes. Le cluster mise sur la participation directe des acteurs pour définir la stratégie des actions (9). Porter (10) le définit comme la concentration géographique d'industries qui obtiennent un avantage par leur co-localisation. Il peut être de deux types : *vertical* : les entreprises sont liées au travers des relations acheteur- vendeur ou *horizontal* : les entreprises sont liées par un marché commun, une finalité de production commune ou l'utilisation conjointe de technologies ou de compétences ou par des ressources naturelles communes. L'intérêt premier du cluster est d'augmenter le chiffre d'affaire et l'efficacité économique de son entreprise et ensuite de détecter dans son environnement les facteurs favorisant sa croissance. Le cluster est une stratégie intéressante lorsqu'un ensemble de sociétés est plus efficace qu'une activité consolidée dans une seule entreprise¹⁸.

Cette dimension sera illustrée plus loin à travers la filière eau- environnement du dispositif DECiLOR.

¹⁷ Dernières nouvelles d'Alsace, 6 avril 2006

¹⁸ <http://www.s-tetic.be/cluster-def.htm>

On entend par réseaux, des regroupements d'entreprises formels ou informels sur des bases géographiques (c'est à dire avec ou sans spécialisation de métier) ou thématiques (les entreprises ont une même activité) ou de filière (les entreprises contribuent à la production d'un produit ou d'un service bien).

Le réseau, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise, repose sur le langage et préexiste généralement à tout projet d'intelligence économique. C'est de la qualité du maillage de ce réseau que dépendra la capacité à répondre aux questions. Le réseau n'est jamais fini, il doit s'enrichir et s'améliorer de façon permanente (4). Le réseau est un système facilitant la *mise en relation d'individus, d'associations, d'organismes ou d'entreprises* afin qu'ils puissent travailler les uns avec les autres dans un esprit de *coopération*. (Les relations dans l'organisation du travail ou dans les rapports entre organismes ou entreprises tendent maintenant à obéir à une logique de réseau plutôt qu'à une logique hiérarchique ou même de concurrence pure).

Les principes d'organisation et d'intelligence collective ont été l'objet de réflexions par certains auteurs qu'il nous semble important de citer, dans la mesure où ces deux notions font partie intégrante de la dimension de réseau.

Pour exemple, Zara (12) définit l'intelligence collective de cette façon : « elle consiste précisément à valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité et à organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif ».

Le secteur d'activités est le regroupement d'activités ou d'entreprises qui ont des caractéristiques communes et qui, de ce fait, entrent dans la même catégorie. Ces entreprises ont le même type de propriété, produisent des biens ou fournissent des services analogues entrant dans une même catégorie¹⁹. Dans notre étude, le terme filière équivaut à la notion de secteur d'activités (tel qu'il est employé dans le dispositif DECI LOR). On entend par activité un ensemble de *tâches effectives* élémentaires. Ces tâches correspondent au travail réel réalisé par un individu, un groupe ou des machines (les acteurs). Les activités utilisent et produisent des connaissances (savoirs et savoir-faire) spécifiques.

¹⁹ Office de la langue française, 2002.

Ainsi, en Lorraine, le dispositif DECiLOR couvre plusieurs filières représentatives du tissu économique régional, telles que [le bois], [le travail des métaux], [le verre], [les dispositifs médicaux], [la nutrition, l'agro-alimentaire, la biotechnologie], [le textile] et [l'eau, l'environnement]. Ces filières sont gérées et animées par des infomédiaires intégrés à des centres de veille sectorielles (CVS).

1.3. Les centres de veille sectorielle (CVS)

Les CVS sont à l'origine des *intermédiaires technologiques* lorrains (CRITT)²⁰ qui intègrent une compétence d'IE par l'accueil d'un spécialiste de l'intelligence économique (infomédiaire).

Le CRITT maîtrise à la fois les jeux d'acteurs territoriaux (complexité, connaissance, interactions...), connaît les initiatives prises par ces acteurs (Conseil Régional, Directions Déconcentrées, Organismes consulaires), et sait interpréter les directives territoriales vis-à-vis des PME/PMI (4). Les CRITT sont des facilitateurs de mise en place de projets, qui ont aussi pour objectifs de dynamiser leurs réseaux de partenaires à travers diverses actions, telles que l'organisation de journées techniques, la coordination de rencontres entre entreprises du même secteur (qui peuvent aussi être concurrentes), l'apport d'expertise ou l'accompagnement dans des études sectorielles, etc...

