

ATELIS
l'Atelier d'Intelligence Stratégique
du groupe escem

Bonjour,

Avant de vous présenter Atelis, le programme de formation à l'intelligence économique du groupe ESCEM¹ je souhaite revenir sur une question fondamentale, à savoir quels sont les types de « savoir » concernés par la discipline « Intelligence Economique ». Il est même autorisé de se poser la question de savoir si l'IE est une discipline d'enseignement² ? Comme le dit le professeur Deschamps (HEG Genève) « l'objet de l'intelligence économique, c'est-à-dire l'information, nous place dans le domaine des sciences sociales » c'est une matière au carrefour de plusieurs disciplines, car elle fait appel à tous les domaines de la gestion. Comme nous le verrons plus tard dans ce document, les étudiants travaillant dans le cadre de missions Atelis font appel, suivant la mission, à leurs connaissances en marketing, finance, droit, etc... Il est d'ailleurs intéressant de noter la diversité des parcours de formation et expériences des formateurs ou professeurs chercheurs intervenants dans cette « discipline ». En effet, le terme de « discipline » est discutable puisque nous sommes bien dans un champ de compétences interdisciplinaires. Si « une partie des disciplines enseignées à l'université est orientée vers l'action professionnelle de haut niveau fondée sur des corpus organisés de savoirs d'experts »³ force est de constater que ce savoir d'expert semble difficile à formaliser. Néanmoins les autorités Françaises, conscientes de la nécessité de sensibiliser les étudiants au management stratégique de l'information (IE ?), ont réalisé, sous la tutelle de Monsieur Alain Juillet haut responsable à l'Intelligence Economique auprès du premier ministre et d'un groupe d'experts, une cartographie des enseignements à mettre en place dans le cadre d'une formation à l'IE⁴. Cette première phase étant finalisée (identification des savoirs) restait à mettre en place ce référentiel, car comme le dit le Ce premier travail, dont nous nous sommes inspirés dans le cadre du programme Atelis,

Atelis, Atelier d'intelligence stratégique, intégré dans le cursus de formation du GROUPE ESCEM, est une structure qui fédère plusieurs partenaires désireux de promouvoir le concept d'intelligence économique, à travers un module de formation et des applications terrains utiles aux entreprises.

Nous allons dans un premier temps aborder cette présentation à travers plusieurs questions simples :

- Pourquoi : l'origine du projet
- Avec qui : présentation des partenaires
- Comment : modalité de fonctionnement

Puis nous tirerons un premier bilan de cette expérience en présentant globalement les types de missions qu'ont réalisés nos étudiants. Je conclurais par l'évocation des projets de développements, à savoir la création d'un certificat de compétence européen et les projets d'implantation hors de nos frontières.

Pourquoi Atelis ?

Le GROUPE ESCEM souhaitait, suite à un changement de direction générale, faire évoluer la pédagogie de l'école. Nous souhaitions mettre en place une nouvelle maquette pédagogique (c'est-à-dire un ensemble de modules de cours) permettant de :

- *Générer des compétences dans des domaines d'expertises transversales*
- *Générer des compétences comportementales (curiosité, adaptabilité...)*
- *Réaliser des interventions de conseil (rapprochement avec le milieu professionnel et opportunités de travaux de recherches pour les professeurs)*
- *Générer des partenariats pour accroître notre notoriété*
- *répondre à certains critères de l'AACSB*

Se posait alors la question : Comment fédérer l'ensemble des énergies, connaissances et compétences des personnels de l'école, dans le but de faire évoluer la pédagogie, à travers des actions de terrain tout en ayant une identité claire pour le groupe ?

