

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux	vii
Liste des figures.....	vii
1. Introduction.....	1
1.1 Problématique	1
1.2 Objectif	1
1.3 Périmètre de l'étude et définitions	1
1.4 Démarche.....	5
2. Contexte	7
2.1 Les organismes de soutien économiques cantonaux romands	7
2.2 CimArk	7
2.2.1 Prestations	9
2.2.2 Projets et programmes.....	10
2.2.3 Organisation.....	11
2.2.4 Spécificités.....	12
2.2.5 Mission.....	13
3. Phase 1 : Etat des lieux de la gestion de l'information dans les organismes de soutien économiques romands	14
3.1 Etude de l'existant dans les organismes de soutien économiques romands	14
3.1.1 Outils et sources utilisés.....	15
3.1.2 Type de recherche d'informations	16
3.1.3 Canal de communication.....	16
3.2 Etude de l'existant chez CimArk	17
3.2.1 Outils et sources utilisés.....	18
3.2.2 Canal de communication.....	19
3.2.3 Organisation.....	20
3.2.4 Problématiques de la recherche d'informations	21
3.3 Constats.....	22
4. Phase 2 : Etude préliminaire sur CimArk	24
4.1 Cellule d'intelligence économique.....	24
4.1.1 Mission.....	24
4.1.2 Définition de l'intelligence économique.....	25
4.1.3 Cahier des charges.....	26
4.1.4 Bilan d'activité 2011	26
4.1.5 Sources et outils utilisés.....	27

4.1.6	Procédure pour une demande de recherche d'informations	29
4.1.7	Diffusion de l'information	29
4.2	Entretiens avec les chefs de projets CimArk	29
4.2.1	Appréciations des chefs de projet	30
4.3	Constat	31
5.	Phase 3 : Analyse des besoins	33
5.1	Entretiens avec les chefs de projet.....	33
5.2	Questionnaire auprès des collaborateurs	36
5.2.1	Besoins en veille et en recherche d'informations.....	36
5.2.1.1	Veille commerciale	36
5.2.1.2	Recherche en innovation.....	37
5.3	Mon témoignage.....	38
5.3.1	Recherche selon les domaines d'activité.....	39
5.3.1.1	Succès rencontrés.....	39
5.3.1.1.1	Recherche d'informations pour projet ponctuel.....	39
5.3.1.1.2	Synthèse d'article	39
5.3.1.1.3	Paramétrage de l'outil de curation.....	39
5.3.1.1.4	Base de données de contacts	39
5.3.1.1.5	Support pour le marketing	39
5.3.1.2	Difficultés rencontrées.....	39
5.3.1.2.1	Sujets scientifiques.....	39
5.3.1.2.2	Recherche d'acteurs particuliers	40
5.3.2	Aspects pratiques.....	40
5.4	Plateforme collaborative.....	40
5.4.1	Description du projet Innoboard	40
5.4.1.1	Pistes de solutions pour la gestion de l'information	42
5.5	Constat	45
6.	Phase 4 : Pistes de solution	47
6.1	Le service <i>Knowledge and Information Management</i>	47
6.1.1	La recherche d'informations	48
6.1.2	La gestion des connaissances	49
6.1.2.1	Séance interne	49
6.1.2.2	Le Wiki d'entreprise	49
6.1.2.2.1	Proposition de calendrier	52
6.1.3	Le <i>Records Management</i>	53
6.2	Communication auprès des collaborateurs	53
6.3	Ressources humaines	54
7.	Conclusion	56
7.1	Synthèse des résultats obtenus	56
7.2	Retour sur la méthodologie.....	57
7.3	Travaux ultérieurs envisageables	58
7.4	L'innovation au cœur de la solution	58
	Bibliographie	60

Annexe 1 : Grille d'entretien pour les organismes de soutien économiques	
65	
Annexe 2 : Synthèse des réponses de Creapole.....	68
Annexe 3 : Synthèse des réponses de Fri Up.....	70
Annexe 4 : Synthèse des réponses d'Innovaud	72
Annexe 5 : Synthèse des réponses de Neode	75
Annexe 6 : Synthèse des réponses de l'OPI.....	77
Annexe 7 : Procédure mise en place par la CIE pour une demande de recherche d'informations	79
Annexe 8 : Questions posées aux chefs de projet.....	81
Annexe 9 : Questionnaire transmis aux collaborateurs de CimArk	82
Annexe 10 : La recherche d'informations	86
Annexe 11 : La gestion des connaissances	91
Annexe 12 : Le <i>Records Management</i>.....	92
Annexe 13 : Google Forms.....	94
Annexe 14 : Taux d'activité à terme du service KIM en recherche d'informations	96

