

A P T O N A Y T E S



RECHERCHE ET CONSEIL EN SCIENCES HUMAINES

**TEST AVANT TIRAGE D'UN DOCUMENT DE COMMUNICATION PORTANT SUR
L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE.**

**MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE -
ASSEMBLEE DES CHAMBRES FRANÇAISES DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE
OCTOBRE 2000**

RESULTATS D'ENQUETE

Direction scientifique :

Dominique DESJEUX, Professeur d'Anthropologie sociale et culturelle
à l'Université ParisV-Sorbonne, Directeur scientifique d'Argonautes

Etude réalisée par :

Laure CIOSI-HOUCKE, Sociologue, Responsable d'études à Argonautes

49, rue Marcadet 75018 Paris – France – Site : www.argonautes.fr

Tél : 33 – (0)1 42 62 01 50 – Fax : 33 – (0)1 42 62 10 02 – Email : argonautes@argonautes.fr

Siège social : 145, rue du Haut Pressoir 49000 Angers - France. SARL au capital de 150 000 F – siret 378 663 975 00035 – ape 732 Z

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	2
INTRODUCTION : OBJECTIFS DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE.....	3
A. OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	3
B. METHODOLOGIE.....	3
1. Recueil et traitement de l'information.....	3
2. Organisation du terrain et constitution de l'échantillon.....	4
C. STRUCTURATION DU RAPPORT.....	5
AVANT PROPOS : LES PERCEPTIONS DE LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE	6
A. SIGNIFICATION DE LA NOTION D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE.....	6
B. LES IMAGES DE LA NOTION D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE.....	7
C. LA PRATIQUE DE LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE.....	8
I. ANALYSE CRITIQUE DE L'ASPECT VISUEL DES DOCUMENTS	10
A. LES OPINIONS ESTHETIQUES : DES POINTS DE VUE DIFFERENCIES	10
B. LES PHOTOGRAPHIES : UN POINT DE VUE HOMOGENE	11
C. UNE CAPACITE A SE REPERER ET UNE LISIBILITE DIFFICILE	14
1. Un trop grand nombre de messages.....	14
2. Un sens de lecture inhabituel.....	15
CONCLUSION.....	17
II. ANALYSE CRITIQUE DU FOND DES DOCUMENTS	19
A. LES ETAPES DU SCHEMA EXPLICATIF	19
1. les points de désaccord	19
2. Deux lacunes : la phase d'analyse et la phase de décision.....	22
B. LE TEXTE.....	25
1. Les intérêts et points forts des documents	25
2. Les lacunes	26
3. Le vocabulaire	29
CONCLUSION.....	33
III. LES OPINIONS SUR L'USAGE DES DOCUMENTS.....	35
A. LES ATOUTS ET LES INCONVENIENTS DES DOCUMENTS EN TERME D'USAGE	35
1. Avoir un discours clair face aux dirigeants	35
2. Pouvoir laisser une trace.....	35
3. Crédibiliser son discours	36
4. Un format inadéquat à la situation d'entretien.....	36
5. Un discours trop normatif.....	38
B. LES OCCASIONS D'UTILISATION ENVISAGEES	38
1. Une situation d'usage différente de celle définie lors de la conception.....	39
2. Un usage après transformation	42
C. LA PERTINENCE DE L'OUTIL EST FONCTION DU CONTEXTE DANS LEQUEL IL S'INSCRIT.....	42
1. Un besoin en formation pour les novices.....	43
2. L'appréhension d'utiliser et de distribuer des documents.	44
3. Tous les conseillers ne sont pas prêts à s'initier à l'intelligence économique	45
4. Une simple sensibilisation ou une action concrète ?	46
CONCLUSION.....	47
CONCLUSION GENERALE	48

INTRODUCTION : OBJECTIFS DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE

OBJECTIFS DE L'ETUDE

Cette étude a pour objectif de tester l'outil d'aide à la communication portant sur l'intelligence économique mise en place par la société Plein Sens en réponse au cahier des charges du Ministère de l'Industrie. La finalité de cet outil est d'aider les relais régionaux (DRIRE, DRAF, DREE, CRCI/CCI) dans leur démarche d'entretien auprès des dirigeants de PME/PMI, en vue de les inciter à agir dans le sens du développement de l'intelligence économique. Ce support a pour effet d'appuyer ces contacts par une trace écrite structurante. Par ailleurs, il peut être laissé aux dirigeants de PME/PMI à la fin de l'entretien.

Cet outil d'aide à la communication se présente sous la forme d'une affiche et d'un livret d'accompagnement. De plus, une feuille d'instruction sous forme de lettre destinée aux conseillers a été rédigée afin de les éclairer sur l'usage qu'il est souhaitable de faire de ces deux documents.

La prestation d'Argonautes consiste à tester une première maquette des documents réalisés par Plein Sens, auprès des chefs d'entreprise d'une part, et auprès des conseillers régionaux d'autre part, pour que ces documents puissent être finalisés par Plein Sens.

Le test consiste à recueillir les opinions de ces deux catégories de personnes sur trois points :

- d'une part, sur **la forme des documents**, le visuel : lisibilité, capacité à se repérer dans le texte et à y trouver l'information recherchée (cf. le sens de lecture), mais aussi aspect esthétique et choix des photographies ;

- d'autre part, sur **le fond des documents**, afin de recueillir les premières impressions sur la bonne compréhension des textes, de repérer les éventuelles incompréhensions ou difficultés de lectures, ainsi que les éventuelles lacunes ou points de désaccord ressentis par les futurs utilisateurs ;

- enfin, sur **l'usage que les acteurs pensent pouvoir ou ne pas pouvoir faire** de ces documents, afin d'appréhender les modes d'utilisation et de diffusion des documents, ainsi que la pertinence que les acteurs attribuent à l'outil.

METHODOLOGIE

Recueil et traitement de l'information

Le guide d'entretien a par conséquent été construit autour de ces trois thèmes. Par ailleurs, une question ouverte sur l'opinion des interviewés au sujet de l'intelligence économique était posée en début d'entretien. Celle-ci permettait d'une part, de connaître leur opinion sur cette

démarche, d'autre part, d'évaluer leur niveau d'expérience en intelligence économique et enfin, au cas où les conseillers et les dirigeants d'entreprise étaient déjà initiés à cette démarche, de connaître les méthodes habituellement pratiquées pour communiquer et agir afin de les comparer avec celle décrite sur le support.

Les entretiens n'ont pas été enregistrés car la précision du recueil d'informations nécessaire pour ce type de recherche ne justifie pas un enregistrement, eu égard au surcoût qu'il engendre. En revanche, la prise de notes est la plus exhaustive possible, sans sélection, sans résumé et dans les termes mêmes des interviewés.

Les entretiens font ensuite l'objet d'une mise à plat thématique (étape semi-brut) c'est-à-dire qu'ils sont saisis sur le traitement de texte et organisés selon une grille de dépouillement pas thème. Ensuite, tous les entretiens sont « éclatés » pour donner lieu à une analyse thématique de l'ensemble de l'information. Notre méthodologie impose que les informations recueillies restent confidentielles au chercheur. L'analyse descriptive et l'interprétation des résultats respectent donc l'anonymat des interviewés.

Organisation du terrain et constitution de l'échantillon

L'étude a été réalisée sur la base de quinze entretiens semi-directifs dont sept face à face d'une durée moyenne de 1 heure (de trois quart d'heure à une heure quarante) et huit entretiens téléphoniques durant environ une demi-heure (de vingt à cinquante minutes), auprès de neuf conseillers et de six dirigeants de PME/PMI. Les observations d'entretiens entre un conseiller et un dirigeant initialement prévues n'ont pu être menées pour des raisons d'organisation. Tout d'abord, les conseillers régionaux n'ont pu organiser ces rendez-vous dans les délais courts qui étaient les nôtres. Par ailleurs, les conseillers des DRIRE étant généralistes et menant leurs interventions en fonction des demandes des dirigeants trouvaient ce type d'interventions trop artificielles pour être mises en place. Enfin, certains conseillers spécialisés en intelligence économique appréhendaient le refus des chefs d'entreprise qui d'après eux, n'auraient pas accepté qu'une tierce personne assiste à une réunion où les stratégies de l'entreprise seraient discutées.

Afin de palier aux difficultés d'organisation du terrain, trois sites ont finalement été choisis : la région Bourgogne, la région Rhône-Alpes ainsi que la région Ile de France. Trois visites de sites ont été effectuées, dont deux en Bourgogne (une visite à Dijon et une à Chalon-sur-Saône) et une en Ile de France (banlieue parisienne). Par conséquent, six conseillers et un chef d'entreprise ont été interviewés face à face, et trois conseillers et cinq dirigeants de PME/PMI ont été interviewés par téléphone.

L'échantillon se compose de neuf conseillers et de six dirigeants d'entreprise dont de degré de familiarité à la démarche d'intelligence économique varie. Parmi les conseillers, trois novices (DRAF et DRIRE), deux initiés (CCI) et quatre experts (CRCI, CCI) ont été

interviewés. Parmi les chefs d'entreprise, deux novices, trois initiés et un expert ont été interrogés.

STRUCTURATION DU RAPPORT

Tester cet outil correspond à mesurer les intérêts et les contraintes que les futurs utilisateurs lui attribuent en terme de communication et d'usage. Les résultats de cette étude sont organisés en trois parties.

Tout d'abord, nous présenterons l'ensemble des opinions concernant l'aspect visuel des documents.

Dans un second temps, nous présenterons les points forts, les points de désaccord et les lacunes attribués d'une part au schéma explicatif et d'autre part, à l'ensemble du discours écrit.

Enfin, nous présenterons les opinions concernant l'usage que les futurs utilisateurs pensent pouvoir faire, ou ne pas faire, de ces documents.

Par ailleurs, nous proposons, en avant propos, de présenter les perceptions des personnes interrogées au sujet de la notion d'intelligence économique.

AVANT PROPOS : LES PERCEPTIONS DE LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

SIGNIFICATION DE LA NOTION D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Afin de comparer la démarche d'intelligence économique présentée sur les documents et celle définie par les acteurs, nous avons commencé l'entretien par une question ouverte sur leur vision de l'intelligence économique. Celle-ci nous a permis d'analyser les points communs ou les écarts concernant le vocabulaire, comme le choix des mots clefs, les étapes (leur définition, leur nombre ainsi que leur ordre) avant même de connaître leur opinions sur les documents.

Tout d'abord, nous pouvons remarquer que la notion d'intelligence économique est fortement liée à celle de connaissance du marché : s'informer et surveiller son marché et ses concurrents :

Concrètement, ça veut dire surveiller ses concurrents, s'informer sur les marchés, surveiller les évolutions de son secteur d'activité...(Conseiller initié)

C'est être ouvert à ce qui se passe par rapport à notre produit, à notre marché, à notre clientèle. Donc, par rapport à nos propres produits et ceux de nos concurrents, pour ne pas rester sur nos acquis. C'est combiné nos acquis avec ce qui est fait à côté, voir les savoir-faire dans les autres activités. C'est moi qui l'en occupe dans mon entreprise et je surveille tous les brevets qui sont déposés dans notre domaine et voir ce qu'ils font à la concurrence. (Dirigeant d'entreprise novice)

L'intelligence économique, c'est se tenir au courant de ce qui se passe dans le monde dans lequel on est, dans le carré de prédilection de mon travail, de mon savoir-faire et la projection de ce qui peut se faire demain. (Dirigeant d'entreprise novice)

Par ailleurs, la notion d'intelligence économique est liée à décision volontaire d'agir :

C'est une action volontaire et stratégique de recherche de l'information aidant au développement de l'entreprise. (Conseiller novice)

Enfin, elle est considérée comme une démarche utile pour l'entreprise, l'amenant à progresser et à répondre à ses besoins :

C'est une démarche de progrès en entreprise, de changements, de valorisation et de maîtrise de l'information. (Conseiller initié)

L'intelligence économique, est un processus de traitement de l'information : sélection, organisation de la collecte d'information, pour que cela corresponde aux besoins de l'entreprise. (Dirigeant d'entreprise initié)

C'est quelque chose d'utile aux entreprises et même aux PME. (...) C'est une méthode qui permet de trier et d'exploiter l'information, comme l'explique bien la plaquette. (Dirigeant d'entreprise initié)

LES IMAGES DE LA NOTION D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

« Les dirigeants d'entreprise emploient rarement le terme d'intelligence économique, et pourtant tous la pratiquent. Cette phrase, qui se trouve être en introduction de la brochure, s'accorde parfaitement à la vision des conseillers et des dirigeants d'entreprise. Elle a souvent été citée lors des entretiens ou, l'idée reprise sous d'autres termes (comme par exemple la référence à M. Jourdain et sa prose), lorsqu'ils s'exprimaient au sujet de leur vision de l'intelligence économique:

Au début de la plaquette, j'aime bien la phrase : « L'intelligence économique, on ne connaît pas le terme mais tout le monde en fait. (...) Toutes les entreprises font de l'intelligence économique mais elles ne le font pas toutes de manière délibérée. (Conseiller novice)

L'intelligence économique, c'est comme M. Jourdain et sa prose. A partir du moment où on prend de l'information sectorielle on en fait, qu'elle se déroule en France ou ailleurs, mais on en fait de manière plutôt passive qu'active. (Conseiller novice)

Ca concerne toutes les PME, mais c'est comme M. Jourdain et sa prose, ils en font sans le savoir. Mais ce qui est sûr, c'est qu'ils pourraient la structurer et la rendre plus efficace. (Conseiller novice)

L'intelligence économique c'est peut être comme de la prose de M. Seguin (sic.) on en fait sans le savoir. On était une petite structure, on ne le faisait pas de manière formalisée. (Dirigeant d'entreprise expert)

Cette phrase semble pertinente et utile car elle permet de « démystifier » la notion d'intelligence économique qui effraye souvent les novices :

L'intelligence économique est un mot qui fait bondir, et c'est toujours un petit souci en terme de communication. (Conseiller initié)

Le mot intelligence économique est rébarbatif, j'y suis allé à la formation par curiosité car on me l'avait conseillé mais vraiment à contre cœur. (Dirigeant d'entreprise initié)

L'intelligence économique est un bien grand mot. (Dirigeant d'entreprise novice)

Toujours parmi les novices, pour ceux qui ne sont pas convaincus de l'utilité de cette démarche, l'intelligence économique est considérée comme une mode :

Mais c'est une mode ce truc encore ! Il faut juger ce genre de chose avant de les utiliser. Il ne faut pas faire de l'intelligence économique simplement parce que c'est à la mode ! (Conseiller novice)

Pour ces différentes raisons, les conseillers spécialisés préfèrent utiliser le terme de « gestion d'informations » lorsqu'ils communiquent avec des dirigeants d'entreprise et réservent le terme d'intelligence économique lorsqu'ils discutent entre collègues.