Il m'est apparu que les différents concepts de Veille, d'intelligence économique (IE), et de knowledge management (KM), pouvaient être une réponse possible à cette problématique :

- La veille, par son caractère de surveillance continue des différents aspects macro et micro-économique...
- L'intelligence économique, qui prend en compte l'ensemble des éléments informationnels (internes & externes) ayant un impact sur sa stratégie...
- Le Knowledge Management qui tend à fédérer (agréger) l'ensemble des savoirs et savoir faire des collaborateurs, pour une meilleure performance globale

Ces trois domaines sont des axes de réflexions qui peuvent faire l'objet d'expériences terrains, dans le cadre d'une entité dédiée, au sein de l'école. En effet nous avons la possibilité d'avoir des étudiants formés à ces questions et désireux de réaliser des études de cas réels, des enseignants soucieux de se rapprocher des réalités entrepreneuriales et des décideurs ayant des projets de développement à mener à terme, mais qui, faute de ressources suffisantes (tant sur le plan des compétences que du temps) ne disposaient pas des informations utiles pour décider. Atelis avait donc plusieurs raisons d'être, puisque fédérateur des attentes de différents protagonistes.

Avec qui ?

Afin de gagner en crédibilité, tant au niveau des entreprises privées ou publique et des collectivités locales qui nous fournissent les sujets de recherches, que des étudiants, nous avons souhaités fédérer autour de cette idée plusieurs partenaires, reconnus sur le plan national pour leur compétences et leurs implications dans la promotion du concept d'IE. La richesse de ce partenariat réside également dans la très grande complémentarité de ses membres. Le « spectre » de l'IE étant très vaste, il nous a semblé important de réunir à la fois des chercheurs (recherche académique) pour les aspects théoriques et prospectifs, des consultants pour les aspects méthodologiques et pratiques, des spécialistes des outils

(notamment en ce qui concerne les systèmes d'information) et bien entendu des représentants des entreprises.

Voici donc une présentation succincte de chacun d'eux, avec leurs motivations :

Groupe ESCEM compte parmi les plus importantes écoles du haut enseignement de gestion en France. Il développe de nombreuses activités dans le domaine des systèmes d'information, du management des nouvelles technologies, de la stratégie d'entreprise. Il souhaite donner à ses élèves des compétences utiles en matière d'intelligence économique et sensibiliser les entreprises à l'information stratégique.

CRRM, Centre de Recherche Rétrospective de Marseille, est impliqué depuis plus de dix ans dans des activités d'enseignement et de recherche en Intelligence Compétitive (DEA créé en 1989 au sein de l'université Aix-Marseille III) Il a en outre contribué à la création de plusieurs autres formations en collaboration avec d'autres établissements nationaux (DESS co-habilité avec l'ENSAM) ou internationaux (DESS en Chine, DEA au Brésil et DEA en Indonésie). Ce centre de recherche, spécialisé en Veille Technologique et en traitements automatique de l'information, souhaite participer à la dissémination de ses connaissances dans le tissu industriel ainsi qu'auprès des étudiants des grandes écoles.

ACFCI, Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, anime depuis plusieurs années le réseau national des chambres régionales de commerce et d'industrie et les réseaux techniques consulaires spécialisés dans le domaine de l'intelligence économique. Elle souhaite participer activement à la diffusion du savoir-faire consulaire en la matière auprès des entreprises, les PME en particulier.

CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, association créée en 1970, regroupe 115 Grandes Entreprises utilisatrices des technologies de l'information (assurance, banque, énergie, distribution, industrie, services). Sa mission est de promouvoir l'usage des Systèmes d'Information (S.I.) comme facteur de création de valeur pour l'entreprise. En matière d'Intelligence Economique et Stratégique, le CIGREF a créé en son sein, un cycle d'études et rédigé un rapport qui répond aux questions suivantes: Quelle place occupent aujourd'hui les systèmes d'information dans l'émergence et le développement du concept IES ? Quel rôle spécifique peut jouer le Directeur des Systèmes d'Information pour participer au développement de l'intelligence économique ? En s'associant au projet ATELIS, le CIGREF entend promouvoir les systèmes d'information comme outil majeur d'aide à la décision et encourager la recherche et la formation des dirigeants au management de la connaissance et du savoir au sein des organisations.

CCI DE TOURAINE, Chambre de Commerce et d'Industrie, est fortement engagée dans le développement économique tant en appui des professionnels et des collectivités locales qu'au plan de la gestion d'équipements structurants participant à la valorisation de la Touraine. Fortement engagée dans l'utilisation des technologies de l'information, elle entend accentuer encore son implication au service des acteurs économiques locaux.