De ce constat, la création des Centres de Veille Sectorielle propres aux *filières* concernées a paru plus qu'évidente, de part le niveau d'expertise et la connaissance parfaite du secteur par les CRITT et surtout en tant qu'intermédiaire entre les pouvoirs publics et les PME/TPE (Dans le même ordre d'idée, le CRITT BNC en Basse-Normandie a développé sa plate-forme collaborative en direction des entreprises et collectivités)²¹. Notre cas d'étude trouvera plus tard son application dans le secteur de l'eau et de l'environnement, au NANCIE (Centre International de l'Eau).

2. Les acteurs opérant le processus d'intelligence économique au sein d'un dispositif régional d'intelligence économique (DRIE)

Nous présentons dans les sections suivantes les trois acteurs clés du processus d'IE que nous avons identifiés dans un dispositif régional d'IE. Nous insistons sur le fait que l'angle sous

²⁰ Centre Régional d'Innovation et de Transferts de Technologies.

²¹ <http://www.crittbn.com>

lequel nous imaginons les rôles et compétences des acteurs impliqués dans le DRIE n'est ni définitif, ni rigide. C'est-à-dire que nous pouvons supposer un cas de figure, dans lequel il n'y aurait qu'un seul professionnel de l'information- communication qui remplirait toutes les missions, autant en terme d'information (veille), qu'en terme de communication (animation). Ce que nous cherchons à proposer est un idéal certes, mais essentiel à la mise en oeuvre et à la conduite efficace d'un dispositif.

2.1. Le décideur

Le décideur, acteur social, fortement ancré dans l'environnement stratégique, saisit l'information, la traite et agit en vue de résoudre des problèmes décisionnels à la fois interdépendants et intertemporels. [...]Le décideur est exposé à un ensemble d'événements issus de l'environnement (ou signaux), de nature différente, qu'il doit interpréter pour leur donner du sens. La naissance du problème décisionnel dépend alors de l'importance relative donnée à ces événements et de l'évaluation de leurs conséquences pour la survie ou le développement de l'entreprise (7). Le décideur est celui qui est apte à identifier et à poser le problème à résoudre en terme d'enjeu, de risque ou de menace qui pèse sur l'entreprise (3). Dans notre contexte d'application, le décideur est généralement le dirigeant de l'entreprise, celui qui détient les données stratégiques et qui est amené à prendre les décisions en fonction des informations fournies par le veilleur.

2.2. Le veilleur

Le veilleur est le spécialiste qui est chargé de collecter, analyser et diffuser l'information en vue de rendre plus intelligible l'environnement interne et externe de l'entreprise (7). Plus précisément, son objectif est d'obtenir des indicateurs ou des informations à valeur ajoutée sur lesquels s'appuieront les décideurs. Après avoir reçu le problème à résoudre exprimé par le décideur, le veilleur doit le traduire en terme d'attributs des informations à collecter qui sont nécessaires pour le calcul des indicateurs. Le veilleur doit identifier également les sources pertinentes d'informations et employer son expertise pour obtenir de ces sources des informations pertinentes car la totalité des informations dans une source pertinente d'informations n'est pas forcément pertinente. Cette dernière remarque peut être illustrée par le filtrage nécessaire sur une base de données d'organisation considérée sûre et valide mais dont toutes les informations ne sont pas nécessaires pour le problème à traiter.

2.3. L'infomédiaire

L'infomédiaire est la personne clé du dispositif régional d'IE. Nous nommons aussi cet acteur « *animateur - infomédiaire* ». Il est LE Référent dans le dispositif DECiLOR, sans qui ce DRIE ne pourrait exister et être piloté.

Il est défini ainsi pour le dispositif DECiLOR : *Expert en intelligence économique de la filière*, employé dans un CVS, ayant notamment pour mission de collecter, valider et qualifier les sources d'information électroniques et humaines (sourcing), constituant ainsi un réseau ; d'accompagner les PME-PMI de la filière dans leur démarche d'IE. L'infomédiaire joue également un rôle d'interface entre la cible (PME selon la définition communautaire) et la cellule back office.

Nous spécifions cet acteur en terme d'actions et en terme de compétences :

2.3.1. Ses actions

Il est intégré au CVS. Il assure la médiation entre tous les acteurs de la filière et interagit sur l'ensemble du dispositif (SI et acteurs). Il coordonne, supervise et contrôle toutes les étapes du processus d'IE et assure le suivi des opérations (8). C'est lui qui est chargé de mettre en place des actions de sensibilisation et de formation à l'IE, il propose également des rencontres interentreprises, afin de dynamiser son réseau et de mutualiser les compétences des entreprises qui le compose (c'est le rôle principal d'un CRITT auquel cet animateur est intégré). Enfin, en tant que *personne centrale* du dispositif mais aussi de la filière, il a une vision globale et précise du secteur d'activités qu'il couvre et est donc capable de capter différents signaux venant des entreprises et de tout ce qui peut émaner de la filière, non plus au niveau régional mais à l'échelle nationale, voire internationale, ce qui lui permet de prévoir l'évolution de son secteur.