On est dans un exercice de communication et selon l'environnement on n'utilise pas les mêmes mots. Exemple : nous sommes dans un environnement consulaire, je parle d'intelligence économique avec mon collègue, car il sait ce que ça représente. Par contre si je suis en face d'un chef d'entreprise, je parle de gestion d'informations et c'est toujours ce vocabulaire que notre équipe utilise avec les clients. (Conseiller initié)

LA PRATIQUE DE LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Généralement, les conseillers spécialistes en intelligence économique, organisent la démarche de la manière suivante :

- Premièrement, analyser pour identifier les besoins prioritaires en informations de l'entreprise ;
- Deuxièmement, organiser la collecte d'informations en fonction des besoins, certains parlent de formaliser l'information ;
- Troisièmement, exploiter les informations ;
- Enfin, décider et agir.

*C'est une démarche qui n'est pas très facile à résumer. Tout d'abord, une **phase d'analyse** de la situation générale de l'entreprise, afin de **faire émerger l'objectif prioritaire** qui fera l'objet de l'intelligence économique. Ensuite, la phase de mise en place, de **structuration de l'organisation** qui passe par des aspects de collecte, comme il y a sur l'affiche, de traitements de l'information, et enfin, la **prise de décision**. (Conseiller initié)*

*Je n'utilise pas le mot « organiser », je parle davantage de l'importance de **définir les besoins prioritaires en informations pour l'entreprise**. Je parle du fait de cibler les besoins, et ensuite de comment organiser la collecte. Ma démarche est la suivante : définir les besoins, qui correspond à leur étape « organiser », « collecter » est une étape à part entière moi je parle plutôt de « **formaliser les informations** », c'est-à-dire les écrire. Il ne faut pas se débarrasser de l'information en la transmettant à l'oral, il faut l'écrire, c'est un peu fastidieux mais c'est très utile. Il ne faut pas insister sur ce fait dès le début car c'est une démarche qui fait fuir, car l'écrit à une image de lourdeur. La collecte peut être faite en interne à l'entreprise, c'est-à-dire avec les collaborateurs, les fournisseurs, et de manière externe, et en général, c'est un cabinet de conseil qui fait des études. Par exemple pour les exploitations de brevet qui prennent trop de temps, les dirigeants préfèrent sous-traiter. Ensuite, **on exploite et on fait circuler l'information**. Si on a bien formalisé l'information, c'est assez facile de la faire circuler, par contre si elle est mal formalisée, c'est assez difficile de la communiquer. (Conseiller expert)*

*On réfléchit sur **les besoins de l'entreprise**. On met en avant une stratégie, donc là on aborde les points forts et les points faibles de l'entreprise et on s'aperçoit qu'il y a un bon nombre de points qui peuvent être améliorés grâce à la ressource aux informations. L'objectif d'approche est une réponse organisationnelle à l'entreprise et la mise en place de l'outil d'intelligence économique dans les PME, PMI est à faire au cas par cas. Elle est fonction des besoins de l'entreprise. (Conseiller initié)*

A priori, la démarche pratiquée par les conseillers experts en intelligence économique, ne correspond pas exactement à celle présentée par les documents. Nous verrons plus précisément, les points d'accord et de désaccord lors de l'analyse des opinions des conseillers au sujet des documents. Par ailleurs, nous pourrions appréhender la potentialité d'adaptabilité que permet l'outil réalisé par Plein Sens.

ANALYSE CRITIQUE DE L'ASPECT VISUEL DES DOCUMENTS

L'opinion des interviewés au sujet de l'aspect purement esthétique des documents est plutôt neutre. En revanche, il est particulièrement tranché quant aux choix des photographies, à la lisibilité des documents et au sens de rotation du cycle décrivant la démarche d'intelligence économique.

LES OPINIONS ESTHETIQUES : DES POINTS DE VUE DIFFERENCIES

La plupart des personnes interviewées n'ont fait aucune critique majeure au sujet de l'aspect esthétique des documents. Seules quelques-unes ont reproché l'association des couleurs bleues, blanc rouge rappelant clairement les couleurs du drapeau français ou celle d'entreprise nationale :

Compte tenu que l'intelligence économique est un concept innovant, on aurait pu être un peu plus audacieux sur les couleurs, faire quelque chose qui sort du lot. Le bleu soutenu comme ça, ça me rappelle les assurances MAAF, et puis ça rappelle l'océan, et l'océan, c'est le symbole de l'éternité, de la plénitude, du calme et le marché économique, ça n'est pas vraiment ça. En plus, je trouve ça un peu trop bleu, blanc, rouge ! (Conseiller initié)

Ca m'évoque les lignes hautes tensions, et la manière dont c'est écrit intelligence économique, ça me rappelle EDF. C'est les mêmes couleurs et il y a une ligne rouge aussi entre les deux. (Conseiller novice)

Certains n'ont pas apprécié le choix des couleurs par goûts, mais d'autres se sentent perturbés par la séparation de l'affiche en deux parties, marquée par le changement de couleur bleu et blanc en diagonale, qui du même coup, sépare le slogan « se renseigner et agir » en deux. Cet aspect esthétique complique l'interprétation du message de l'affiche car il sous-entendrait que les étapes dans la partie bleue : « organiser » et « capter » correspondent à la phase se renseigner et les étapes dans la partie blanche : « exploiter » et « protéger » à une phase d'action.

La couleur tranchée bleu/blanc en diagonal, ça veut sûrement dire quelque chose ? Se renseigner et bleu et agir en blanc ? ! La coupure, je ne la comprends pas. Parce que prendre des décisions c'est aussi agir. La coupure, se renseigner/agir ne me paraît pas tout à fait vrai. (Conseiller novice)

Par ailleurs, d'autres désapprouvent l'existence d'un point central plus important que les autres dans la manière de symboliser les réseaux (cf. la France au centre de l'affiche) :

Sur l'affiche et dans la plaquette aussi, la France avec le gros point et les petits autour, ce n'est pas génial. Heureusement que le gros point n'est pas positionné à la place de Paris ! Mais, on raisonne dans une logique Internet, une logique en réseau. Il faut raisonner tissu et pas douche. Il faut que tous les points soient de la même taille. (Conseiller novice)

LES PHOTOGRAPHIES : UN POINT DE VUE HOMOGENE

Les illustrations ont en revanche généré un grand nombre de critiques. Et contrairement aux remarques précédentes, l'opinion est très homogène parmi nos interviewés et concerne la majorité d'entre eux.

Photo 1

La photographie illustrant la première étape de la démarche d'intelligence économique, « organiser », a déplu pour deux raisons. La première, et la plus répandue, est l'utilisation de ce qui a été interprété comme étant un pendule (le fil à plomb) pour illustrer une démarche rationnelle. D'après les interviewés un pendule fait référence à une démarche irrationnelle complètement opposée à la démarche d'analyse, d'organisation et de réflexion propre à l'intelligence économique. De plus, cette illustration remet en cause le sérieux de la démarche et de celui qui la suit :

Le pendule, ça ne fait pas très professionnel, pourquoi pas une boule de cristal, ça fait vraiment pas rationnel alors que c'est une démarche tout ce qu'il y a de plus rationnelle.

Je ne vois pas bien, ce que j'y mettrai mais je trouve ça bof! Et ça, c'est un fil à plomb ou un pendule ? Je ne vois pas bien le message qu'ils cherchent à faire passer. Ca me fait penser à Mme Irma leur pendule, ça ne fait pas très sérieux. De plus, Le Monde, pas tous les chefs d'entreprise ne lisent ça et Internet, n'est pas encore partout. (Conseiller expert)

Le pendule me gêne, car c'est associé à tout ce qui est non-rationnel, alors qu'on propose une démarche rationnelle. La photo est donc dangereuse car elle prouve l'inverse du message qu'on cherche à faire passer. Ca c'est catastrophique, et en plus ça n'est pas très valorisant pour le lecteur, car ça sous-entend que ce qu'il fait n'est pas rationnel... (Conseiller expert)

*Le pendule, je ne sais pas ce qu'il vient faire là ! Ou c'est peut-être un fil à plomb ?
(Dirigeant d'entreprise expert)*

La deuxième raison avancée est l'incohérence entre la photographie présentée : le pendule/fil à plomb, le journal, le CD-Rom et Internet, et le fait d'organiser. Ces objets étant des sources d'informations, les acteurs proposent de l'utiliser pour la deuxième phase : « capter ».

Et puis pour le reste, Internet, le CD-Rom, les journaux, ce sont des sources d'informations, donc je le mettrais à « collecter ». (Conseiller initié)

*La photo d'organiser est plutôt sympa mais on n'a pas l'image qui correspond au terme. Je ne vois pas en quoi cette image illustre le fait d'organiser son entreprise en vue d'une démarche d'intelligence économique. Pour moi, la photo 1 correspond plutôt au texte 2. Pour illustrer le 1, je verrais plutôt un patron assis avec son conseil d'administration autour d'une table qui discutent et réfléchissent à ce qu'ils vont faire.
(Conseiller novice)*

Photo 2

Les remarques concernant la deuxième photographie ont été moins virulentes que pour la première. Les interviewés s'interrogent simplement sur la pertinence du choix concernant les lunettes pour illustrer le fait de capter.

*Capter : les lunettes, c'est pour y voir plus clair ? Je n'y ai pas pensé spontanément.
(Conseiller expert)*

Les lunettes, il y a peut-être d'autres choses pour illustrer le fait de capter ? (Dirigeant d'entreprise expert)

Capter, j'aurais plutôt mis des oreilles que des yeux. (Conseiller initié)

Photo 3

D'après les interviewés, la photographie représentant des intercalaires illustrent le tri, qui se trouve être une sous-étape de l'étape 2 (capter) et non l'exploitation :

La photo « d'exploiter » n'a rien à voir avec le fait d'exploiter, c'est un tri de courrier en fonction des destinations, ça n'a rien à voir avec l'exploitation des informations, la photo n'évoque pas l'aspect de tri. (Conseiller novice)

*Le dossier de classement, je le vois comme une illustration du tri mais pas vraiment de l'exploitation. Le message d'analyse et de diffusion n'est pas évident sur cette photo là.
(Conseiller expert)*

De plus, cette photographie fait référence à l'exploitation manuelle, alors que ce type d'action est plus souvent envisagé avec l'aide d'un outil informatique. Par conséquent, cette photographie est considérée comme « ringarde »:

La photo de « exploiter » est ringarde, car l'exploitation manuelle, ça ne se fait plus trop, je verrais plutôt un ordinateur. (Conseiller novice)

Photo 4

La photographie représentant une caméra de surveillance a déplu voire choqué la plupart des interviewés. La caméra rappelle l'espionnage et l'espionnite et illustre une attitude paranoïaque. Cette image, considérée comme une exagération, semble inadéquate pour illustrer le simple fait de protéger ses informations :

Et la caméra, c'est trop fort, c'est un peu parano ! Au niveau de la protection, il ne faut pas trop en faire parce que c'est très cher pour une PME, il faut faire un minimum sans tout de même devenir parano. (Conseiller novice)

La caméra, ça fait un peu trop surveillance. (Conseiller initié)

D'après un conseiller, elle amènera plutôt les dirigeants d'entreprise à rire de cette étape plutôt qu'à la prendre au sérieux :

La deuxième photo qui me gêne, c'est la caméra. Ça fait espionnite, et les entreprises ne prennent pas ça du tout au sérieux. Ça les fait rigoler. Il faudrait une autre image pour exprimer le fait de se protéger. (Conseiller expert)

De plus, sous entendre de tels effets de la démarche d'intelligence économique, n'est pas très engageant d'après les conseillers :

La caméra, pour protéger, ça va choquer, le côté espionite, je ne suis pas convaincue que ce soit positif dans le message. Quand on vend une voiture, on ne dit pas : « si vous allez à fond, vous allez vous faire contrôler par les radars ». La démarche importante est celle d'ouverture vers l'extérieur pour prendre de l'information et là le cycle se referme vers l'intérieur. (Conseiller expert)

Si les photographies ne conviennent pas à la plupart des interviewés en tant qu'illustration de la démarche, elles ont pour avantages d'égayer l'affiche et la maquette.

A la limite, s'il n'y avait pas de photos ce serait pareil, ça aigüaie surtout ! Ca n'aide pas à la compréhension mais ça rend l'affiche et le livret plus digeste. (Dirigeant d'entreprise novice)

UNE CAPACITE A SE REPERER ET UNE LISIBILITE DIFFICILE

Un trop grand nombre de messages

Si les remarques concernant le choix des photographies sont valables tant pour le livret d'accompagnement que pour l'affiche, l'ensemble des opinions suivantes concerne essentiellement la présentation de l'affiche.