INTELLECO CONSULTANTS, est un des cabinets de conseil en intelligence économique parmi les leaders du marché. Outre des missions dans de grandes entreprises, Le cabinet a participé activement, en France, à plusieurs programmes régionaux d'Intelligence économique parmi les plus importants menés en France (notamment en Languedoc-Roussillon, Bourgogne, Rhône-Alpes, Basse-Normandie, Région Centre). Le cabinet entend renforcer ses

relations avec les milieux de l'enseignement supérieur pour mettre à leur disposition son approche méthodologique et ses outils opérationnels.

Gérard HOFFMANN, Contrôleur Général des Armées, Professeur Associé de Science Politique à l'Université Jean Moulin (Lyon III). Ancien directeur des formations centralisées de l'IHEDN (l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale) centre de formation référent en France et rattaché aux services du premiers ministre.

Comment ?

Tout d'abord, le programme Atelis se situe à la fin de la première année de master (Msc) et est actuellement facultatif. Les étudiants peuvent également choisir parmi une dizaine d'options (appelées mineures) comme l'entrepreneuriat, le droit international ou la constitution de l'Europe...

La spécificité d'Atelis réside dans le fait que cette option est scindée en deux parties distinctes

- une partie théorique (2 semaines)
- une partie pratique réalisée en groupe sur un cas réel d'entreprise (5 semaines)

La partie théorique est majoritairement assurée par l'ensemble des partenaires. Voici le programme dispensé lors de la dernière session :

Session du 5 au 13 avril 2004

THEMES	Intervenant
1. Présentation des concepts : intelligence économique et stratégique; Les différents domaines de la veille. Enjeux, méthodologies et outils.... Présentation du programme et des objectifs d'Atelis	Pr Pierre Larrat Directeur Atelis ECCM
2. Les intervenants de l'IE en France, le rôle des autorités (étatique et consulaires) Les évolutions du concept et sa place au sein des entreprises (GE, PME-PMI...) Benchmark des pratiques d'intelligence économique (France et étranger)	Mr Philippe Clerc Directeur des TIC et IE ACFCI
3. Approche méthodologique : Le cycle du renseignement. - Présentation de la méthode : apport théorique - Présentation du logiciel I-Maker : apport pratique	Mr Laurent Hassid Directeur Général INTELLECO
4. Veille technologique et veille brevet à travers la présentation des solutions logicielles Matheo (issu du CRRM)	Pr Henri Dou CRRM
5. L'IE au service de l'innovation technologique : contexte, objectifs, management et méthodes.	Mr Thierry Gonard Directeur Incubateur d'entreprise

	CEA
6. La géopolitique du réseau Internet	Pr Jean-Maurice Bruneau INT
7. L'impact des systèmes d'information dans une démarche d'intelligence stratégique	Mr Ludovic Etienne Chargé de Mission CIGREF
8. Le concept de guerre de l'information (« infoguerre ») Approche à partir d'un cas réel.	Pr Gérard Hoffmann Contrôleur Gal des Armées
10 Méthodologie de collecte de l'information formelle et informelle Etude de cas	Pr Valérie Leveillé CRRM
11 Les outils et bases de données accessibles à l'ESCEM	Infotéquaie ESCEM

Après cette première expérience, nous envisageons doré et déjà de faire évoluer les contenus. De nouveaux cours sont doré et déjà programmé pour la prochaine session.

Une fois cette période de cours terminée, nous réalisons une première évaluation sous forme de QCM et d'un travail de recherche, sur un thème général, à rendre (dans le cadre du cours de collecte de l'information). Cette évaluation nous permet de mesurer les connaissances théoriques acquises lors de cette session.

Viendra ensuite la partie pratique (très attendue de nos étudiants). A chaque groupe, de quatre étudiants, est attribué une mission.

Voici quelques exemples de thématiques possibles :

- identifier un partenaire commercial pour distribuer un produit
- adapter l'outil de production pour un nouveau produit
- surveiller les concurrents
- trouver de nouveaux débouchés pour un produits ou service
- suivre la réglementation sur un secteur d'activité,
- définir un argumentaire permettant de positionner une région sur le secteur du tourisme d'affaires
- etc.