Prenons pour exemple le secteur de l'eau, cadre d'application de nos travaux. De part les veilles effectuées dans le domaine, les réflexions, les projets émanant des décideurs de la filière, l'infomédiaire tenant une place centrale dans ce dispositif, est en mesure de voir se profiler un thème émergent propre à son secteur d'activités (l'eau). De ce fait, il est capable de préconiser certaines orientations, en fonction des avis de chacun de ses interlocuteurs (des décideurs). Ce constat a entraîné la création et l'animation d'un cluster suivant les intérêts

communs de certains décideurs de la filière, par le biais duquel l'infomédiaire propose des rencontres, des groupes de travail et des veilles thématiques propres aux préoccupations du cluster.

Ainsi, l'infomédiaire sert de relais, de trait d'union, en faisant le lien entre des entreprises qui pourraient avoir le même type de besoins informationnels ou rencontrer des problèmes d'information similaires et être à même de les mettre en relation. Cette nouvelle mission est née d'une observation que nous avons faite au sein des différentes filières intégrées au dispositif. Nous avons en effet noté que les entreprises faisant partie du même réseau, ne se connaissent pas forcément ou tout au moins, ne connaissent pas précisément les activités des autres, qui pourraient justement leur apporter nombre de réponses quant à l'évolution de leur secteur et de leurs savoir-faire.

Le but de l'IE est aussi de créer une synergie et une dynamique de groupe, en veillant à ce que les entreprises mettent en commun certains de leurs savoir-faire et de leurs compétences pour être plus compétitives sur leur territoire et face au marché mondial, dans la limite, bien sûr, du jeu concurrentiel. C'est d'ailleurs suite à cette constatation que commencent à apparaître des pôles de compétitivité. Les régions se sont rendues compte de leur potentiel et ont également répondu en masse à l'appel à projet pour la création de ces pôles.

2.3.2. Ses compétences

Nous entendons par compétence, un ensemble de *capacités* nécessaires pour l'exercice d'une activité professionnelle et la maîtrise des comportements requis. Nous y intégrons les notions de savoir – faire (qui se définit par la maîtrise des *méthodes* et *outils* assurant la réussite d'une activité définie ; Ou aussi, par l'habileté acquise par l'expérience dans l'exercice d'une profession²²) et d'aptitude (dispositif *naturel* ou *acquis* induisant un *comportement*). Les compétences sont des combinaisons actives de ressources, qualités personnelles, connaissances, savoir-faire, comportements qui, mobilisées dans des situations professionnelles identifiées, permettent d'obtenir des résultats évaluables (référentiel de compétences). C'est un processus qui, au-delà des savoir-faire, fait appel aux comportements des personnes, à leur savoir être, à leurs attitudes (6). Cependant, s'agissant de l'entreprise, la notion de compétence devient ambiguë selon que l'on parle de compétences collectives ou de compétences individuelles.

²² Euroréférentiel I&D, ADBS Editions et Dictionnaire Larousse.

L'infomédiaire est en général diplômé d'un Bac+5 et possède une double compétence ; d'une part liée aux techniques documentaires et d'autre part liée à une connaissance dans le domaine qu'il couvre, et cette compétence est généralement privilégiée par rapport à celle de la Documentation. Toutefois, ses savoirs – faire en Documentation sont vitales pour comprendre plus facilement les problèmes posés.

Dans ses *savoir-faire*, nous associons également la capacité à mettre en pratique le cycle du renseignement, le processus d'IE, le processus de veille et à employer les méthodes de recherche d'information, de benchmarking, de prospection, etc...L'infomédiaire connaît et utilise les systèmes d'information et les outils intégrés (portail, moteurs/annuaires, BDD, agents de veille, outil collaboratif, outil de gestion de connaissance, etc...).

En terme de *savoirs*, l'infomédiaire dispose d'une connaissance générale sur les structures et dispositifs régionaux (leur organisation et leur principe de fonctionnement), sur le réseau (ou tissu) local (acteurs, fonctionnement, financement, politique, etc...), sur le secteur d'activités qu'il couvre. Ses activités au quotidien nécessitent également des connaissances générales en droit (de l'information- communication), en Knowledge Management, en procédure qualité, en innovation, en connaissance de l'entreprise, en management (gestion) de projet (en coût, en temps, en moyen humain et matériel), sur les appels d'offre (rédaction cahier des charges), en gestion de crise, etc....