La première remarque concernant la lisibilité de l'affiche est que le très grand nombre de messages empêche le lecteur de comprendre rapidement de quoi il s'agit, et qu'elle est l'information importante :

Il y a trop de messages sur l'affiche, il y a trop d'informations pour savoir laquelle est importante et de quoi ça parle exactement. (Dirigeant d'entreprise novice)

*Pour un format affiche, **il y a trop de messages**, ils ne faut que quelques mots. Même si c'est destiné à être utiliser lors d'entretiens. Par définition, une affiche sert à être afficher, donc le message doit être lu en passant devant rapidement, que le message soit clair et vite compris, et la personne peut en voir plus si elle s'attarde devant. Donc, j'ai tendance à penser **qu'il y a trop de choses** et les clefs du succès sont écrites trop petit, ça ne sert à rien c'est illisible. (Conseiller initié)*

Par ailleurs, deux slogans sont utilisés : « savoir, agir et prospérer » et « se renseigner et agir », ce qui n'est pas utile d'après les conseillers. Il semblerait judicieux de faire un choix entre les deux afin de rendre le message plus clair et l'ensemble de l'outil plus cohérent :

*J'ai aussi remarqué un problème de cohérence sous les sous-titres : sur la page de garde, c'est écrit : « **se renseigner et agir** », ça, c'est très bien ! Mais ensuite, c'est écrit « **savoir, agir, prospérer** » (recto de la couverture), pourquoi rajouter « prospérer », **pourquoi changer le slogan ? Il faut garder le même message** et le premier est très bien. « Prospérer », ça tombe un peu comme un cheveu sur la soupe, il n'y a pas de cohérence, je ne comprends pas. (Conseiller expert)*

Plutôt que d'utiliser deux slogans différents, la répétition en grand nombre d'un seul slogan rendrait le message plus cohérent :

« *L'intelligence économique savoir, agir et prospérer* » c'est pas mal, pour moi, c'est s'organiser pour savoir, agir et prospérer. Enfin, c'est ma vision. **Ce qui me gêne, c'est que savoir, agir, prospérer, c'est le slogan et après on ne le reprend pas dans les étapes. Là, ça manque de cohérence.** S'organiser pour identifier, capter, exploiter et protéger, ça me paraît mieux. Ou il faudrait que le slogan apparaisse sous chaque paragraphe : capter pour savoir, agir prospérer, exploiter pour savoir agir, prospérer... Ca s'articule mal le slogan et les phases. **Il ne faut pas qu'il y ait 36 messages.** (Conseiller novice)

De surcroît, les conseillers et les dirigeants attendent que l'affiche soit plus attractive. Etant donné qu'attractivité et clarté du message présenté semblent liés, rendre l'affiche plus attractive serait possible en réduisant le nombre de messages et de slogans. Ce surplus participe à la difficulté de lisibilité et complique la compréhension :

Pour que l'on soit intéressé par lire le document, il faut que ce soit plus attractif, moi, si je ne comprends pas de quoi ça parle dès le début, ça part directement à la poubelle.
« *L'intelligence économique, se renseigner et agir, l'écrire en plus gros, et écrire « organiser, capter... » en plus petit.* (Dirigeant d'entreprise novice)

Un sens de lecture inhabituel

Contrairement à l'habitude, le sens de lecture du schéma se trouve être de droite à gauche et le sens de rotation du cercle contraire au sens de rotation des aiguilles d'une montre généralement utilisé. Ces deux points ont fait l'objet de nombreuses critiques fondées d'une part, sur des problèmes concrets : le repérage dans le document et la lecture, et d'autre part, sur un principe : « un cycle doit tourner dans le sens des aiguilles d'une montre ! ».

Ainsi, de nombreuses personnes, des chefs d'entreprise comme des conseillers « se sont perdus » lors de leur première lecture :

On cherche où commencer, je me rappelle que j'ai été un peu perdu la première fois, mes yeux ont cherché un petit peu, après on voit des numéros et on cherche le numéro 1, ensuite j'ai commencé. (Dirigeant d'entreprise initié)

Tout d'abord, une chose qui m'a étonné, c'est le fait qu'on donne un ordre chronologique : 1, 2, 3, 4, et qu'on tourne dans le sens contraire des aiguilles d'une montre. Au départ, je me suis un peu perdu : J'ai lu la clef du succès (dans « organiser ») et je suis passer à « protéger », j'ai suivi le sens normal et j'ai vu que j'étais au 4, et pas au 2. Alors, j'ai vu que les flèches n'allaient pas dans le sens des aiguilles d'une montre. Puis, je suis allé au vrai 2. (...) Il faudrait mettre ça, dans le sens normal ! (Conseiller novice)

*Pour le poster la lisibilité est bonne. Par contre il y a un truc qui m'a choqué, c'est le sens du cercle, ça m'a perturbée et **ça m'a fait perdre du temps dans la lecture.***
(Conseiller novice)

De plus, bien que la lecture ait été finalement effectuée, les acteurs restent perturbés par le sens de rotation du cycle décrivant la démarche d'intelligence économique. Suivre la démarche dans ce sens contraire des aiguilles d'une montre demande un effort :

*La première fois j'ai été choqué par le sens des flèches. Je me suis dit « ah, non, ce n'est pas dans ce sens là ! Ca ne va pas ! ». **Pour moi, ça tourne à l'envers** et je ne me sens pas à l'aise. Et après, quand **on fait l'exercice de se mettre dans le bon sens** ça va, on suit. Ou alors, c'est qui a une volonté : ils ont fait exprès de le mettre dans ce sens là, mais je ne comprends pas pourquoi. S'ils l'ont fait exprès ce n'est pas explicite. Ca ne se comprend pas du tout, on se dit plutôt : « il y a des gens qui ont vraiment l'esprit tordu ». (Conseiller novice)*

De surcroît, l'habitude faisant force de loi, il paraît anormal de procéder ainsi, surtout si aucune explication ne permet au lecteur de comprendre ce choix :

*D'habitude on lit les choses de gauche à droite, en plus on dit « tourner dans le sens des aiguilles d'une montre », et là, ça va dans le sens contraire, moi j'ai lu « protéger » en deuxième, j'ai lu le point 4 à la place du 2, j'ai commencé par le point 1, même s'il n'est pas à gauche, mais parce qu'il est au-dessus des autres, et puis, je suis allée au point 4. **Je trouve que ça complique inutilement.** Il y a peut être un intérêt mais je ne le vois pas ou peut être simplement le concepteur est gaucher ! (Conseiller initié)*

*La dynamique d'habitude ça va dans ce sens là, dans le sens des aiguilles d'une montre, mais dans l'autre sens, ce n'est pas une preuve de dynamisme. La tendance est de lire de gauche à droite et **ça gêne de lire dans ce sens là.** D'ailleurs, une fois, un ami avait fait marcher des escargots dans le sens contraire des aiguilles d'une montre pour symboliser le dynamisme des escargots de Bourgogne et on le lui a reproché en disant que c'était dévalorisant et que ça exprimait le contraire d'une dynamique. Mettre le sens de lecture vers la gauche, c'est une connerie. (Conseiller novice)*

***Pourquoi ce sens de rotation ?** Ca me choque de ne pas aller dans le sens des aiguilles d'une montre. (Dirigeant d'entreprise expert)*

D'autres personnes ne se sentent pas perturbées pour autant mais remarquent simplement ce fait, et s'interrogent sur les raisons. Il est nécessaire de préciser qu'il s'agit dans ce cas de conseillers experts en intelligence économique :

Ca ne me perturbe pas, c'est habituellement à mettre dans l'autre sens, je ne vois pas l'intérêt de tourner dans le sens contraire des aiguilles d'une montre, c'est un peu anti-naturel mais ça ne me gêne pas plus que ça. (Conseiller expert)

Ce ne sont pas des étapes, tel que c'est amené là, pour moi ce ne sont pas des étapes. Ce sont des actions, dont il faut respecter la chronologie dans la situation idéale. Le dirigeant peut commencer par exploiter, par collecter puis exploiter mais à partir d'un moment il faudra bien qu'il s'organise. Idéalement, on fait 1, 2, 3, 4 mais cet ordre n'est pas absolu et le fait de l'avoir présenté de manière éclaté sur l'affiche, c'est bien. Ce sont les éléments important d'une démarche d'intelligence économique, mais ils ne sont pas dans un ordre. Moi, ça ne me perturbe pas cette présentation, le cercle, les flèches et les chiffres mais je pense qu'un conseiller qui ne beigne pas là dedans comme moi aurait plus de difficulté à expliquer ça à un chef d'entreprise. (Conseiller expert)

En effet, comme le dit ce conseiller expert, il est difficile à envisager pour un conseiller ou dirigeant novice que ces chiffres ne désignent pas un ordre « absolu » :

Quand je regarde la brochure ou le poster je me dis : « il y a une démarche à suivre, il y a un sens à respecter. » Je n'ai pas imaginez qu'on pouvait ne pas respecter l'ordre. Ce n'est pas clair, j'ai pas compris qu'on pouvait ne pas respecter l'ordre. Il ne faudrait pas utiliser des chiffres alors mais reprendre le motif qui est utilisé derrière (en fond), les liaisons de molécules, les réseaux... comme ça on comprendra mieux qu'on peut le lire de manière moins figée. Je fais le parallèle avec la démarche stratégique, c'est élaborer une démarche, prendre le temps de réfléchir à sa démarche... les chefs d'entreprise le font, mais ils ne la formalisent pas. On travaille aussi sur un schéma, mais on peut être amener à revenir plusieurs fois sur un même point de réflexion. Je fais un parallèle parce que c'est quand même une richesse de se dire qu'il y a plusieurs possibilités d'action suivant les problèmes de l'entreprise. C'est à dire que ce n'est pas obligatoire de faire les étapes 1, 2, 3, 4 dans l'ordre. C'est une réflexion continue. On a la méthodologie en tête et en fait, on l'enrichit au fur et à mesure. C'est intéressant de mettre cette préoccupation dans la tête des chefs d'entreprise. (Conseiller novice)

L'adaptabilité de l'ordre de la démarche en fonction des entreprises n'est pas envisagée par les novices.

CONCLUSION

Les résultats du test au niveau de l'aspect visuel des documents révèlent certaines difficultés de lecture et points de désaccord, c'est pourquoi nous nous permettons de proposer certaines suggestions :

- Changer les photographies illustrant la phase d'organisation et celle de protection, le fil à plomb étant perçu comme s'il était un pendule et la caméra étant déprécier par les conseillers et les dirigeants d'entreprise ;
- Choisir un seul slogan parmi les deux utilisés : « savoir, agir, prospérer », « se renseigner et agir » ;
- Utiliser le sens de rotation allant dans le sens des aiguilles d'une montre afin de faciliter la lecture.

ANALYSE CRITIQUE DU FOND DES DOCUMENTS

Cette partie rassemble l'ensemble des opinions et critiques que les personnes interrogées ont émit sur le fond des documents. Nous présenterons d'une part, les opinions concernant les étapes du schéma explicatif présentant la démarche d'intelligence économique se trouvant sur l'affiche et dans le livret d'accompagnement, et d'autre part, les opinions concernant le texte.

LES ETAPES DU SCHEMA EXPLICATIF

Nous avons déjà présenté les critiques des interviewés concernant l'aspect visuel du schéma explicatif, nous allons maintenant présenter leurs opinions au sujet des étapes et de l'ordre choisis. Tout d'abord, les points de désaccords seront analysés et dans un deuxième temps, les lacunes citées seront énumérées.

les points de désaccord

La place de « Protéger »

La place de « protéger » au sein du cycle avait été questionnée lors du dernier comité de pilotage (le 8 septembre dernier) et le test que nous avons mené confirme ces appréhensions. En effet, « protéger » n'est pas considéré comme une étape de la démarche d'intelligence économique, alors que « organiser », « capter » et « exploiter » le sont.

Quand on exploite, ça engendre de nouvelles questions et ensuite on doit donc réorganiser on repart sur le point 1, et la boucle repart. Mais bon, le 4 n'est pas à sa place. (Conseiller novice)

« Protéger » correspond en fait à quelque chose à faire lorsqu'on organise et lorsqu'on exploite. Ce n'est pas forcément sur le même plan que les autres étapes, elle s'intègre en fait aux deux étapes : « organiser » et « exploiter ». « Protéger » ce n'est pas une étape comme les autres, d'ailleurs, ce n'est pas une étape spécifique à mettre à part, elle ne doit pas occuper le même type de place.