Avant soumission au groupe d'étudiants, chaque dossier à au préalable été sélectionné dans le cadre d'une démarche qualité. Pour prendre en considération une demande de mission dans le cadre d'Atelis, l'entreprise doit soumettre une proposition d'étude :

- réalisable techniquement (ce sont des étudiants)

- réalisable dans le temps impartis (5 semaines)
- avec des objectifs de résultats précis. (culture du résultat)

Le responsable de la structure demandeuse s'engage également à prendre en charge les frais inhérents à la mission confiée (frais de déplacements, achats d'information, etc...) ainsi qu'à accorder un minimum de temps au groupe d'étudiant (rendez-vous planifiés dès le départ) afin de valider à intervalle régulier la qualité du travail fournit.

La répartition des sujets proposés se fait tout d'abord par affinité au regard de la thématique abordée (le business de l'art, le secteur du bois...) puis sur des critères de proximité entre l'entreprise ou la collectivité locale et le campus d'affectation des étudiants (nous sommes implantés sur deux villes) et enfin par moi-même de façon aléatoire.

Voici par exemple quelques cas traités en 2004 :

- Recherche de partenaires commerciaux pour diffuser un produit en Pologne et Roumanie
 - Conditions :
 - fiabilité financière
 - pas intéressé par une intégration verticale dans la filière
 - Ne travaillant pas avec les concurrents
- Veille brevet sur un procédé de fabrication, identification des concurrents et débouchés possible pour cette technologie (domaine des process alimentaires)
- Choix d'une zone d'implantation d'un site de production
 - Positionnement des clients, prospects et concurrents (SIG)
 - Infrastructures logistiques existante et à venir
 - Identification des acteurs clés par régions
 - Aides à l'implantation (juridiques et financières)
 - ...

Chaque groupe d'étudiant reçoit donc la fiche de l'entité demandeur où est spécifié l'ensemble des informations la concernant (nom, coordonnées, personne à contacter, nom du tuteur école, le planning des réunions -appelées points d'avancement- avec le responsable d'entreprise et bien entendu le thème de recherche et les objectifs à atteindre)

Chaque étudiant signe le contrat de confidentialité, et à partir de cet instant les équipes ainsi constituées deviennent, en dehors des points d'avancement prévus, très autonomes dans la gestion de leurs temps.

Bien entendu, des locaux ont été mis à leur disposition, avec téléphones et postes informatiques disposant de connexions aux bases de données payantes, ainsi que les licences de logiciels acquis par l'école (Matheo Patent, I-Maker, outil de cartographie,...)

Pendant cette période de travail « terrain » les étudiants doivent régulièrement saisir les informations relatives à leurs recherches dans un logiciel appelé I-Maker. Cet outil, mis à leurs disposition en mode ASP, par l'un de nos partenaires (Intellico) leur permet de structurer leur plan de recherche autour du concept du cycle du renseignement (4 phases : expression des besoins, recherche de l'information pertinente, traitement, diffusion. Cet outil a donc non seulement l'avantage d'être un outil méthodologique qui les guide dans le

processus de traitement de l'information, mais il permet également au demandeur de suivre à distance (ASP) la progression du groupe chargé de son étude. Chaque étudiant et chaque responsable d'entreprise cliente dispose d'un accès personnel et sécurisé à la base Intelligence Maker.

Au terme de cette période de terrain, les étudiants présentent leur travail devant un jury composé du professeur tuteur, du représentant de l'entreprise et du responsable d'Atelis. Les critères d'appréciation sont tout d'abord la réponse au problème posé, la qualité de la documentation rendue et enfin la qualité de la prestation orale.

Quel bilan ?

- coté étudiants : Les étudiants ont beaucoup appréciés le fait de travailler sur des cas réels. Ils ont également beaucoup aimé le contact terrain (certains ont du effectuer des déplacements hors campus pour aller rechercher de l'information). Ils disent avoir ressentis plus de pression que sur les « cas d'école », mais cela accentuait leurs motivations. Plusieurs ont affirmés être plus préoccupés par les appréciations du chef d'entreprise que par la note attribué par l'école ! Ils ont énormément travaillés (le soir très tard, parfois le WE, mais ne regrettent pas cette expérience.