Nous présentons enfin une liste non exhaustive d'*Aptitudes* pourvues par l'infomédiaire : Animation, communication, ouverture d'esprit, curiosité, sens pédagogique, sens de la négociation, esprit de synthèse, faculté d'adaptation, sens du management et de l'organisation, etc....

Après avoir identifié et caractérisé les rôles de nos trois acteurs, nous proposons une première approche (non définitive) pour représenter leur place au sein du processus d'IE :

Proposition d'une schématisation des composantes de l'IE :
Veille/KM – Sécurité/Protection – Influence
et de la place des trois acteurs : veilleur / infomédiaire / décideur

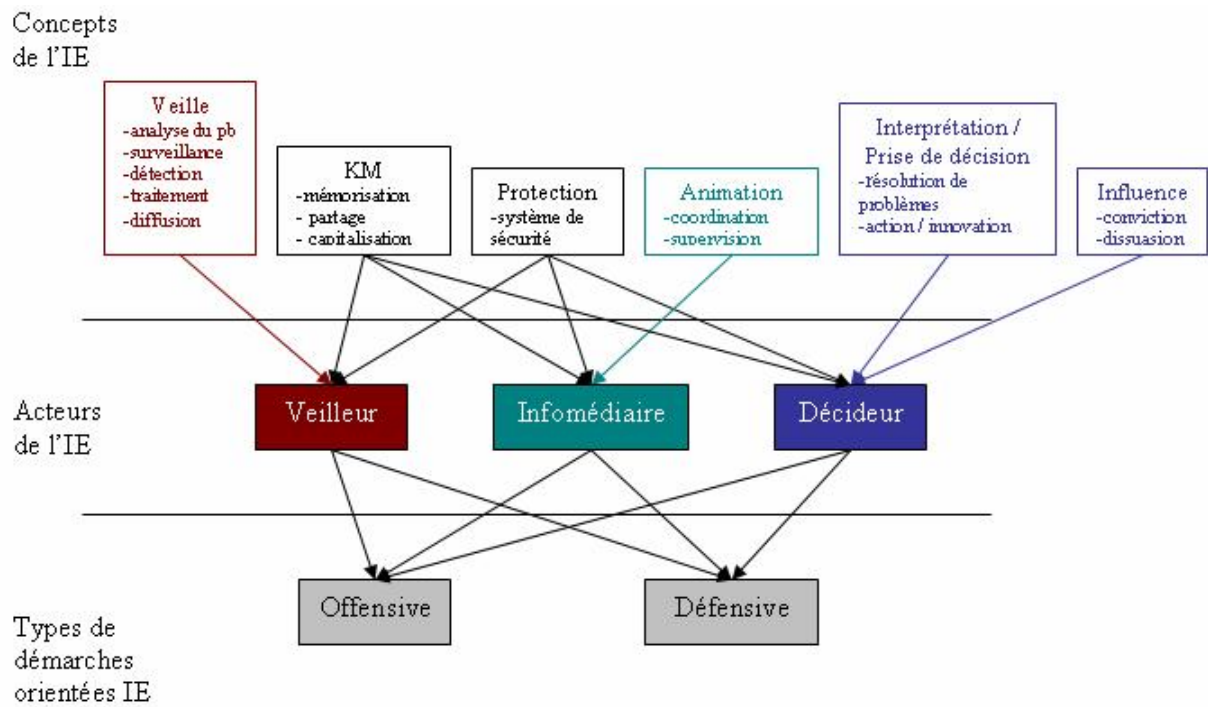


Figure 4

3. Caractérisation et évaluation du rôle des acteurs clés de l'IE au sein d'une filière : application au secteur de l'eau et l'environnement

3.1. Les outils mis en place

Toutes les régions pilotes ayant mis en place un dispositif d'IE ont développé des systèmes d'information (SI) sous différentes formes (BDD, portail, intranet, etc...). Dans la majorité des cas, le portail s'est révélé être un outil efficace. C'est une interface unique qui ne vient pas se substituer aux sites des partenaires, mais qui intervient à la fois comme un site portail classique comprenant des liens vers d'autres sites, tout en détenant sa propre valeur ajoutée, représentée par les bases de connaissances, la veille individualisée et l'accès aux outils méthodologiques. A ce titre il supporte plusieurs applications de veille, de gestion des connaissances et de formation à distance. L'utilisation d'un portail Web répond aux besoins

d'immédiateté et de facilité dans l'accès à l'information stratégique par les décideurs et dirigeants d'entreprises, sous forme de fils de presse régionaux et spécialisés, d'interface de veille personnalisée et d'accès aux bases d'intérêt régional. Celles-ci comprennent des sources électroniques et des contacts qualifiés, les entreprises et les partenaires régionaux accessibles par une interrogation directe ou par une aide au choix. C'est aussi l'interface d'outils d'alerte et d'investigation très simples d'emploi et qui permettent de répondre à des besoins de veille automatisée sur Internet (4).