En fait, protéger est une action qu'il faut mener tout au long du processus de gestion d'informations, c'est pourquoi elle n'a pas sa place parmi les autres étapes :

De la même manière que nous, nous pouvons collecter des informations chez nos concurrents, nos concurrents peuvent venir nous voler des informations. Mais ce n'est pas une étape, c'est tout au long du processus. Il faut d'abord protéger ce que l'on a déjà et ensuite protéger au fur et à mesure, il faut protéger les informations qu'on acquiert. Par exemple, là nous sommes en train de faire un moule en béton, c'est

quelque chose dont on ne parle pas. Normalement, ni nos concurrents, ni nos fournisseurs de matières premières ne sont au courant. Donc on a su protéger notre produit tout au long du processus. (Dirigeant d'entreprise novice)

Sa place est envisagée en toile de fond car ne faisant pas parti du cycle de gestion de l'information, elle casse la logique du cycle en restant à cette place :

*D'après moi, la protection est quelque chose à **mettre en toile de fond**, ça ne vient pas en quatrième point. Tous les sous-points de « protéger » : repérer les informations sensibles qui intéressent votre concurrent... » tous ces points sont valables pour tous les niveaux : « organiser », « collecter », « exploiter ». Il ne faut pas en parler aux fournisseurs car ils sont aussi en contact avec nos concurrents. (Dirigeant d'entreprise novice)*

*Le cercle rappelle le cycle de l'information. **Mais le « protéger » casse le cercle.** Une fois qu'on a agit, on se trouve dans une autre situation, car on a évolué, du coup cela nous amène à nous poser de nouvelles questions et on termine le cercle et on recommence... c'est un cycle. Mais le fait de protéger, c'est comme si c'était fini, il faut le mettre à côté du cercle. C'est une action qui concerne toutes les étapes du cercle, ce n'est pas une finalité ! Quand on communique, il faut faire attention d'en dire assez mais pas trop. « **Protéger** » c'est une tâche de fond, alors que les autres sont des étapes. (Conseiller expert)*

Par ailleurs, le type d'informations que les entreprises doivent protéger sont les informations qui leurs sont propres et précieuses, ainsi, afin d'insister sur ce fait les interviewés proposent de mettre ce verbe sous la forme intransitive :

*« **Se protéger** », je le mets en toile de fond et non en première place comme ça. Attention, vous ne faites pas la promotion des sociétés de gardiennage. L'intelligence économique, c'est ni du gardiennage, ni les renseignements généraux. C'est d'abord une démarche active, on est passé d'un état de veille à une intelligence économique active, et qui progresse. **Le « se » est évidemment à rajouter.** (...)Les informations qu'on organise, qu'on capte, qu'on exploite sont les mêmes, mais celles qu'on protège sont celles de l'entreprise, et pas celles qu'on prend à l'extérieur. (Conseiller initié)*

*« Protéger » la quatrième phase me va. Il faudrait juste mettre_« **se protéger** ». (Conseiller novice)*

*Ce serait mieux de mettre à la place de « protéger », « **se protéger** »(...) Il faudrait mettre « se protéger ». Il faudrait glisser l'idée que si elles ne le font pas, d'autres*

entreprises le feront à leur place car c'est un avantage concurrentiel, elles se feront piquer les idées par celles qui pratiquent l'intelligence économique. (Conseiller novice)

De plus, protéger est une action qu'il faut conseiller avec parcimonie car s'informer est une démarche nécessitant l'ouverture vers l'extérieur d'une part, et d'autre part, d'après des conseillers experts en intelligence économique et certains dirigeants, de nombreux chefs d'entreprise ont plutôt tendance à l'enfermement et à la surprotection de leurs informations :

*Je ne mets pas les quatre points sur le même plan : 1, 2, 3 : c'est de l'échange d'information sans protection, sans cloisonnement, car des dirigeants ont déjà cette tendance. **Le point 4, « protéger », je le mets en second plan.** En terme de démarche, je procède de la façon suivante : je parle beaucoup des points, 1, 2, 3 et très peu du point 4. Le point 4 peut être complètement bloquant, il ne faut jamais commencer par parler de protection. Je parle essentiellement de PME, il ne faut pas aller au-delà du nécessaire. La confidentialité est importante dans l'armée, dans les grandes entreprises mais pas dans les PME. (Conseiller expert)*

*Personnellement, j'insisterais moins sur le 4 : « Protéger » car n'ayant aucune technologie particulière, on est un peu moins sensible à ce sujet. (...) De plus, **la protection peut aussi jouer en défaveur des entreprises** plutôt qu'en leur faveur, et à mon avis il est plus important pour beaucoup d'entreprises de les sensibiliser à s'ouvrir vers l'extérieur que le contraire. (Dirigeant d'entreprise initié)*

L'ordre de présentation

Certaines personnes se sont interrogées sur l'ordre des étapes, en particulier sur le fait d'avoir placé l'étape « capter » après l'étape « organiser » :

Quand je lis « capter » et que je lis ce que ça veut dire : « collecter, rassembler, trier », puis « exploiter » et bien j'aurais plutôt mis « capter » en premier. (Conseiller novice)

Au départ, je me suis demandé pourquoi vous aviez mis organiser avant de capter ? Mais en fait, c'est vrai que c'est mieux dans ce sens là ; mais nous, nous avons fait le contraire. On a commencé par capter les informations et après on les a organisées, mais c'est propre à notre organisation. (Dirigeant d'entreprise expert)

Il semblerait qu'organiser l'information se fasse plutôt après l'avoir collecter.

Moi la première chose qui me gêne est le fait de mettre organiser avant capter. En fait, je vois ce qu'ils veulent dire mais je ne sais pas si le terme est bon. Une fois qu'on a des informations, on les organise et on les structure. Mais à la place d'organiser, moi je

mettrais analyser. Identifier ses besoins, repérer les sources exploitables pour moi, ce n'est pas « organiser » mais analyser. (Conseiller novice)

Ce point de désaccord nous semble être corrélé à une lacune souvent citée : la phase d'analyse.

Deux lacunes : la phase d'analyse et la phase de décision

Deux étapes semblent manquer au schéma de la démarche d'intelligence économique présentée sur ces documents : la phase d'analyse et la phase de décision et de mise en œuvre de l'action.

La phase d'analyse

Dans la phase « Organiser » le premier sous point est « identifier la nature des besoins en information de l'entreprise », mais beaucoup considèrent ce point comme une étape à part entière : la phase d'analyse. Celle-ci est nécessaire en début de toute démarche d'intelligence économique, elle permet à l'entreprise de connaître ses lacunes et ses potentiels et par conséquent de définir ses besoins. Ensuite, en fonction des besoins, l'entreprise peut définir sa démarche, sa stratégie ce qui correspond à la phase d'organisation :

*Je laisserai le même ordre, c'est bien mais **il manque la première étape**. Il faut d'abord fixer les objectifs de l'entreprise, définir ses besoins en informations. « Identifier la nature des besoins en informations », ça ne devrait pas être un sous-point « d'organiser », c'est une étape à part entière. Il faut définir les besoins avant d'organiser. (Conseiller initié)*

*Je ne me lance pas dans un discours sur l'intelligence économique sans connaître l'entreprise. **C'est inimaginable de préconiser une attitude, sans même savoir ce qui est important pour elle à ce moment là**. Ca peut très bien être une perte de temps dangereuse pour l'entreprise. Il faut donc que ça soit vraiment important et nécessaire au moment présent. Puis, il y en a pour qui ce n'est pas important, par exemple les entreprises d'imprimerie d'étiquettes de vin. C'est vite vu, ils se connaissent tous ! (Conseiller novice)*

***Avant d'organiser, il faut que l'entreprise ait mené une réflexion stratégique**. Une boîte qui a fait venir un consultant en stratégie sait où elle est et où elle va. Par contre, quelqu'un qui ne s'est pas posé de questions sur la stratégie, il ne sait pas où il veut aller, il ne connaît pas l'état du marché, ni où sont les opportunités et les dangers. Donc avant même d'identifier les besoins, il faut faire une étude stratégique. Dans cette démarche, il est important que le chef d'entreprise sache où il va. (Conseiller expert)*

*Moi, je pense que pour que ça marche, il faut aller jusqu'au bout, mais les dirigeants n'ont pas le temps de faire l'intégralité des étapes pour tous les secteurs de l'entreprise alors **à mon avis, il manque une étape**. Il faut se donner des priorités pour agir et là, on ne le voit pas. Mes clients n'ont pas de structure pour choisir quels sont les besoins prioritaires. Donc la phase qu'ils appellent « organiser », il faudrait la segmenter pour voir ce qui est vraiment nécessaire à faire dans l'entreprise, « identifier la nature des besoins » mais aussi segmenter les priorités et les réponses. Il faudrait approfondir cette phase là. (Conseiller novice)*

C'est l'« organiser » qui me gêne quelque part, parce que tout est une question d'organisation : quand on capte, quand on exploite, quand on protège, c'est toujours une question d'organisation. Pour moi, du coup, dire que la première phase c'est organiser ne convient pas. Pour moi, le un ça serait plutôt identifier, ou repérer car tout est à organiser ! (Conseiller novice)

Les difficultés que les chefs d'entreprise disent rencontrer lors de la phase d'identification des besoins confirme l'idée qu'il est important de mettre en première place la phase d'analyse :

*L'étape la plus dure est d'identifier les besoins de l'entreprise. On cherche, mais on cherche quoi ? Je n'ai pas de méthode de recherche donc je ne sais pas quoi chercher. C'est la partie d'identification des besoins qui est la plus difficile. J'ai un certain nombre de revues auxquelles je suis abonné et c'est difficile de tout lire et de choisir ce qui est important. Parfois, j'accumule les revues et je jette tout sans rien lire ! (...) Si on a pu identifier les besoins et les ressources, il est assez facile de les collecter. **Le problème est qu'on ne dit pas comment le faire.** (...) La première phase est difficile : identifier les besoins et les sources, et ensuite, ça va tout seul ! (Dirigeant d'entreprise novice)*

Cette étape semble difficile à mener pour les chefs d'entreprise et d'après eux, il manque non seulement l'étape d'analyse mais aussi la méthode d'analyse, qu'ils ne connaissent pas. Par conséquent, s'ils souhaitent mener une démarche d'intelligence économique, ils choisiront de la faire mener par un spécialiste extérieur :

*D'après moi, **il manque une étape en amont qui est d'expliquer comment on peut identifier les besoins**. La phase préparatoire d'identification des potentiels qui permet de savoir dans quelle direction on peut aller, et de quelle manière on peut le faire. Ca peut être fait par un cabinet extérieur qui analyse quels sont nos potentiels, **mais pour nous ce n'est pas évident de faire ça**. Ce n'est pas notre spécialité, c'est celle de ce type de cabinet. D'ailleurs, l'année dernière un cabinet était venu, et nous avons mis*

quelque chose en place, un alliage de métal et de carton. Nous avons déposé un brevet, bref on a tout fait et finalement c'était un fiasco total, on a dépensé pas mal d'argent mais on n'a rien réalisé derrière. Donc, ça me refroidi un petit peu. On n'a pas des ressources importantes, donc ça me refroidi. Donc, les conseils que nous pouvons recevoir ne sont pas toujours ceux qui sont possible de mettre en œuvre. (Dirigeant d'entreprise novice)

Nous avons par ailleurs, remarquer lors de l'analyse des démarches en intelligence économique pratiquées par les spécialistes, que la phase d'analyse permettant d'identifier les besoins prioritaires étaient toujours citée.

La phase de décision et d'action

D'après l'analyse de nos entretiens, une autre étape semble manquer au schéma : la dernière étape, la phase de décision et d'action. Dans la phase 3, « exploiter », le dernier point fait allusion à cette action : « *Susciter les échanges, la réflexion, la production de constats opérationnels, de pistes d'action* » mais encore une fois, il ne devrait pas seulement être une sous-étape mais une étape à part entière. Cette phrase est trop allusive alors qu'il s'agit du moment où les résultats peuvent apparaître, où l'intérêt de la démarche d'intelligence économique prend tout son sens :

*Dans le schéma, **j'insisterais plus sur l'action**. Si on ne prend pas de décisions, on à travailler pour rien. Donc pour que ça ait de la valeur il faut que cela permette au chef d'entreprise de prendre des décisions, et pas seulement faire « des constats opérationnels, et des pistes d'action ». (Conseiller expert)*

*Il n'y a pas de cas où les entrepreneurs se lancent dans la démarche tout seul, il faut toujours les accompagner. Le client ne se demande pas ça a priori, il faut le convaincre que c'est important d'y consacrer du temps et de l'argent. C'est pour ça que sur l'affiche, **il faut insister sur la prise de décision à la fin du cycle**. (Conseiller expert)*

*On ne parle que de l'information, on ne parle pas de ce qu'on en fait. A mon avis, la quatrième étape serait la mise en œuvre, le passage à l'action. Qu'est ce qu'on fait une fois que l'on a organisé, capté, exploité l'information ? A quoi ça sert de faire tout ça ? Ceux qui font des produits, ça leur sert à mettre en place des nouveaux produits, ceux qui font des services, c'est pareil, ils peuvent mettre en place des nouveaux services... C'est la mise en œuvre ! Des constats opérationnels et des pistes d'action » c'est un peu léger, il faut une mise en œuvre. Leur « Exploiter », c'est plutôt analyser, et **il manque la phase d'action**. (Dirigeant d'entreprise novice)*

*« Susciter les échanges, la réflexion, la production de constats opérationnels, de pistes d'action » : **Il faut ajouter les prises de décisions.** Et le « constats opérationnels » ça ne va pas du tout. (Conseiller initié)*

LE TEXTE

Nous allons maintenant présenter les opinions et critiques énoncées par les personnes interrogées sur l'ensemble du discours écrit, c'est-à-dire sur les atouts et les lacunes de ces documents en terme de communication. Tout d'abord, nous présenterons les points forts de ces outils. Puis, nous ferons part de certaines lacunes notées par les personnes interrogées qui en étant comblées permettraient d'après elles une meilleure communication. Enfin, nous ferons part des remarques concernant le vocabulaire utilisé.

Les intérêts et points forts des documents

Les deux documents sont appréciés pour des qualités différentes : l'aspect synthétique de l'affiche et l'aspect descriptif du livret. Par ailleurs, les personnes interrogées apprécient la complémentarité de ces deux aspects.