Un seul (sur les 41 concernés par ce module) n'a pas obtenu ses crédits, car nous avons estimés, lors du jury, qu'il ne s'était pas suffisamment investi dans sa mission, qu'il ne maîtrisait pas correctement les compétences en terme de savoir et de savoir faire dans la maîtrise d'un processus IE.

- coté « client » : les décideurs ont énormément appréciés le travail des étudiants, parfois qualifiés de « très professionnel » Tous ont reconnus que les présentations effectuées et les rapports remis répondaient à aux objectifs fixés et allaient être très utiles dans leurs réflexions vers la prise de décision. Rappelons que le point de départ de ces études étaient toujours une réflexion, une question, touchant aux problématiques de développement de l'entreprise.

Plusieurs ont formulé le souhait de nous confier de nouvelles études, tout en souhaitant que nous élargissions la plage d'intervention jugée trop restreinte (5 semaines opérationnelles)

- Coté ESCEM : Cette expérience a été très appréciée des professeurs et des collaborateurs de l'école. De nouveaux contacts ont été noués avec le tissu industriel et commercial et des prolongements sur de nouvelles thématiques (comme l'évaluation d'entreprise) ont été engagés. Seule ombre au tableau, la charge de tutorat des groupes d'étudiants qui avait été sous-estimé en terme de temps et qu'il va falloir mieux apprécier à l'avenir...

Quels projets ?

- Création d'un certificat de compétence : Les missions Atelis étant organisées dans le cadre d'une démarche qualité ; un ensemble d'items ayant été identifiés comme primordiaux dans le cadre d'une mission IE, nous travaillons actuellement à la définition d'un cahier des charges du veilleur. Fort de l'expertise de nos partenaires, du retour d'expériences de nos différentes missions, et de notre compétence en matière

de formation, nous sommes en train d'élaborer avec le concours de l'Association Européenne de Management par la Valeur un « Certificat de Compétence en IE » permettant d'attester (en termes de Savoir et de Savoir faire) la compétence de son détenteur à mener à bien une mission de ce type. Ce certificat, co-signé entre Atelis et AEMV serait ensuite proposé à nos étudiants ainsi qu'aux entreprises dans le cadre de la formation continue.

- Ouverture à l'international : Des contacts ont été noués avec des universités étrangères et des institutions représentatives du milieu professionnel afin de proposer notre méthodologie (mode de fonctionnement, démarche qualité) et nos outils. L'objectif serait à terme de faire travailler ensemble des étudiants (approche collaborative) sur des thématiques internationales. Nous n'en sommes encore qu'au stade des discussions, mais Atelis n'a qu'un an !
- Colloque : Enfin, nous organisons en janvier 2005 un colloque européen où nous souhaitons réaliser un benchmark des pratiques européennes en matière d'IE (détail sur le site www.atelis.org)

Notre objectif est de fédérer sur ce domaine de l'Intelligence Economique et Stratégiques toute les compétences, d'où qu'elles viennent, afin de mieux former nos futurs cadres tout en répondant aux besoins des entreprises, principalement locales. Nous souhaitons également permettre à chacun des partenaires de profiter des expériences mutuelles réalisées sur cette thématique. C'est en partageant de la sorte que l'on fera avancer l'idée que le management de l'information est véritablement une source de valeur (sens économique du terme) et apporte un avantage compétitif à ceux qui savent le maîtriser.

Je vous remercie de votre attention et reste à votre disposition pour continuer dans cette idée de l'agrégation des expériences et compétences.

Pierre Larrat
GROUPE ESCEM
juin 2004

¹ L'Ecole Supérieure de commerce et de Management, est une des grandes écoles supérieures de Commerce Française, membre du chapitre des grandes écoles et en cours d'accréditation AACSB

² Jacqueline Deschamps, « L'intelligence Economique : une discipline en émergence » Haute Ecole de Gestion de Genève, Colloque Atelis, janvier 2005.

³ Lessard, C. La nature et la place d'une formation professionnelle selon la conception de l'université. Montréal : Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, 1998

⁴ Référentiel IE...