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définitions.....	2
Tableau 2 : Organisation horizontale.....	11
Tableau 3 : Outils utilisés par la CIE.....	27
Tableau 4 : Thématiques des pistes de solutions de l'Innoboard.....	44
Tableau 5 : Calendrier.....	53

Liste des figures

Figure 1 : Gestion des connaissances.....	2
Figure 2 : Détail du processus de cette étude.....	5
Figure 3 : Domaines d'activités chez CimArk.....	8
Figure 4 : Prestations CimArk.....	9
Figure 5 : Relations partenaires de CimArk.....	10
Figure 6 : Qualifications en T.....	13
Figure 7 : Outils et sources utilisés par les organismes de soutien.....	16
Figure 8 : Type de recherche d'informations propre aux organismes de soutien.....	16
Figure 9 : Canal de transmission de l'information entre les collaborateurs des organismes de soutien.....	17
Figure 10 : Outils et sources utilisés chez CimArk.....	18
Figure 11 : Canal de communication utilisé entre les collaborateurs.....	19
Figure 12 : Temps consacré à la recherche d'informations par collaborateur.....	21
Figure 13 : Veille active.....	25
Figure 14 : Recherche d'informations qualitatives.....	25
Figure 15 : Prestations utiles.....	30
Figure 16 : Compétences utiles.....	30
Figure 17 : Prestation jugée inutile.....	30
Figure 18 : Attentes générales pour le nouveau service de veille.....	34
Figure 19 : Attentes pour le nouveau service de veille : chefs de projets et chefs de programme.....	35
Figure 20 : Besoins CimArk en veille commerciale.....	37
Figure 21 : Besoins CimArk en recherche d'innovation.....	38
Figure 22 : Thématiques de l'Innoboard.....	41
Figure 23 : Pistes de solutions de l'Innoboard.....	43
Figure 24 : Les trois grands axes du service de veille.....	45
Figure 25 : Les prestations de la recherche d'informations.....	46
Figure 26 : Tâches inhérentes au service KIM.....	48
Figure 27 : Les deux axes du Wiki CimArk.....	50
Figure 28 : Wiki CimArk.....	51
Figure 29 : Accès au Google Forms.....	52
Figure 30 : Outils et ressources humaines.....	54
Figure 31 : Service KIM : taux de travail.....	55
Figure 32 : Etude de marché.....	86
Figure 33 : Les étapes de la recherche d'informations.....	89

1. Introduction

1.1 Problématique

Le mandat de base de cette étude était de remettre sur pied un service d'intelligence économique et de veille stratégique chez CimArk. Il est vite apparu, spécialement au cours des entretiens, que le besoin était plus large. Plus qu'un analyste en intelligence économique, les organismes de soutien cantonaux ont besoin d'un gestionnaire de l'information ; de quelqu'un qui soit capable de centraliser l'information et de la faire circuler afin de la capitaliser.

La problématique réside alors dans le fait que pour que cette information soit rapidement et facilement accessible, il faut qu'elle soit répertoriée et mise en forme de manière appropriée afin d'en faciliter l'accès dans le temps et ainsi éviter de faire certaines recherches qui auraient déjà été effectuées.

Il faut donc remettre un service de veille sur pied en ayant à l'esprit la problématique de la gestion des connaissances.