Le gain de temps pour comprendre la démarche d'intelligence économique

La notion d'intelligence économique n'est pas évidente à comprendre, et ces documents semblent permettre une compréhension rapide et claire de ce à quoi correspond cette démarche :

Je trouve que c'est bien fait et je regrette de ne pas avoir eu ça, lorsqu'on a commencé notre démarche d'intelligence économique. C'est clair, c'est bien expliqué, et on reconnaît bien les 4 phases de l'intelligence économique. Bon, peut être que le fait d'avoir suivi une formation ne me rends plus très objectif, car je sais déjà ce qu'est l'intelligence économique. (Dirigeant d'entreprise initié)

Honnêtement, c'est un bon outil qui informe bien et qui fait gagner du temps aux gens qui promeuvent cette action. (Dirigeant d'entreprise initié)

La complémentarité des deux outils

Les deux documents forment en se complétant un bon outil de communication. L'affiche présentant la démarche d'intelligence économique sous forme de schéma synthétise, ce qui permet d'avoir une vision d'ensemble, alors que le livret d'accompagnement décrivant

l'ensemble de la démarche, permet de comprendre plus en profondeur à quoi correspondent ces étapes.

C'est bien d'avoir une synthèse, c'est mieux qu'un livre. Là, il y a le fil conducteur et une synthèse. C'est un bon support. De toute façon c'est bien d'avoir une trame comme ça, on a les détails dans le fascicule qui donnent plus d'informations. (Dirigeant d'entreprise initié)

Ce qui est bien avec l'affiche est le fait qu'elle présente l'intelligence économique de manière globale, ensuite on peut rentrer dans certains détails avec le livret. (Conseiller expert)

Le livret et l'affiche sont complémentaires, on discute autour de l'affiche et on lit le livret. (Conseiller initié)

L'affiche complète bien le bouquin. (Dirigeant d'entreprise initié)

Il y a une bonne correspondance, c'est une bonne communication avec ces deux niveaux, les deux documents : l'affiche qui présente des résumés et la brochure avec le développement des idées. (Conseiller novice)

Par conséquent, l'objectif de cet outil d'aide à la communication étant d'appuyer les contacts entre dirigeant et conseiller en proposant une trace écrite structurante est rempli.

Les lacunes

Nous allons présenter maintenant les différents points qui pourraient améliorer ces documents, d'après les personnes interrogées, en tant qu'outil d'aide à la communication. Nous avons repéré cinq « lacunes » récurrentes dans le discours des conseillers et dirigeants d'entreprise.

Des exemples concrets

Parmi les lacunes citées, les interviewés ont été nombreux à noter le manque d'exemples concrets pouvant illustrer les différentes étapes de la démarche et par la même. Ceux-ci pouvant permettre une meilleure compréhension de la démarche d'intelligence économique. Cette lacune est particulièrement citée par les conseillers ou les dirigeants d'entreprise novices qui n'ont pas, par définition, d'expérience dans ce domaine et par conséquent, pour qui il est difficile de comprendre comment réaliser concrètement les différentes étapes de la démarche :

***Il manque des exemples concrets.** Ca serait peut être intéressant de montrer des exemples d'entreprises qui étaient déjà bien organisées et à qui ça a apporté quelque chose quand même. Moi, c'est la première chose que j'ai demandé à la CCI : « Donnez-moi un exemple. Même des entreprises qui se considéraient bien organisée se sont rendues compte qu'il y avait des choses à améliorer et qui grâce à l'intelligence économique, ont eu des résultats concrets. Après quelques discussions avec eux, on s'est rendu compte qu'effectivement ça pouvait apporter des choses à mon entreprise, mais ce n'est pas encore la priorité. (...) **Il manque juste des exemples,** on pourrait mettre des exemples devant organiser, devant capter... c'est seulement ça qui manque. (Dirigeant d'entreprise initié)*

***Ce qui manque, ce sont des exemples.** Ce serait pas mal d'en mettre car l'intelligence économique, ça fait peur, et en plus on croit toujours que ça n'est que pour les grandes boites. Il faut montrer que les PME sont concernées par ça aussi. (Conseiller novice)*

Le manque d'exemples a pour conséquence de laisser le document à un niveau plutôt conceptuel que pratique, ce qui ne semble pas correspondre aux attentes des dirigeants :

Si on reste trop dans le conceptuel, on s'éloigne des préoccupations des chefs d'entreprise. Il faut le relier à un contexte. Si elle reste comme ça on fera avec, ça a déjà le mérite d'être fait. (Conseiller initié)

Pour les spécialistes, cette lacune peut être comblée lors de l'entretien :

Si j'utilise l'affiche, je n'utilise pas le livret car il reprend le discours que j'ai d'habitude. Donc, en utilisant l'affiche lors d'un entretien, j'insisterais en plus sur les résultats concrets car c'est le point important pour persuader un chef d'entreprise. (Conseiller expert)

Les enjeux, les intérêts

Par ailleurs, les intérêts de la démarche d'intelligence économique ne sont pas connus de tous les dirigeants d'entreprise, ni de tous les conseillers, c'est pourquoi ces derniers soulèvent le fait qu'il serait intéressant de présenter clairement les enjeux et les intérêts d'une telle démarche.

*Un truc qui me revient comme ça : que ce soit l'affiche ou le livret on est tout de suite dans le sujet, mais il n'y a pas le pourquoi de la démarche. **Quels sont les enjeux, quels sont les intérêts de cette démarche ?** On dit seulement que c'est un outil efficace pour la concurrence. **Il manque un petit couplet sur les enjeux.** Si on veut faire de la*

sensibilisation il faut donner des arguments pour motiver, donner envie... il faut prouver au chef d'entreprise que c'est important. (Conseiller novice)

*Là, il n'y a aucun exemple, il y a seulement de la méthode. Il faut des résultats car les dirigeants ont besoin de concret : Combien ça rapporte ? Combien ça coûte ? Qui va être impliqué dans l'entreprise ? Quelles différences cela va apporter dans mon entreprise en terme de structure, d'organisation stratégique ? Qu'est ce que je vais gagner en terme de bénéfices ? **Bref, qu'est ce que ça m'apporte ?** Là, on ne sait pas. (Conseiller initié)*

L'exhaustivité

Toujours dans le but de rendre l'outil plus pratique pour les dirigeants d'entreprise, les conseillers souhaiteraient que les différentes listes soient exhaustives : concernant les besoins en informations (livret, « organiser », point 1), les occasions de collecte d'informations (livret, « capter », point 1 : collecter)

Les deux énumérations doivent être exhaustives, il faut les terminer, on dirait vraiment que celui qui à écrit le texte était fatigué : « et d'autres qui vous viendront à l'esprit », on dirait vraiment que lui, il n'en avait plus du tout à l'esprit et qu'il en a rien à fiche d'y réfléchir. C'est comme « une attitude d'éveil sur tous les plans », cela serait bien de préciser ! (Conseiller initié)

Pour « capter », ils disent « profiter de toutes les occasions... » mais ça serait mieux de mettre une liste exhaustive de toutes les sources d'informations. (Conseiller novice)

L'origine de la notion l'intelligence économique

La lettre destinée aux conseillers explique en quelques mots d'où vient le terme d'intelligence économique mais certains restent sur leur faim, et aimeraient en savoir plus sur l'origine de cette notion. Peut-être serait-il possible de rajouter quelques mots à ce sujet en introduction sur le livret ?

Il y a une autre question que je me suis posée, pourquoi on appelle ça l'intelligence économique ? Souvent on parlait d'espionnage industriel, de veille technologique mais qu'est ce qu'il y a de différent entre ça et l'intelligence économique ? Et aussi, d'où vient ce terme qui l'a inventé ? . Ca serait bien de dire ça dans le livret. De quelle tête pensante c'est sorti ? Car si je vais porter la bonne parole là dessus sans savoir ça, je me sens déstabilisée. Je ne remets pas en cause l'utilité de la chose mais j'aimerais

savoir d'où ça vient : d'un sociologue du CNRS, d'un économiste du ministère de l'industrie, se serait bien de le savoir. (Conseiller novice)

Etre attractif

Aussi, en formulant différemment la phrase « *Votre atout dans la compétition industrielle et commerciale : un système d'intelligence économique équilibré* », conseillers et dirigeants pensent que cela rendrait l'affiche plus attractive. L'un propose de mettre une phrase de ce type sous la forme interrogative pour attiser la curiosité des chefs d'entreprise :

Elle définit un certain nombre de principes mais ce serait mieux si elle attisait un peu plus la curiosité des chefs d'entreprise. Plutôt que de faire une affirmation comme « Votre atout dans la compétition industrielle et commerciale : un système d'intelligence économique équilibré », je verrais plutôt une question du type : est-ce que vous êtes sur de disposer de toutes les informations dont votre entreprise à besoin ? Les termes génériques me paraissent bien mais éventuellement ce serait pas mal d'emmener les gens à se poser plus de questions. (Dirigeant d'entreprise initié)

Une autre personne pense que le mot « atout » est trop couramment utiliser dans ce type de démarche de sensibilisation pour garder un côté convainquant et attractif :

« Votre atout » : les chefs d'entreprise vont se dire : « encore le même slogan pour me vendre un truc en plus », c'est toujours présenté comme ça : votre atout : la qualité, votre atout... » ils n'y croient plus ! (Conseiller initié)

Le vocabulaire

Les remarques au sujet du vocabulaire utilisé ont été très diverses, certains l'ont trouvé simple et accessible, d'autres pompeux et hermétique. Ces remarques ne sont pas faciles à analyser car elles ne sont ni fonction du degré d'initiation des personnes à l'intelligence économique, ni fonction de leur profession (conseiller, dirigeant). Nous présenterons seulement une liste de citations correspondant chacune à l'une de ces deux catégories. De plus, si certaines personnes ont trouvé les documents accessibles et bien fait dans leur ensemble, elles ont pu faire au cours de l'entretien des petites critiques sur certains mots précis. C'est pourquoi, les opinions positives sont d'ordre général alors que les opinions négatives sont plus ciblées.

Par ailleurs, un autre type de vocabulaire a été remarqué et désapprouvé, celui se rapprochant d'un discours type dit « renseignements généraux ». D'après les conseillers spécialisés, le rapprochement entre les notions d'intelligence économique et d'espionnage,

type « RG », est à éviter car cela joue en défaveur de la sensibilisation à la démarche d'intelligence économique.

Enfin, nous présenterons les citations jugeant que le vocabulaire est inapproprié à la situation ou trop normatif pour être utilisé par tous.

Le vocabulaire est simple et accessible

D'après les conseillers novices, le discours écrit est clair et permet d'aborder la notion d'intelligence économique pourtant complexe de manière simple :

*Je les trouve bien ces documents. **Je trouve ça clair** et d'ailleurs moi, ça m'a permis de m'éclaircir les idées sur ce que c'était que l'intelligence économique. J'ai eu l'impression de **comprendre ce qui avait derrière ce terme savant et d'une façon assez simple**. Ce que j'ai trouvé intéressant, c'est le langage accessible, c'est très concret et très abordable, ça me paraît bien pour les chefs d'entreprise. (Conseiller novice)*

*Le livret est simple. Il permet d'aborder une **notion complexe** avec des **mots simples**. (Conseiller expert)*

De plus, d'après les dirigeants d'entreprise le livret est facile à lire :

C'est bien globalement, ça se parcourt bien, ce n'est pas trop lourd à lire. (Dirigeant d'entreprise initié)

Le vocabulaire est hermétique car abstrait ou trop soutenu

D'après les conseillers, afin de bien communiquer avec les dirigeants d'entreprise, il est nécessaire d'utiliser un vocabulaire concret et proche de leur vocabulaire quotidien, ce qui ne semble pas être le cas de l'ensemble des documents :

*« Savoir, agir et prospérer » : le mot « **savoir** » est très universitaire, il est trop éloigné du langage des chefs d'entreprise. Pour eux, le savoir, c'est à l'université. C'est le langage des technocrates, celui des salons, mais pas celui d'un chef d'entreprise. Même dans la brochure, c'est bourré de mots comme ça, c'est une erreur, il ne faut pas trop s'éloigner du langage quotidien des chefs d'entreprise, sinon on n'arrive pas à communiquer. Et le mot « **prospérer** », dans une entreprise on se développe, mais on ne prospère pas. Une entreprise ne prospère que dans les livres. Une entreprise gagne des choses, des parts de marché, de l'argent, elle se développe, elle progresse mais elle ne prospère pas. Globalement, **partout, c'est du jargon de technocrates**, c'est ni le langage du terrain, du conseiller praticien, ni celui du chef d'entreprise. C'est de la connaissance universitaire, pas celle des dirigeants. C'est de l'intelligence économique*

de salon ! Le chef d'entreprise, il vit dans le concret. (...) Cet outil est trop loin des préoccupations des dirigeants. (Conseiller initié)

Pour les chefs d'entreprise ce mot n'est pas pompeux mais vieillot :

*Il y a un endroit où vous mettez le verbe **prospérer**, ça fait vraiment vieillot, il faut mettre se développer, exploser... mais là, ça fait vraiment ancien. (Dirigeant d'entreprise initié)*

*Parfois le vocabulaire est un peu **trop soutenu**, il ne faut pas hésiter à faire bourrin ! « **La production de constats opérationnels** » (affiche, « exploiter »), « **évolutions sociologiques** » (affiche, « capter »)... ça, ça ne parle pas du tout au chef d'entreprise (...) On bosse avec des boîtes techniques, donc les chefs d'entreprise font peu attention au marché, c'est pour ça que je critique la clef du succès de « capter » : « **évolutions sociologiques** », il ne faut pas rêver ! Il faut faire sauter **géopolitique et évolutions sociologiques**, c'est **trop pompeux**. Il faut remplacer par un mot plus simple et rajouter marketing. (Conseiller novice)*

*« **Les niveaux de confidentialité** », ça n'évoque rien pour les dirigeants de PME. Le point le plus important, c'est le point 1 dans « protéger » : « repérer les informations sensibles qui intéressent vos concurrents » car ils ne sont pas au courant de la valeur des informations qu'ils détiennent. Le niveau de confidentialité, ce n'est pas au même plan. Dans la plaquette, on ne parle pas de niveaux de confidentialité, c'est mieux. Ça détermine ce qui est confidentiel mais sans utiliser la notion de niveaux de confidentialité qui me **semble déplacés, trop poussée et excessive** pour une PME. (Conseiller expert)*