En Lorraine, le site portail DECiLOR²³ a répondu aux attentes des partenaires du dispositif en proposant, d'une part, un accès libre où de l'information générale est proposée et un accès restreint via lequel l'utilisateur (que l'on caractérise comme étant le décideur) peut se connecter pour accéder à son espace personnel. Désormais, sur son espace personnel, l'utilisateur consulte et gère sa veille personnelle, il peut communiquer avec l'infomédiaire, il accède à un forum de discussion propre à sa filière, etc...C'est l'occasion pour la filière de faire vivre elle-même son site portail via le portail DECiLOR.

Pour exemple, le NANCIE (filière eau- environnement en Lorraine) a développé son site portail d'information en direction des PME/PMI et des collectivités²⁴ ; il propose ainsi des actualités dans le domaine de l'eau, un guide complet de sites classés sous les thématiques de l'eau et de l'environnement, un répertoire d'entreprises lorraines et un espace veille et forum. C'est en accédant à ce dernier espace que l'utilisateur sera directement redirigé sur le portail DECiLOR où il pourra consulter sa veille et éventuellement échanger avec d'autres entreprises de sa filière. Cette alternative est très intéressante, dans la mesure où elle offre la possibilité de mutualiser des connaissances, en fédérant les sites des différentes filières sur un seul et même outil, et donc, rendre l'outil plus attractif et surtout interactif.

C'est pourquoi, nous proposons en dernière partie de cet article une architecture fonctionnelle plus optimale du portail DECiLOR (que nous identifions comme étant une plate-forme régionale d'IE), qui permettrait de gérer au mieux une filière, en y intégrant deux espaces (individuels et collectifs) et en les articulant par le biais d'un animateur, l'infomédiaire.

²³ <http://www.decilor.org/> (voir la filière eau- environnement)

²⁴ <http://www.nancie-entreprises.com>

3.2. L'optimisation de la plate -forme régionale d'IE à travers l'espace filière

Tous s'articulent autour d'une plate-forme collaborative (structurée sous forme d'un portail : le portail DECiLOR) permettant à des entreprises d'un même secteur de mutualiser des pratiques de veille et d'intelligence économique.

3.2.1. Le rôle et les compétences de l'infomédiaire pour l'animation de la plate-forme

L'infomédiaire, animateur et superviseur de la plate -forme est polyvalent : à la fois superviseur- administrateur de sa filière (administrateur, non pas au sens technique et informatique plus connu sous le nom d'administrateur réseau, mais au sens plus large que nous définissons ci-dessous), animateur et manager.

En tant que *superviseur- administrateur*

Il doit s'attacher aux points clés suivant ((11) en référence à la norme IEEE P 1220):

Le contour des missions et objectifs de son système ; les attentes des différents types d'acteur du système ; les scénarii opérationnels et les interactions avec l'environnement humain et technique ; les flux traités par le système (surtout ses données) ; les contraintes externes et opérationnelles d'exploitation et de logistique (avec la collaboration technique d'un informaticien, voire d'un administrateur réseau et l'appui logistique d'un DSI); les facteurs de qualité de service attendu.

En tant qu'*animateur*

Des réunions régulières doivent être mises en place pour : entretenir la motivation des acteurs, les synchroniser ; apporter de la méthodologie et de la compétence pour comprendre et acquérir l'autonomie permettant d'agir seul ; entretenir la motivation et assurer la cohésion du processus d'IE par l'organisation du système de prise de décision (2).

En tant que *manager- médiateur*

Cet acteur doit également disposer de pré -requis en terme de management, c'est-à-dire être à la fois leader, pédagogue et initiateur : il sait expliquer, former et mobiliser²⁵ (définition,

²⁵ Tiré du guide de Management de Ressources Humaines d'ALAJI.

affectation et suivi de réalisation des tâches, piloter les processus collectifs de coopération menant à une action collective, etc...)