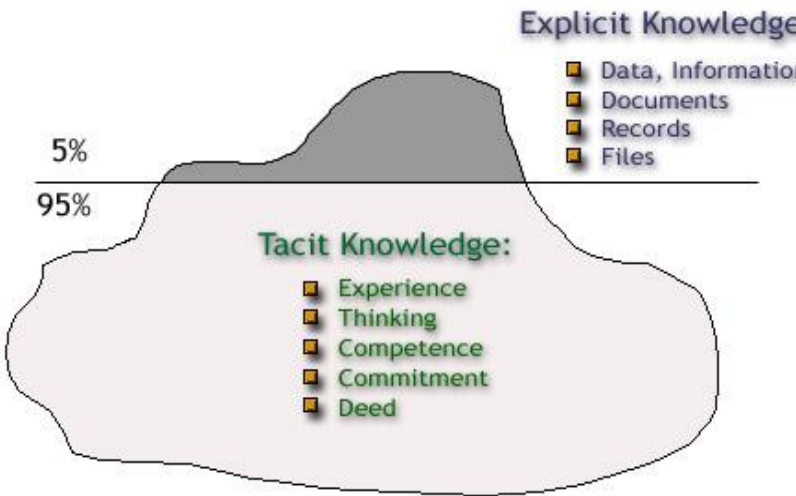
1.2 Objectif

Cette étude a pour mandant Paul-André Vogel, directeur de CimArk. L'objectif de ce travail est de réfléchir à la mise en place d'un service de veille et de recherche d'informations dans une optique de centralisation de l'information, de gestion et de valorisation des connaissances. Des pistes de solutions concrètes seront proposées au mandant. Même si celles-ci devront peut-être subir des ajustements, l'idée est d'avoir une base solide pour lancer le nouveau service de recherche d'informations.

1.3 Périmètre de l'étude et définitions

Cette étude se concentre principalement sur la recherche d'informations, la veille (appelée veille active chez CimArk), l'innovation, la gestion des connaissances et le *Record Management*. Ci-dessous, une série de termes utilisés tout au long de l'étude ont été définis afin de dissiper toutes confusions.

Tableau 1 : Définitions

TERMES	DÉFINITIONS
ARCHIVISTIQUE	L'archivistique préserve les documents in fine, c'est-à-dire les documents qui n'ont plus d'utilité pour l'organisme mais qui doivent être conservés.
GESTION DES CONNAISSANCES	<p>La gestion des connaissances, souvent appelée aussi <i>Knowledge Management</i> regroupe « les méthodes et outils logiciels permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser. » (<i>Comment ça marche ?</i>, 2018)</p> <p>Il existe ce qui est appelé les connaissances explicites (documents papiers de l'entreprise ou base de données) et les connaissances tacites (savoir-faire, connaissances de l'ensemble des collaborateurs). Ce propos est illustré par le schéma ci-dessous. Les connaissances tacites représentent 95% du capital informationnel. C'est aussi cette information, cette connaissance qu'il est le plus difficile de capitaliser.</p> <p style="text-align: center;">Figure 1 : Gestion des connaissances</p>  <p style="text-align: center;">The "Iceberg" metaphor describes the relationship between Explicit & Tacit Knowledge</p> <p style="text-align: center;">(Strategic Human Resource Management 2016, slide 5)</p>