Certains mots ont une connotation « Renseignements Généraux »

Sur l'affiche, seul le mot renseigner à déplu à cause de la connotation qu'il porte en France :

*« **Renseigner** » : je n'aime pas du tout **cette connotation style RG**. Ça c'est très masculin, les hommes aiment bien ce côté militaire, services secrets, les attaques, les conflits... Mais puisque ça s'adresse à des dirigeants d'entreprise, pourquoi pas mais je trouve que ça donne une impression sombre, occulte. Je préfère « s'informer pour agir », mais dans une entreprise on agit toujours, ce serait mieux : « s'informer pour décider. (Conseiller initié)*

J'aurais plutôt mis s'informer à la place de « se renseigner ». Car le mot informer, comprend le mot information, alors que se renseigner fait un peu KGB. Le mot information n'apparaît pas assez à mon avis. (Conseiller initié)

Dans le livret, les mots informateurs et agents ont été critiqué pour cette même raison :

*« **Les informateurs** », cela fait complètement RG aussi. On reconnaît bien les gens qui se sont chargés de la mise en place de cet outil, on reconnaît bien le vocabulaire de ceux qui ont donné des informations aux concepteurs de la maquette. C'est vraiment typique des gens qui ne vont jamais dans les PMI ou les PME, c'est vraiment la vision des gens qui sont dans leur bocal et qui s'imaginent plein de choses. Mais ils n'en savent rien, ils sortent jamais de leur bocal. (Conseiller initié)*

*Une dernière remarque, à la dernière page c'est écrit « **les agents** », on entend tout de suite « **les agents des renseignements généraux** », surtout quand on a parlé d'espionnage avant... (Conseiller expert)*

Dans le livret toujours, les références à l'espionnage industriel sont considérées comme redondantes alors qu'il semble nécessaire de les éviter :

*Dans le chapitre « repérer les sources exploitables », ils parlent **d'espionnage industriel** et c'est vraiment à éviter. Le concept d'intelligence économique a beaucoup souffert de cette comparaison à l'espionnage industriel. Cela n'a rien à voir, la démarche d'intelligence économique est une démarche honnête, légale alors que l'espionnage ne l'est pas. Là, je trouve qu'on continue à nourrir la confusion. Il est très important de ne pas en parler. C'est parfaitement honnête comme démarche et les consultants en intelligence économique font preuve de déontologie, effectivement ce n'est pas le cas de tous les consultants, mais ça devrait l'être.*

*Dans la plaquette, il y a une redite entre « organiser » et « capter » sur l'espionnage industriel, c'est écrit « être aux bornes de la légalité » ; C'est un peu redondant même si les deux notions ne sont pas exactement pareilles. **Les références à l'espionnage** sont à éviter car le lecteur se sent tout de suite plus du tout concerné et il attend un dérapage à tout moment. (Conseiller expert)*

Un vocabulaire quelques fois inapproprié

Deux mots ont été relevés par les conseillers car d'après eux ils n'étaient pas appropriés. Tout d'abord le mot survivre, car une entreprise qui est en phase de survie n'est pas concernée

par la démarche d'intelligence économique, et ensuite, le mot « atout » qui est trop souvent utilisé dans ce type de document pour avoir un effet attractif auprès des dirigeants.

*« **Pour survivre** » (Livret, deuxième de couverture. Les entreprises qui sont en phase de survie, ne sont pas concernées par la démarche d'intelligence économique. C'est pour mieux vivre mais « survivre » est hors sujet. (Conseiller initié)*

*« **Votre atout** » : les chefs d'entreprise vont se dire : « encore le même slogan pour me vendre un truc en plus », c'est toujours présenté comme ça : votre atout : la qualité, votre atout... » ils n'y croient plus ! (Conseiller initié)*

Un chef d'entreprise a lui aussi remarqué cette phrase, et trouvait qu'il serait plus efficace d'attiser la curiosité des chefs d'entreprise en utilisant des formes interrogatives plutôt qu'en faisant une telle affirmation :

*Elle définit un certain nombre de principes mais **ce serait mieux si elle attisait un peu plus la curiosité des chefs d'entreprise**. Plutôt que de faire une affirmation comme « Votre atout dans la compétition industrielle et commerciale : un système d'intelligence économique équilibré », je verrais plutôt une question du type : est-ce que vous êtes sur de disposer de toutes les informations dont votre entreprise à besoin ? Les termes génériques me paraissent bien mais éventuellement ce serait pas mal d'emmener les gens à se poser plus de questions. (Dirigeant d'entreprise initié)*

CONCLUSION

L'affiche et le livret semblent être de bon support à la communication grâce à leur aspect complémentaire et surtout grâce à la présentation synthétique de la démarche d'intelligence économique sous forme de schéma. Celle-ci permet d'appuyer les contacts entre dirigeant et conseiller en proposant une trace écrite structurante, ce qui était l'une des finalités de l'outil.

Nous pouvons par ailleurs, conclure cette analyse en rappelant quelques points qui nous paraissent essentiels à corriger étant donné les résultats du test :

- Protéger n'étant pas une étape mais une action à mener tout au long de la démarche d'intelligence économique devrait être mis hors du cycle ;
- Analyser pour identifier les besoins de l'entreprise étant une étape à part entière, ne devrait pas figurer en sous-partie de la phase d'organisation mais devrait prendre la place de première étape dans le schéma ;
- Décider et agir sont les actions finales de la démarche d'intelligence économique, elles représentent les résultats de l'exploitation, c'est pourquoi elles devraient constituer la dernière étape de la démarche d'intelligence économique ;

- Il semble par ailleurs important d'éviter d'utiliser un vocabulaire rappelant celui des renseignements généraux.

De plus, si certaines lacunes étaient comblées, l'outil correspondrait mieux aux attentes des conseillers et des dirigeants d'entreprise, c'est pourquoi nous suggérons d'ajouter au texte :

- Des exemples concrets ;
- les intérêts et les enjeux de la démarche d'intelligence économique.

LES OPINIONS SUR L'USAGE DES DOCUMENTS

Cette partie sera consacrée à l'usage que les conseillers et chefs d'entreprise pensent faire ou ne pas pouvoir faire, de ces documents. Dans un premier temps, nous présenterons les atouts et les inconvénients liés à l'utilisation des documents, et dans un second temps, nous étudierons les situations d'usages envisagées par les futurs utilisateurs.

LES ATOUTS ET LES INCONVENIENTS DES DOCUMENTS EN TERME D'USAGE

Avoir un discours clair face aux dirigeants

L'atout principal découle directement du contenu des documents ; en effet, d'après les conseillers pour qui le contenu est clair, ces documents sont de bons supports à la situation de communication en entretien avec des dirigeants de PME/PMI.

J'ai déjà essayé dans parler au chef d'entreprise mais pour moi, c'était trop galère. Je voulais qu'ils s'y mettent, et donc il fallait leur prouver que c'était utile mais c'était difficile, je n'arrivais pas à trouver les arguments. Là, pour moi, c'est plus clair. (Conseiller novice)

Il y aura forcément une influence sur ma manière de communiquer, parce qu'on doit s'adapter au support. C'est un outil nouveau, bien structuré, clair, qui reprend bien le message qui peut être véhiculé. (Conseiller initié)

Pouvoir laisser une trace

Le deuxième aspect positif d'un tel support est son existence matérielle complétant le côté intangible d'un discours oral. Ainsi, d'une part les documents complètent l'entretien, et d'autre part, il permet de « laisser une trace » du passage du conseiller dans l'entreprise.

*Le livret à un bon format pour la phase commerciale, la phase de communication sur la gestion de l'information et on remet le livret au chef d'entreprise à la fin de l'entretien. Mais il ne faut surtout pas lire la plaquette durant l'entretien, commercialement, ce n'est pas bon. **Mais par contre laisser une trace, ça me paraît important. L'avantage de cet outil, c'est de pouvoir laisser une trace.** De plus ça va être fédérateur d'un langage au niveau national, pour le niveau consulaire. (Conseiller initié)*

*Si j'en ai beaucoup à ma disposition, je laisserai le livret à chaque fois. **C'est bien de pouvoir laisser une trace, d'avoir un support tangible.** (Conseiller expert)*

Crédibiliser son discours

En plus de permettre aux conseillers de laisser une trace tangible de leur venue, ces documents crédibilisent leur discours :

Moi, pendant l'entretien je fais mon discours et après je le crédibilise en donnant la plaquette. (Conseiller initié)

Un format inadéquat à la situation d'entretien

Le format « affiche » ne semble pas adéquat pour la situation d'entretien interindividuel. Pour beaucoup de personnes interrogées, l'affiche est parfaitement inutilisable dans une telle situation pour plusieurs raisons. D'une part, elle est trop grande pour être posé sur un bureau de dirigeant, d'autre part, elle est trop grande pour être manipulée facilement. Par ailleurs, une affiche étant habituellement destinée à être affichée, conseillers et dirigeants ont des difficultés à appréhender un autre type d'usage.

Mais moi, je ne me sens pas du tout de déplier un bazar pareil pendant l'entretien. Et même je ne me vois pas travailler avec des documents lorsque je suis avec un chef d'entreprise. J'intégrerais les informations qui a dans la brochure avant, j'explique la démarche au chef d'entreprise et je lui laisse la brochure à la limite pour qu'il la lise tranquillement chez lui. (Conseiller novice)

Je ne sais pas trop comment utiliser cette affiche. (Dirigeant d'entreprise expert)

Je n'utiliserai jamais une affiche comme ça durant un entretien, non, là encore on voit que ceux qui ont commandé l'outil, ne mettent jamais les pieds dans des bureaux de chefs d'entreprise. On n'arrive à peine à y poser un papier sur un bureau de dirigeant, alors une affiche ! En plus, je ne vois pas du tout un dirigeant afficher ça dans son bureau. (Conseiller initié)

*C'est à poser sur un paper-board, ou sur un mur, mais logistiquement, ça n'est pas évident. Ou sinon, on peut le poser sur une table et on se tient debout, au-dessus de la table, car assis, à deux, on se noie un peu dedans, **c'est trop grand**. (Conseiller expert)*

*C'est facile à aborder et facile à utiliser, en tant qu'utilisatrice ça me convient mais franchement **je ne me vois pas utiliser l'affiche pendant l'entretien**. Et si c'est juste un pense-bête, je verrais un truc plus petit. (Conseiller novice)*

*L'affiche est assez **difficilement manipulable**. Je ne me vois pas déplier l'affiche avec le chef d'entreprise, ni lire le livret avec lui. (Conseiller novice)*

Les conseillers et les dirigeants proposent par conséquent de présenter cet outil sous un autre format, s'adaptant à un plus grand nombre de situations et évitant que dirigeants et conseillers ne se tordent le dos ou le cou durant l'entretien :

*Moi, je peux parler d'intelligence économique dans les entretiens mais je ne le ferais pas avec un poster. Je ne saurais pas comment l'accrocher. Ce qui me semble pratique c'est un format qui se pose sur un triptyque mais pas sur la table. Et un truc plus petit, plus petit si c'est pour un entretien ; **ce n'est pas la peine d'avoir un truc si gros !** Par contre si c'est pour une sensibilisation aux entreprises, pour un public plus large, là je vois quelque chose de plus grand. Je ne vais pas parler avec un poster à un chef d'entreprise ! Déjà concrètement, quand on voit la place qu'il y a sur leur bureau, ce n'est pas possible d'imaginer d'y poser un poster. **Moi, j'imagine plutôt quelque chose d'un autre format, une double page qui se pose sur un chevalier, c'est plus facile à regarder ensemble.** Avec un poster on est obligé de le mettre au dos de l'un ou de l'autre et ce n'est absolument pas pratique pour l'entretien. Dans le cas d'un entretien ciblé, qui se déroule dans une salle de réunion avec plusieurs chefs d'entreprises, alors là on peut l'afficher. (Conseiller novice)*

***Le carnet est bien mais je ne vois pas trop comment utiliser l'affiche avec un tel format** et comme elle est toute pliée, moi je ne l'accrocherai pas au mur dans mon entreprise. J'avais déjà vu un support a utilisé comme ça lors d'un entretien à deux ou trois et c'était pas mal du tout. La charnière était dans le sens de la longueur et on pouvait le poser sur la table comme un trépied. On est en réunion et chacun peut voir. **On est seulement en format 21/29,7 ça à une forme de triangle et vous pouvez le voir, le montrer, mettre les doigts dessus pour montrer quelque chose.** Ca se présente comme un paper-board. L'affiche là avec cette taille, ce n'est pas évident de la mettre sur une table et en plus tout le monde va se faire mal au cou ! (Dirigeant d'entreprise expert)*

*L'affiche par contre, s'il la garde ça leur laisse l'essentiel, et ils peuvent se remettre en mémoire m'entretien, **mais sa taille n'est pas évidente. Peut-être que ce serait bien de reprendre le schéma de l'affiche sur la couverture du livret, c'est une taille plus adéquate pour laisser sur un bureau.** (Conseiller expert)*

*Mais après, si on le laisse au chef d'entreprise, je ne sais pas trop bien quoi en faire. Je suis très pratique et tout fini à la poubelle si ce n'est pas super utile. **Un dépliant***

recto/verso suffit et quand il est plié, on sait de quoi on parle, on écrit en gros « l'intelligence économique, se renseigner et agir » et les 4 étapes. Mais l'affiche ou le catalogue, il y en a un des deux qui fini à la poubelle ! Il faut le maximum d'informations sur le minimum de papier. (Dirigeant d'entreprise novice)

Un discours trop normatif

De plus, certains conseillers ne désirent pas utiliser ces documents, quand ils ne correspondent pas à la démarche d'intelligence économique qu'ils préconisent, et plus particulièrement, lorsqu'ils ne reprennent pas exactement leur vocabulaire :

*Moi, je ne l'utiliserai pas car j'ai mon propre argumentaire, je préfère parler de mon expérience de terrain et parler avec mon propre vocabulaire. **Si j'utilise ces documents, ça ne sera pas cohérent avec le reste de mon discours, car je n'ai ni le même vocabulaire, ni les même étapes.** De plus, ce n'est pas un outil que l'on peut s'approprier facilement parce qu'il n'est pas assez précis et qu'il l'est trop à la fois, pour moi le nombre d'étapes n'est pas le même et je n'utilise pas le même vocabulaire. **Je verrais plutôt un document général, décrivant ce qu'est l'intelligence économique, ce qu'elle permet de faire, les intérêts de cette démarche et de mettre des exemples de réussite.** Le vocabulaire n'est pas normaliser, chaque consultant a le sien donc il faut être plus général dans la méthode et préciser les bénéfices de cette démarche. (Conseiller initié)*

Maintenant que les avantages et les inconvénients liés à l'utilisation ont été présentés, nous allons analyser les occasions d'utilisations envisagées par les futurs utilisateurs.