Il doit exercer à la fois un management individuel en tant qu'organisateur et entraîneur (en fixant des objectifs et en contrôlant les résultats) et un management collectif en tant que facilitateur et émergent (en faisant développer la coopération et faire émerger l'innovation) (12). Cet aspect est important dans la mesure où cet acteur exerce une *double médiation*, d'une part entre tous les acteurs du système et d'autre part entre les acteurs et « le monde extérieur » (caractérisé par le monde de l'information, d'une manière générale, c'est-à-dire, partout où il peut capter des signaux et recueillir des informations, qu'elles soient formelles ou informelles (réseau humain)) (8). En d'autres termes, il assure le lien entre les acteurs du processus d'IE (voir figures 4 et 6) et les acteurs du DRIE (incluant d'autres acteurs, tels que ceux des pouvoirs publics (organismes consulaires, services déconcentrés de l'Etat, etc..) et englobant tous les décideurs d'un secteur activité). Cette dernière phrase est très importante dans notre contexte régional d'IE et plus précisément d'animation de filière, où ce sont des partenaires mais aussi des concurrents qui peuvent être appelés à travailler ensemble sur une même thématique, transversale ou non à leur métier premier. *Le travail de l'animateur est alors de « doser » les apports de chacun (tel un modérateur) sur des préoccupations communes et faire en sorte qu'il y ait mutualisation, c'est-à-dire, que tous apportent leur expertise pour faire émerger de nouvelles perspectives, quant à l'évolution de leur secteur d'activités* (et ne pas se laisser envahir par des investisseurs étrangers, par exemple).

3.2.2. Les activités du veilleur

L'objectif du veilleur n'est pas de proposer des solutions aux problèmes décisionnels mais de fournir des informations à valeur ajoutée pour que le décideur puisse décider en connaissance de cause.

A partir d'un plan de recherche, les veilleurs vont : Définir des indicateurs permettant de trouver l'information (mots clés, données primaires) ; Interroger les différentes sources d'information qu'ils auront sélectionnées ; Paramétrer des outils de veille automatique intégrés au SI ; Collecter et ramener toutes les informations qui sont trouvées ; Stocker ces informations en prévision des étapes ultérieures.

Nous proposons de schématiser la place de l'infomédiaire au sein d'un espace filière :

Schématisation d'un espace filière au sein d'une plate-forme régionale d'IE

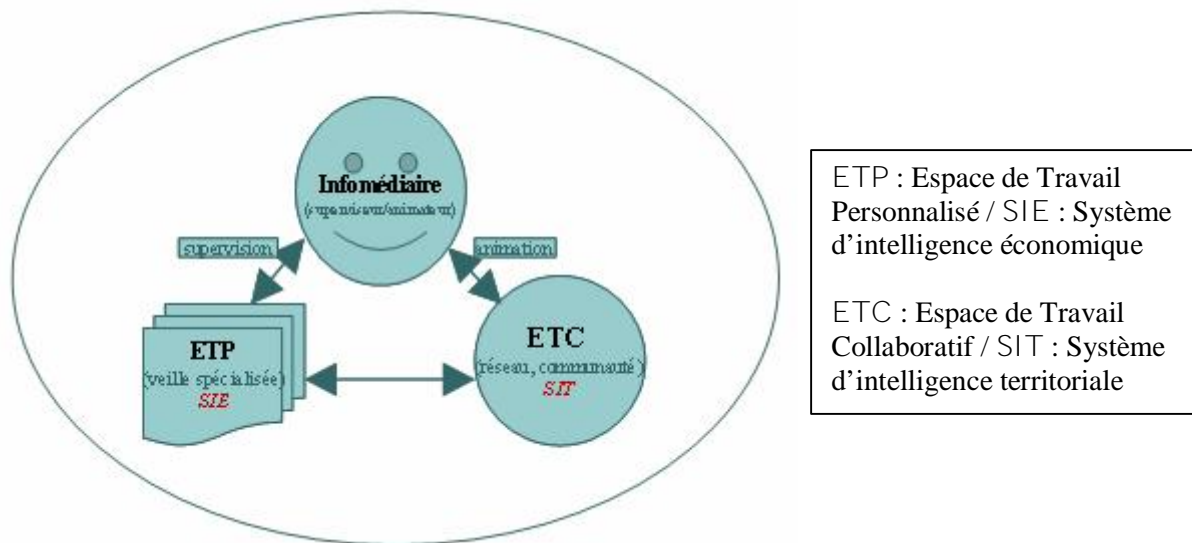


Figure 5

Le Système d'Intelligence Economique (SIE) proposant un Espace de Travail Personnalisé (ETP) serait donc en accès privé et intégrerait divers outils et méthodes de veille ainsi que des modèles utiles à la simplification de la mise en oeuvre du processus d'IE, développés, entre autres, par l'équipe SITE, tels que :

Le modèle WISP (*Watcher-Information-Search-Problem*) servant à décrire et à aider l'utilisateur à formuler ses besoins en information lors d'une consultation sur des références bibliographiques. Celui-ci intègre entre autres une facette <Besoin> qui permet une caractérisation décisionnelle de l'expression du besoin (la demande formulée) en adéquation avec les enjeux et l'environnement (immédiat et global) : Elle est constituée par l'ensemble des informations issues du MEPD (*modèle d'explicitation d'un problème décisionnel*²⁶), la demande et les enjeux associés.