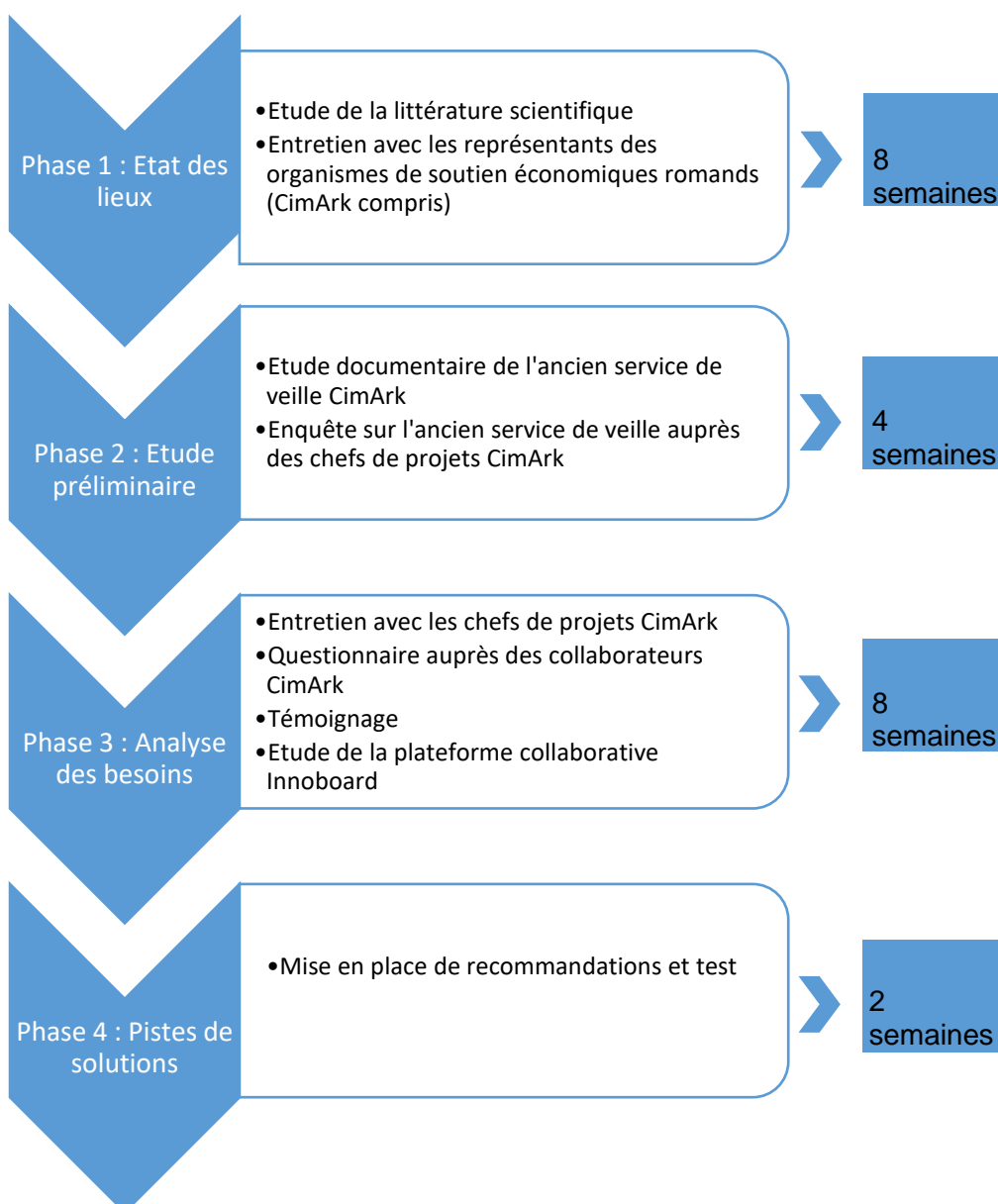
INNOVATION	<p>Il est possible de définir l'innovation par de la « création de valeurs nouvelles » (<i>Paul-André Vogel, 2018</i>)</p> <p>« L'Innovation signifie de faire quelque chose de nouveau ou de faire quelque chose de connu différemment. » (<i>Platinn, 2018</i>)</p>
INNOVATION D'AFFAIRES	<p>« Pour les PME, le concept d'innovation d'affaires correspond à leur façon d'innover. Celle-ci n'est pas conditionnée par la recherche, mais souligne bien une orientation marché et commerciale. L'innovation d'affaires est définie par la création de valeurs ajoutées importantes pour les clients et pour l'entreprise » (<i>Platinn, 2018</i>)</p>
PROJET	<p>Dans ce travail, la notion de chef de projet est utilisée. En effet, CimArk fonctionne sur la base de projets. Ils sont définis par des éléments qui ont une date de début et une date de fin définie.</p>
PROGRAMME	<p>La notion de chef de programme est utilisée. Les programmes partent de projets qui ont été renouvelés.</p>
RECHERCHE D'INFORMATIONS	<p>Recherche sur un sujet précis à un moment donné dans un contexte défini.</p>
RECORDS MANAGEMENT	<p>« Le <i>Records Management</i> est une fonction d'organisation et de gestion de l'ensemble des documents, quels que soient leur forme ou leur support, produits ou reçus par toute personne physique ou morale dans l'exercice de ses activités ou de ses obligations légales.</p> <p>Le <i>Records Management</i> a pour objet l'ensemble des documents « à archiver », c'est-à-dire les documents que l'organisme aura décidé de préserver à titre de preuve ou en raison de leur valeur informationnelle : il s'agit des documents essentiels ou utiles dans la conduite de ses activités » (<i>Comprendre et pratiquer le records management, 2005</i>)</p>
SIGNAUX FAIBLES	<p>Les signaux faibles sont les élément d'informations qui peuvent représenter des opportunités ou des menaces pour la stratégie de l'entreprise.</p>