LES OCCASIONS D'UTILISATION ENVISAGEES

Les usages envisagés par les futurs utilisateurs ne correspondent pas parfaitement aux usages qui avaient été prévu. Tout b'abord, notons que l'usage de l'affiche comme support à la communication lors d'un entretien entre conseiller et dirigeant d'entreprise n'est quasiment jamais envisagée pour les raisons précédemment avancées. Mais certaines personnes, mêmes si elles sont rares, envisagent d'utiliser l'affiche lors d'un entretien :

*En fait, dans le cadre de l'entretien on peut donc utiliser la partie qui est sur le poster, mais le livret il faut le garder comme un outil personnel. Après, lorsqu'on aborde chacun des points de réflexion avec le chef d'entreprise ça peut être intéressant de le lui laisser pour qu'il continue seul la réflexion. **Dans l'entretien, le poster me sert de pense-bête, ça veut dire qu'il faut déjà avoir planché sur le livret avant, qu'il faut avoir intégrer la démarche et la mettre en application, sans faire d'exercice.** Mais je ne me*

*vois pas décliner chaque page avec le chef d'entreprise, il faut être autonome par rapport au concept. Je me vois mieux me servir du cercle comme pense-bête et revenir sur des points en fonction du déroulement de l'entretien. **Et en plus, le fait d'avoir le schéma sous les yeux, permet à la personne, au chef d'entreprise de se situer dans la démarche.** (Conseiller novice)*

Utiliser l'affiche lors d'un entretien, pourquoi pas, on manque toujours de support. Mais je n'utiliserai pas le livret pour l'entretien. Par contre, je laisserai les deux aux chefs d'entreprises. Pour moi, l'affiche et le livret sont dissociables. Je suis spécialiste de l'intelligence économique, le ministère m'a chargé depuis cinq ans de développer une méthode permettant la mise en place de l'intelligence économique. Donc, le livret je n'en ai pas vraiment besoin ! (Conseiller expert)

Le livret est plus adapté que l'affiche à la situation d'entretien. L'affiche devient un vecteur de communication en étant affiché comme son nom l'indique. A moins que le chef d'entreprise veuille la garder pour sa communication interne. Personnellement, je n'ai jamais pratiqué avec affiche donc pour moi, ce serait novateur, mais pourquoi pas ? D'habitude, je communique avec des petites plaquettes, mais je n'ai pas d'a priori pour l'affiche, s'il faut l'utiliser, je l'utiliserai et tout se passera bien. (Conseiller initié)

Pour l'utiliser lors d'un entretien, c'est un peu grand mais moi j'ai un grand bureau, donc cette affiche serait pas mal, si on était plusieurs autour de la table, c'est écrit assez gros. (Dirigeant d'entreprise initié)

Une situation d'usage différente de celle définie lors de la conception

Si cet outil ne semble pas adéquat à la situation d'entretien entre deux individus, il semble plus approprié à une situation d'interaction en groupe. C'est pourquoi *a priori*, celle-ci ne sera pas utilisée dans un contexte d'entretien interindividuel mais plutôt lors d'une sensibilisation où plusieurs dirigeants d'entreprise seraient face au conseiller ou lorsqu'un dirigeant cherche à sensibiliser son personnel à cette démarche.

Un outil mieux adapté au groupe et aux réunions

◆ Un conseiller face à des dirigeants d'entreprise

De par sa taille, l'affiche est plutôt destinée à un groupe : le chef d'entreprise et ses collaborateurs, ou à un groupe de chefs d'entreprise. Mais il faut rester à un petit

groupe restreint, car pour un grand groupe, elle n'est pas assez grande. (Conseiller expert)

Je ne me vois pas utiliser l'affiche durant l'entretien. Sauf si c'est dans une grande salle pourquoi pas, ça dépend dans quels locaux on se situe. Mais, si c'est dans le bureau du chef d'entreprise, on ne peut pas l'utiliser. C'est vraiment farfelu comme idée. (Conseiller novice)

Par ailleurs, ces outils semblent mieux adapter pour une formation que pour un entretien de sensibilisation

Peut-être lors d'une formation, une fois qu'on a passé la phase commerciale. Dans une démarche de formation/action, lors de la formation dans une grande salle avec plusieurs chefs d'entreprise, l'outil conceptuel peut être utile. (Conseiller initié)

Moi, ça m'intéresse d'avoir un truc comme ça, mais je l'utiliserais soit dans le cadre d'une action collective, lors d'une réunion avec plusieurs chefs d'entreprise, soit s'il y a une volonté de développer ça. (Conseiller novice)

◆ **Un chef d'entreprise face aux membres de son personnel**

Les chefs d'entreprise envisagent eux aussi d'utiliser ces documents dans une situation de présentation en groupe. Ainsi, pour sensibiliser le personnel de leur entreprise à cette démarche, ils envisagent de les utiliser :

Je pense les utiliser au sein de mon entreprise car parler de l'intelligence économique de but en blanc ce n'est pas évident et avec ces documents, la notion d'intelligence économique est bien synthétiser ce qui la rend plus facile à communiquer. Lors de la formation l'année dernière on avait eu un certain nombre de documents mais même s'il est intéressant de s'y plonger pour des points précis, ils ne sont pas vraiment utilisables au sein de l'entreprise, c'est un paquet de feuilles de 5 cm d'épaisseur ! Si les gens ne sont pas formés, ce n'est pas utilisable. Par contre ces outils là me semble bien pour une démarche de vulgarisation interne à l'entreprise, pour sensibiliser le personnel. (Dirigeant d'entreprise initié)

Tout le personnel d'une entreprise doit participer au changement dans une entreprise. Si quelque chose avance, tout le monde doit être au courant. Je pourrais m'appuyer dessus, pour présenter la démarche que l'on peut faire. Cela permet d'expliquer ce que fait l'entreprise par rapport à cette démarche. Nous on fait déjà ce type de chose mais pas de manière aussi formalisée. (Dirigeant d'entreprise novice)

Moi j'ai déjà adhéré à la démarche et je l'ai entamé, donc ça ne va pas changer mon mode d'action et ça ne m'apprend pas énormément, en revanche, ça va me permettre de sensibiliser le personnel. Donc pour les chefs d'entreprise qui ne sont pas sensibilisés et pour le personnel, ça me paraît bien. (Dirigeant d'entreprise initié)

L'afficher sur un mur

Le plus souvent, les conseillers envisagent de l'afficher sur les murs des couloirs ou de la salle d'attente de leurs locaux professionnels :

L'usage que j'en ferais... je ne me vois pas trop présenter ça lors d'un entretien, ni sur un mur d'ailleurs. Je la vois mieux dans un couloir de CCI, mais je ne la vois pas comme un outil de communication lors d'un entretien, c'est trop conceptuel. (Conseiller initié)

L'affiche, on peut la mettre dans une salle d'attente de CCI, comme il y en a déjà et quand on attend, nos yeux se baladent et il faut que l'information passe tout de suite, et puis voilà. (Dirigeant d'entreprise novice)

L'affiche, ça me paraît bien dans les CCI, pour susciter l'intention des chefs d'entreprise qui s'y rendent, où pour le rappeler au conseiller et le livret me paraît complémentaire. L'affiche, c'est un mémo qui est bien dans un bureau, un couloir, ou lors d'un salon. Le livret complète l'affiche pour ceux qui sont intéressés. Pour moi, c'est complémentaire. (...)L'affiche, c'est à laisser dans les bureaux des CCI et des DRAF et le petit livret c'est à laisser aux chefs d'entreprises après lui avoir parlé du sujet. (Conseiller novice)

Moi, je vois une affiche par DRIRE pour mettre dans les couloirs, mais pas dans mon bureau, car comme décoration c'est limité ! Le livret est bien mais il faut une plaquette à laisser aux chefs d'entreprises. (...)Les concepteurs se sont dit: "il y a une affiche et un livret" mais c'est l'inverse, le livret est plus important que l'affiche. Il faut laisser le livret au chef d'entreprise et il faut le simplifier, pas le texte car il est bon, mais il faudrait qu'il soit plus petit. Qu'il fasse la moitié d'un A3. (Conseiller novice)

Il faudrait une affiche pour chaque bureau de DRIRE. Et 10 livrets par conseillers, on voit les entreprises tous les 4 ans. (Conseiller novice)

Mais l'affiche, c'est pour le couloir mais ce n'est pas à emporter. Ce n'est pas un outil, c'est un rappel, un pense-bête, on passe devant et on s'en rappelle. (...)L'affiche ce

n'est pas un outil, elle doit exister et être affichée dans les DRIRE. Mais pas chez les chefs d'entreprise, après il leur faut une affiche qualité, une affiche sécurité, une affiche marketing, innovation, aides et subventions... donc il ne la mettra pas. Ils ne mettent pas ce genre de choses chez eux. (Conseiller novice)

Un usage après transformation

L'utilisation des documents est souvent envisagée après une transformation de sa forme afin qu'il soit parfaitement adapté à la situation d'usage en question. Ainsi, les conseillers pensent s'inspirer du schéma et du contenu du livret, afin d'en faire des transparents (pour rétroprojecteur) utilisables lors de réunion.

Nous, nous sommes des gens pragmatiques, on l'utilise si c'est pratique. Nous l'utiliserons. Par exemple, si je dois faire une intervention à ce sujet, je m'en imprégnerais pour faire des transparents de présentation et je remettrais la plaquette à la fin. Je m'inspirerais du contenu de l'affiche et de la plaquette. Mais je n'utiliserais pas l'affiche, elle est soit trop grande, soit trop petite. (Conseiller novice)

D'autres mettraient le contenu des documents sur leur ordinateur afin d'utiliser une vidéo-projecteurs, par conséquent ils apprécieraient d'autant plus l'outil s'il était déjà sous un format CDRom :

Mais bon, nous on utilise plutôt power-point, on branche notre ordinateur et on projette direct, on utilise beaucoup le vidéo-projecteur, donc je ne sais pas vraiment si je l'utiliserais tel quel. Il faudrait faire des outils adaptables aux différentes entreprises parce qu'on n'a pas toute le même niveau de communication ; celles qui travaillent beaucoup sur ordinateur, on leur fournit une disquette, ou un CDRom, ou un accès à un site toujours renouveler et juste avant une présentation, la personne recharge avec toutes les données récentes ... Pour les entreprises techniques qui travaillent sur retro-projecteur on leur donne sur un plastique et pour les autres en support papiers. Pas toutes les entreprises ne sont équipées de la même manière ! (Dirigeant d'entreprise expert)

LA PERTINENCE DE L'OUTIL EST FONCTION DU CONTEXTE DANS LEQUEL IL S'INSCRIT

D'après toutes les personnes interviewées, il semble nécessaire d'inscrire la diffusion de cet outil dans une démarche plus large de sensibilisation à la démarche d'intelligence économique. Des formations et des stages pour les conseillers, la mise en place d'une structure d'aide concrète, tout cela semble indispensable pour rendre cet outil efficace.

En effet, ces documents peuvent devenir de véritables outils dans un contexte de formation, de stage et d'aide structurée seulement.

Un besoin en formation pour les novices

Conseillers et dirigeants d'entreprise novices, s'accordent pour dire que les outils seraient utiles et utilisés dans le cas où une formation leur serait dispensée, dans le cas contraire, ces documents ne sont que des pense-bêtes.