Le modèle MIRABEL (*Model for Information Retrieval query Annotations Based Expression Levels*) est un modèle de questionnement pour aider à clarifier les énoncés de problèmes de recherche d'information ou de veille. Il doit permettre à quelqu'un de générer son propre questionnaire relatif à son contexte d'IE (5).

Ces modèles seraient utilisés, d'une manière interactive, par les deux acteurs principaux du processus, le décideur et le veilleur.

²⁶ Najoua Bouaka

Quant aux outils de veille, ils seraient choisis en commun avec l'infomédiaire et le veilleur et paramétrés par le veilleur, selon les veilles qu'il a à effectuer. Pour exemple, le portail DECiLOR intègre les outils suivants : un outil de surveillance de site web et une base monographie (base de données interactive contenant une agrégation d'informations, brutes ou validées et qualifiées, de toutes origines, au sein de formulaires électroniques comportant des champs prédéfinis). En fonction des filières « surveillées » par les veilleurs, les outils sont paramétrés en conséquence. Actuellement, nous réfléchissons sur l'intégration d'autres outils utiles à la mise en oeuvre du processus de veille (du sourcing à la diffusion de l'information).

La place de l'infomédiaire en tant que superviseur du SIE est la suivante :

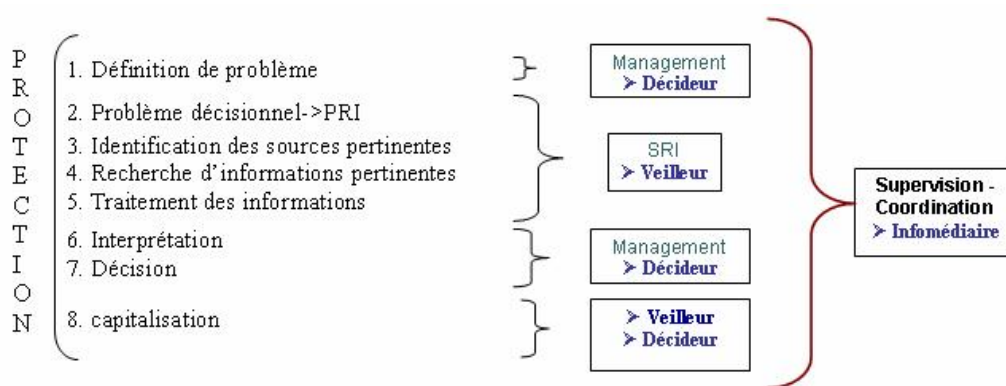


Figure 6

Superviseur, coordinateur du processus d'IE : Animateur des ressources humaines

Intermédiaire entre chaque acteur du processus / Intermédiaire entre le décideur et le monde de l'information (informations externes / secteur- pouvoir public)

Le Système d'Intelligence Territoriale (SIT) proposant un Espace de Travail Collaboratif (ETC) intégrerait des outils collaboratifs et différents modules, tels que : forum, bibliothèque, veille thématique, bulletin d'information, agenda collectif (pour signaler par exemple, des rencontres, journées techniques, ateliers, club entreprises, etc...), etc... Parmi les outils, nous travaillons actuellement avec la Société Netlor Concept qui développe un outil de travail collaboratif (DIM'S Portal)²⁷.

Les rôles et compétences de l'infomédiaire ont été définis plus haut. Aussi, il aura pour principale mission de piloter sa filière au sein de la plate -forme, en coordonnant les rôles

²⁷ <http://www.netlorconcept.com> (P.Nourrissier)

de chacun, en supervisant et en fluidifiant chaque étape du processus d'IE au sein de l'espace ETP et en s'assurant d'une parfaite coordination entre les utilisateurs du systèmes (notamment au sein de l'espace ETC). Cette plate-forme peut être utilisée au profit d'un décideur (ETP / ETC) ou d'un cluster d'entreprise (ETC) ou encore, d'une filière (ETC).