VEILLE	<p>Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc. pour en anticiper les évolutions. (AFNOR XP X50-053)</p> <p>Synonyme utilisé par CimArk : veille active</p>
VEILLE COMMERCIALE	<p>« La veille commerciale est souvent entendue dans un sens très large et désigne alors l'activité de surveillance et d'analyse d'un marché pris dans son ensemble (offre, demande, distribution, etc..). » (<i>Veille commerciale</i>, 2015)</p> <p>Le but de cette veille est le développement commercial de l'entreprise afin d'anticiper le développement futur du marché, de ses fournisseurs et de ses concurrents.</p>
VEILLE CONCURRENTIELLE	<p>La veille concurrentielle correspond à une surveillance continue de tout ce qui touche aux concurrents :</p> <p>surveillance des produits des concurrents, de leurs pratiques commerciales, des événements des concurrents, des données économiques relatives aux concurrents. Le but de la veille concurrentielle est de rester compétitif sur le marché et de comprendre les réussites ou les défaites de ses concurrents sur le marché afin de s'en inspirer.</p> <p>(<i>Définitions Marketing</i>, [sans date])</p>
VEILLE TECHNOLOGIQUE	<p>« La veille technologique est l'ensemble des techniques licites visant à organiser de façon systématique la collecte d'informations technologiques, l'analyse, la diffusion et l'exploitation de ces informations utiles à la croissance et au développement de l'entreprise. » (<i>La Veille Technologique</i>, 2003)</p> <p>Elle se réfère aux « brevets, aux publications scientifiques, au savoir-faire, aux activités de recherche en cours, aux produits et services (dans leur conception et leur design), aux procédés de fabrication, aux matériaux et filières, aux systèmes d'information : qui fait quoi, où et avec quelles normes? » (<i>Veille technologique et stratégique</i> [sans date])</p>

1.4 Démarche

Après avoir défini les objectifs, une méthodologie en quatre phases a été mise sur pied :

Figure 2 : Détail du processus de cette étude



A noter que les phases 1, 2 et 3 ont pu être menées en parallèle. Un point « constat » a été rédigé à la fin de chaque phase afin d'offrir une synthèse des différents éléments évoqués dans le chapitre. La phase 4 fait exception. En effet, le point « constat » n'a

pas été rédigé à la fin du chapitre car ce sont les éléments de la conclusion qui reprennent les différentes données traitées sous ce point. La rédaction s'est effectuée tout au long de ce travail.

2. Contexte

Cette étude a pour contexte un organisme de soutien économique du canton du Valais : CimArk.

CimArk coache des jeunes pousses et prodigue des conseils aux PME dans leur besoin en innovation. Elle fournit également un hébergement. Cet organisme étant sans cesse dans un processus d'amélioration, un mandat a été confié, à travers ce travail, afin de remédier à la problématique de la recherche d'informations et de la gestion des connaissances. CimArk possédait un service de veille jusqu'en 2015 et voit la nécessité d'en remettre un en place.

2.1 Les organismes de soutien économiques cantonaux romands

Les organismes de soutien économiques cantonaux ont pour mission de promouvoir l'innovation dans leur canton. Si la mission est la même, ils ne fournissent pas toujours les mêmes prestations. En effet, certains proposent du financement alors que d'autres prodiguent des conseils et un hébergement. Les structures de promotion économiques peuvent être totalement financées par la Confédération et les cantons mais elles peuvent aussi être semi-étatiques, c'est-à-dire qu'elles génèrent également leur propre recette. Celles-ci possèdent alors leur propre raison juridique. Par exemple, CimArk est une Société Anonyme.

PromFR dans le canton de Fribourg est complètement financé par le canton et la Confédération et propose un financement alors que Fri Up, qui est semi-étatique, propose des prestations de coaching à ses clients.