*Pour moi, il n'y a rien, ce n'est pas un outil, c'est une prospective, c'est un papier publicitaire. Et le livret reste un peu de la même veine, sauf que ça rentre un peu plus dans le détail. Mais il manque toujours le comment faire. Identifier les besoins, oui, mais comment faire ? Il nous faut une recette. Il faut penser à ça. Repérer les sources, oui, mais comment ? Où chercher, où les trouver ? Pour moi, ce n'est pas une méthode, ce n'est pas un outil, **c'est un pense-bête**. Mais ce n'est pas un outil de travail. (...) Mais là, je ne sais pas en quoi ce papier va pouvoir m'aider. Il ne contient rien de concret. Je suis désolé de critiquer comme ça ce travail mais tout seul comme ça, **s'il n'y a pas de formation, je ne vois pas ce que je peux en faire et ce que ça peut m'apporter**. (...) Il faudrait un stage, une **formation**, si on n'a que ça, ça ne sert à rien. On ne peut rien faire avec ça, si on n'a pas d'aide, un emprunt... Dans le livret, à « capter », il dit l'information doit être formalisé mais comment le faire ? Cette phrase toute seule ne sert à rien. (Dirigeant d'entreprise novice)*

Je me demande, ce qu'il va y avoir derrière. Est-ce que le conseiller va pouvoir nous amener à quelque chose de pratique ? Dire qu'il faut aller chercher des informations, je le sais, mais où ? Le conseiller doit pouvoir me dire : « aller regarder tel ou tel site sur Internet, allez regarder telle revue..., renseignez-vous à untel dans telle DRIRE ... il doit pouvoir me donner des informations précises, il faut qu'il m'aide dans la démarche proprement dite. Il faut que lui sache, qu'elle type d'analyse faire... Avec ces documents, pour l'instant ils font du commercial et ensuite il faut des stages, des formations et là on commencera à avoir des outils pour agir. Dans les CCI, ils nous offrent un portail d'accès à des informations qui nous permet de mieux cibler notre information. Pour l'instant cette affiche est trop théorique. Il manque la démonstration qui montre qu'il existe des possibilités de développement de l'entreprise, quelque chose de concret. Pour moi, ceci reste des têtes de chapitre mais n'apporte aucun savoir-faire. (Dirigeant d'entreprise novice)

Les conseillers novices, ne se sentent pas capables d'apporter une aide aux dirigeants d'entreprise, s'ils ne sont pas eux-mêmes formés à la démarche d'intelligence économique :

*Ça va m'aider, car ça structure la démarche. Les trois étapes, c'est utile à retenir. Mais il faudrait faire une **formation** aux conseillers. (Conseiller novice)*

*Mais si c'est un outil il faut donner le mode d'emploi pour pouvoir l'exploiter au maximum. Il faut que ce soit clair pour les conseillers et les chefs d'entreprise. Il faut savoir de quelle manière ça doit être utilisé, et de quelle manière ça va être mis entre les mains des conseillers. **Soit, il y a un stage, une formation sur l'intelligence économique et là on donne le mode d'emploi aux conseillers, soit on lâche ces outils dans la nature et l je ne vois pas trop à quoi ça sert.** (Conseiller novice)*

Le conseiller ne parlera d'intelligence économique que s'il a quelque chose de concret à proposer derrière. Il va sensibiliser le chef d'entreprise et si celui là dit : « oui ça m'intéresse mais que dois-je faire pour aller plus loin ? »... Le conseiller n'en parlera que si ça s'inscrit dans une action concrète. Et s'il y a une opération au niveau national, des supports seront mis en place à cette occasion et il n'utilisera pas ceux-là. Donc ceux là ne servent à rien ! Le conseiller n'en parlera que s'il peut aller jusqu'au bout de sa démarche. Je fais faire le parallèle avec un truc bête : la lessive. Je suis représentante de lessive géniale, je vais voir des gens, je leur vante toutes les qualités de la lessive, ils sont intéressés et après je leur dis que je ne sais ni où on peut l'acheter, ni combien ça coûte. Le conseiller est pareil, il n'a rien à proposer, rien à vendre, il est tout seul au milieu du guet et l'eau monte... (Conseiller initié)

Par ailleurs, il existe une différence claire de comportement entre les conseillers des DRAF et des DRIRE et ceux des CCI et CRCI. Les premiers proposent des aides multiples qui sont fonction des demandes des dirigeants d'entreprise alors que les seconds sont spécialisés et peuvent proposer de véritable formation aux dirigeants. Ceci entraîne d'une part une appréhension vis-à-vis d'utilisation de cet outil par les premiers, et d'autre part, une peur de devoir faire un travail qui ne correspond pas parfaitement à ce qu'ils font habituellement.

L'appréhension d'utiliser et de distribuer des documents.

« Les conseillers ne sont pas des épiciers ! » Le rapprochement entre le fait de vendre et de distribuer des documents et celui de vendre des produits est souvent fait. Les conseillers non-spécialistes, c'est-à-dire ne travaillant pas dans les CCI et les CRCI, considèrent que leur rôle n'est pas de fournir un conseil *a priori*, ce qui ne leur semble pas pertinent mais de les choisir en fonction de l'état de l'entreprise et de ses besoins.

Ah! , moi je ne distribue pas de tracs, je ne suis pas une épicerie. Mais on sera peut être amené à les diffuser. Mais c'est nouveau ce type d'outil, pour nous DRAF. On est différent des CCI. (Conseiller novice DRAF)

Je n'aime pas raisonner en épicerie des aides. D'abord, les chefs d'entreprise expliquent leur projet et à la fin de l'entretien on propose l'aide adéquate. Il y a deux types d'aides : l'aide financière et l'aide en conseil, comme l'aide à l'export et là je donne parfois la petite brochure. Je distribue en fonction des besoins. (Conseiller novice DRIRE)

Pour moi, ça ne sera pas utile, à aucun moment je ne m'imagine débarquer avec ça ! A la limite avec un petit carton. On n'est pas des représentants de commerce qui vendent des produits ! Mais si le chef d'entreprise a un problème, on lui donne ce dont il a besoin : des guides, des conseils, on l'oriente sur des personnes ressources. (Conseiller novice DRAF)

Tous les conseillers ne sont pas prêts à s'initier à l'intelligence économique

Tous les conseillers (DRIRE, DRAF ; CCI) ne se sentent pas concernés de la même manière par la démarche spécialisée en intelligence économique. En effet, les conseillers de DRAF considèrent que l'intervention spécialisée en entreprise est du ressort des conseillers de CCI, CRCI.

Mais nous on n'est pas spécialisé en intelligence économique et on n'a surtout pas envie de l'être. Je ne peux pas dire que le livret m'a appris grand chose. Si l'entreprise a besoin de ça, nous on appelle un spécialiste, quelqu'un de compétent dans notre réseau. Quelques fois, on fait des interventions collectives à 3 ou 4 pour que le dirigeant d'entreprise ait des personnes en face de lui ayant des qualifications complémentaires et d'autres fois on les oriente vers quelqu'un d'autre de l'ARIST. (Conseiller novice DRAF)

Mais là ça veut dire qu'on veut faire une démarche importante et spécialement sur l'intelligence économique. A ce moment là, si je vais dans des entreprises et que je parle de ça, c'est dans le cadre d'une politique nationale ou régionale, dans le cadre d'une question de sensibilisation. Alors ça s'adresse davantage au conseiller de CCI. Moi, je ne vais pas auprès des chefs d'entreprise gratuitement, en général ils me contactent pour des problèmes précis, ils envoient des demandes d'aide et je réponds à ces aides. (Conseiller novice DRIRE)

Moi j'utilise des relais pour ce type de démarche. Soit des syndicats, soit des chambres de commerce, mais je ne m'adonne pas à un fichier d'entreprise. Je n'ai pas vraiment de rapport direct avec les entreprises. (...) Si je pense à une grande diffusion, une diffusion très large, alors là, j'utiliserais des relais. (Conseiller novice DRAF)

Une simple sensibilisation ou une action concrète ?

Si aucune formation n'est dispensée, ni aux conseillers généralistes, ni aux chefs d'entreprise, il semblerait nécessaire que des professionnels de l'intelligence économique formés soient à leur disposition et joignables à tout moment par téléphone ou par l'intermédiaire d'un site Internet :

Pour sensibiliser, c'est bien, mais derrière ça, qu'est ce qu'on fait ? C'est bien le « contacter nos agents » mais est ce que ça s'accompagne d'une action ? Moi, je suis pragmatique, je suis un homme de terrain et toute démarche doit s'accompagner d'une action. (Conseiller novice)

Avec un petit mot du type : « si vous êtes intéressé, appelez tel numéro, ou renseignez-vous sur le site Internet... ». Le petit document, il n'apporte pas grand chose et si les gens veulent en savoir plus, ils vont sur Internet. Il faut être moderne. On met tout sur le même papier et on donne un contact. (Dirigeant d'entreprise novice)

Il faut mettre une structure en plus de l'outil, car si c'est donné aux chefs d'entreprise directement, c'est pipo. C'est comme faire de la qualité, sans mettre en place un expert qualité. Je fais un parallèle avec la qualité. Il faut des responsables sur place, il faut que prescripteur soit lui-même au courant. (Conseiller novice)

Je les utiliserais au feeling, si je sens que l'entreprise en a besoin, je ferais mon petit numéro sur l'intelligence économique et je lui laisserais ma plaquette. Mais ça serait bien d'avoir un numéro vert, la possibilité de joindre un gars spécialiste de l'intelligence économique, qui puisse répondre aux questions. Il faudrait mettre en place une structure. Parce qu'une fois qu'il l'a lu, il doit faire quoi après ? Ca c'est un appât, mais ce n'est pas un mode d'emploi. Par exemple, il chef d'entreprise se dit : « je fabrique des polymères, et je me demande si j'ai des concurrents, et je ne veux pas qu'ils me piquent mes informations, qu'est ce que je fais ? ». Là, il a besoin d'appeler quelqu'un pour savoir quelles sont les démarches à suivre pour protéger ses informations. (Conseiller novice)

La démarche pratiquée par ces conseillers novices en intelligence économique et de réorienter les dirigeants vers des professionnels pouvant répondre à leur besoins, c'est pourquoi, il semble nécessaire de mettre en place une structure où des personnes spécialisées seraient disponibles pour renseigner les dirigeants sur la démarche d'intelligence économique.

CONCLUSION

Ces documents ont permis aux conseillers et aux dirigeants novices de mieux comprendre ce que signifiait la démarche d'intelligence économique. Par ailleurs, ils considèrent que cet outil est un atout pour mener un entretien à ce sujet pour trois raisons : d'une part, il permet d'avoir une vision structurée de l'ensemble de la démarche pendant l'entretien, d'autre part, il permet de crédibiliser leur discours et enfin, il permet de laisser une trace tangible de leur venue.

Au niveau des inconvénients, nous avons noté le format de l'affiche, qui de par sa taille ne semble pas adéquate aux situations d'entretien interindividuel mais plutôt aux situations de groupe. C'est pourquoi, les usages envisagés par les futurs utilisateurs sont différents des usages auxquels avait pensé la société Plein Sens : formation d'un groupe de dirigeants d'entreprise, ou fomentation du personnel d'entreprise par son dirigeant. Par ailleurs, l'affiche si elle conserve ce format, sera certainement placée sur les murs des locaux professionnels des conseillers plutôt qu'utilisée lors des entretiens.

Enfin, nous avons transmis les opinions des conseillers et des dirigeants au sujet de la pertinence de cet outil. Tous s'accordent à dire que ces documents peuvent devenir des outils s'ils permettent aux dirigeants d'entreprise de répondre à leur besoins, c'est-à-dire si des moyens concrets (formations, conseils de professionnels) sont mis en œuvre.

CONCLUSION GENERALE

Cette étude présente les résultats du test de la première maquette de l'outil d'aide à la communication portant sur l'intelligence économique réalisé par la société Plein Sens.

Cet outil de communication a pour objectif d'appuyer les conseillers régionaux lors d'entretiens avec les dirigeants d'entreprise, par une trace écrite et structurante aidant à fixer les grandes idées. L'affiche et le livret permettent en effet de comprendre rapidement et simplement ce qu'est la démarche d'intelligence économique alors que cette notion est obscure et paraît souvent complexe à tous les novices. De plus, l'affiche et le livret semblent être de bons supports à la communication grâce à leur aspect complémentaire et surtout grâce à la présentation synthétique de la démarche d'intelligence économique. Le schéma synthétisant la démarche sous la forme de cycle, constitue un véritable appui lors de leur entretien pour les chefs d'entreprise et les conseillers en proposant une trace écrite structurante, ce qui était l'une des finalités de l'outil. Il permet de se situer durant le discours qu'il aide par ailleurs à structurer. Enfin, ces documents permettent de laisser une trace tangible de la venue du conseiller, ce qui apparaît important pour ces derniers.

Toutefois, certains aspects pourraient être améliorés afin de rendre l'outil plus pratique et plus efficace quant à son objectif : pousser les dirigeants d'entreprise à agir dans le sens du développement de l'intelligence économique dans leur entreprise.

Concernant son efficacité notons tout d'abord, que l'affiche gagnerait en attractivité et en lisibilité si elle présentait un peu moins d'informations. Par exemple, il serait envisageable de n'utiliser qu'un seul slogan. Aussi, le sens de rotation du cycle rend difficile le repérage dans le texte et complique l'accès aux informations, c'est pourquoi nous suggérons de présenter le cycle suivant le sens de rotation des aiguilles d'une montre. Par ailleurs, si certaines lacunes étaient comblées, l'outil correspondrait mieux aux attentes des conseillers et des dirigeants d'entreprise, c'est pourquoi nous suggérons d'ajouter au texte d'une part, des exemples concrets, qui permettraient d'illustrer les étapes de la démarche, ce qui rendrait le document plus pratique, et d'autre part les intérêts et les enjeux de la démarche d'intelligence économique qui ne sont pas connus de tous les dirigeants et conseillers.

Quant à l'aspect pratique, le format de l'affiche n'est pas adéquat pour une situation d'entretien entre un conseiller et un chef d'entreprise. Si la présentation schématique de la démarche est à conserver, il semble pertinent d'envisager un autre support pour que l'outil soit utilisé comme il était prévu.

Enfin, notons que l'efficacité de cet outil n'est pas seulement fonction des « améliorations » que Plein Sens va pouvoir effectuer sur ces documents mais aussi des moyens concrets que les Ministères envisagent ou non de mettre en place. En effet, d'après les personnes interrogées si cet outil ne s'inscrit pas dans une démarche d'aide concrète, de conseil de professionnels et de formation il perdra une grande part de son efficacité.