Cette proposition n'est bien sûr qu'une ébauche d'un travail qui est en cours d'élaboration et qui ne sera finalisé qu'après une mise en perspective plus approfondie et davantage étoffée des plates-formes déjà existantes sur le marché. Cependant, elle permet d'entamer une nouvelle réflexion sur les enjeux des outils collaboratifs et des interactions existantes avec les utilisateurs de ces outils. Considérons cette approche comme un point d'ancrage à nos prochaines études.

Conclusion

Nous avons souhaité proposer dans cet article une représentation concrète du rôle des acteurs clés de l'intelligence économique dans un dispositif régional d'intelligence économique et justifier de l'importance de celui de l'infomédiaire. Le dispositif lorrain nous a servi de terrain d'expérimentation pour aboutir à ce travail.

Nul dispositif régional d'IE n'est et ne doit être unique et applicable à toute région, tout territoire, tout secteur. En effet, les acteurs, les organismes, les objectifs, les enjeux, les politiques, l'économie, les budgets, les cultures et traditions d'un territoire, ...sont autant de paramètres variables, évolutifs et uniques selon les territoires (qu'ils soient géographiques, économiques ou administratifs). Cependant, l'enjeu de fond reste le même : être compétitif et toujours présent sur le marché pour une entreprise ou un secteur d'activités et parallèlement, être attractif pour un territoire.

Les plates-formes régionales d'IE que certaines régions ont développées apportent une solution essentielle à l'attente des industriels, c'est-à-dire : les fidéliser, mais aussi suivre et anticiper les menaces et opportunités de leur secteur d'activités. Elles permettent de donner une première réponse aux craintes émanant des décideurs locaux (élus ou chefs d'entreprises) quant au devenir incertain et surtout à la difficile lisibilité du marché sur lequel ils sont amenés ou peuvent être amenés à agir et sur l'avenir du territoire dans lequel ils opèrent.

Notre enquête effectuée auprès de 6 régions ayant mises en place un dispositif d'IE est une amorce à une enquête à plus grande échelle, dont l'objectif sera de proposer une redéfinition et un recentrage des rôles des acteurs clés du dispositif (veilleur, infomédiaire et décideur) en adéquation avec les compétences requises. Nous avons également comme intention de transposer nos travaux à un contexte autre que celui d'un dispositif régional d'IE, afin de s'assurer que nos résultats se vérifient.

C'est dans cette perspective que nous comptons parvenir dans l'idéal à l'élaboration d'un référentiel de métier et de formation, permettant de formaliser les aptitudes, fonctions et compétences du métier d'infomédiaire, acteur essentiel de l'intelligence économique.

Bibliographie

- (1) Carayon, B. Intelligence économique et territoires. *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*. La documentation française, 2003, 165 p.
- (2) César, B. Le changement, une nécessité vitale pour l'entreprise. *Les systèmes d'information : arts et pratiques*. Editions d'organisation, 2002, 500 p.
- (3) David, A. et Thiery, O. (2001), Prise en compte du profil utilisateur dans un système d'information stratégique, Veille Stratégique Scientifique et Technologique (VSST), Toulouse.
- (4) Geffroy, P. (2003), De l'Intelligence Economique à l'Intelligence Territoriale. Une première approche organisationnelle par le dispositif lorrain d'Intelligence Economique Territoriale DECiLOR, Intelligence Economique : Recherches et Applications (IERA), Nancy.
- (5) Gorla, S. et Geffroy P. (2004), Le modèle MIRABEL : un guide pour aider à questionner les Problématiques de Recherche d'Informations, Veille Stratégique Scientifique et Technologique (VSST), Toulouse.
- (6) Grundstein, M. GAMETH : Un cadre directeur pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise. Research Report 09, février 2002, 18 p.
- (7) Kislin, P. (2005), Les activités de recherche d'information du veilleur dans le contexte d'intelligence économique : le modèle WISP, International Society for Knowledge Organization (ISKO France), Nancy.
- (8) Knauf, A. et al. (2005), The Economic Intelligence process : A study according to the point of view of the infomediary and of the information retrieval problem, ATELier d'Intelligence Stratégique, 1^{er} Colloque Européen d'Intelligence Economique (ATELIS), Poitiers.
- (9) Loubet, C. Le cluster vise le marché national. Le Progrès, 15 mars 2006, p.22.
- (10) Porter, M. Competitive Strategy. Editions Free Press, 1980, 432 p.
- (11) Roux, T. L'architecture des systèmes d'information et les données de l'entreprise. *Les systèmes d'information : arts et pratiques*. Editions d'organisation, 2002, 500 p.
- (12) Zara, O. Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance. M2 éditions, 2005, 195 p.