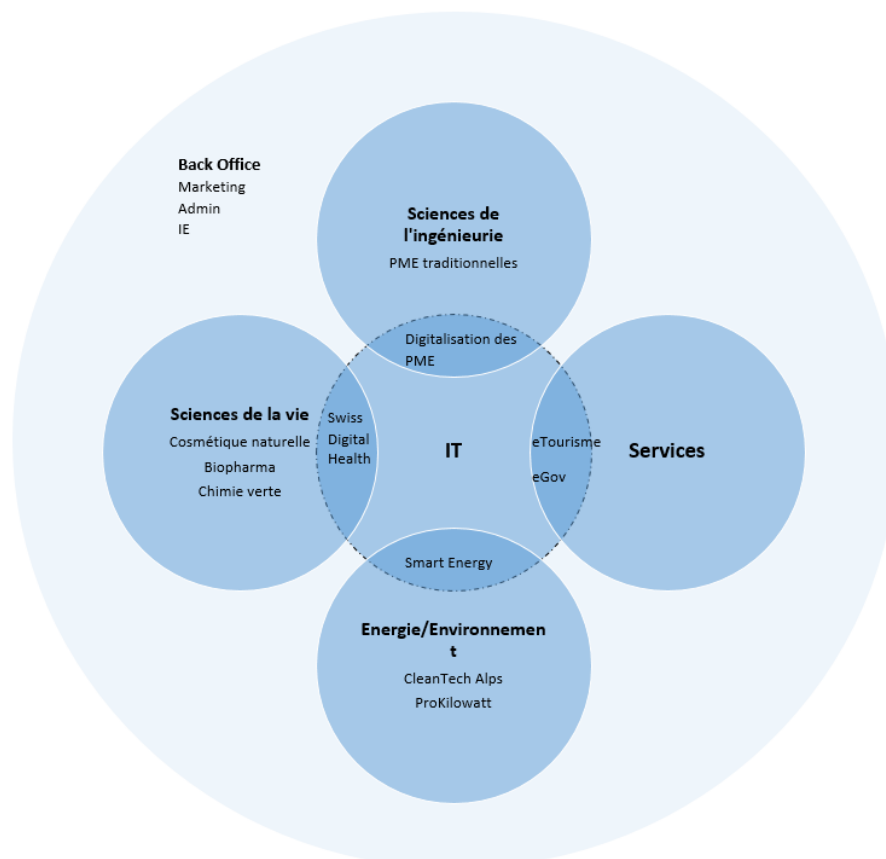
Les différents organismes de soutien économiques visités ont tous la même caractéristique : ils n'offrent pas de financement mais des services. Quatre de ces organisations (Creapole, Fri Up, Neode et l'OPI) coachent les startups et les PME dans leur besoin en innovation. La dernière (Innovaud) n'a pas pour vocation le coaching mais prodigue des conseils. Ce qui veut dire qu'elle met en relation ses clients avec les experts ou les spécialistes du domaine d'activité. Ces cinq structures ont été étudiées car comme CimArk, elles fournissent des services à leurs clients. De plus, elles représentent les différents cantons romands : le Jura, Fribourg, Neuchâtel, Genève et Vaud. Le Valais est représenté par CimArk.

2.2 CimArk

CimArk est une Société Anonyme qui a pour but de soutenir le développement du tissu économique suisse et plus particulièrement valaisan. Elle est active dans plusieurs

domaines technologiques et industriels. Les spécialités suivantes sont prioritaires mais non-exclusives : sciences de la vie, énergie et environnement, services, sciences de l'ingénieur et IT (technologie de l'information). Le dernier domaine en soi tend à disparaître mais il se greffe désormais aux autres catégories. Chacune de ces thématiques est toujours traitée du point de vue de l'innovation. C'est donc tout naturellement que nombre d'entre elles sont associées à l'IT. Par exemple, la santé est abordée sous l'angle particulier de la santé digitale avec le programme *Swiss Digital Health*¹ ou encore l'énergie sous l'angle de la *Smart Energy*². A chacune de ces thématiques est associé un chef de projet ou un chef de programme qui pilote les différents travaux qui pourraient intervenir dans le domaine. Il existe également toute une partie *Back Office* qui englobe le marketing, l'administration et l'intelligence économique. Les disciplines du *Back Office* sont transversales et sont un support pour les autres domaines. Le schéma ci-dessous illustre ces explications :

Figure 3 : Domaines d'activités chez CimArk



¹ Plateforme suisse dédiée à la santé digitale

² La *Smart Energy* englobe les différents procédés digitaux qui peuvent être utilisés pour la transition énergétique

2.2.1 Prestations

CimArk fonctionne sur la base de projets. Pour chaque clientèle (startup, PME, académique), il y a un service dédié et dans chacun de ces services, il est possible de mettre sur pied des projets ³ :

Figure 4 : Prestations CimArk

Incubation	Innovation	Valorisation
<ul style="list-style-type: none">• Destinée aux startups• Aide au démarrage des jeunes pousses sous forme de coaching.	<ul style="list-style-type: none">• Destinée aux PME• Leur permet de développer leur projet d'innovation.	<ul style="list-style-type: none">• Destinée aux académiques• Réceptacle : startup ou PME• Mise en relation pour des collaborations sur projets innovants

Les collaborateurs de CimArk peuvent intervenir dans chacune de ces prestations. C'est justement son équipe et le savoir-faire développé en continu sur le terrain et dans les projets qui est la grande force de l'entreprise. Une des problématiques actuelles est de savoir comment capitaliser ce savoir.

L'entreprise est principalement composée d'économistes et d'ingénieurs. Ces deux corps de métiers sont justifiés par le fait qu'un des rôles de CimArk est d'être un pont entre les écoles, les instituts de recherche et développement et les besoins des entreprises.

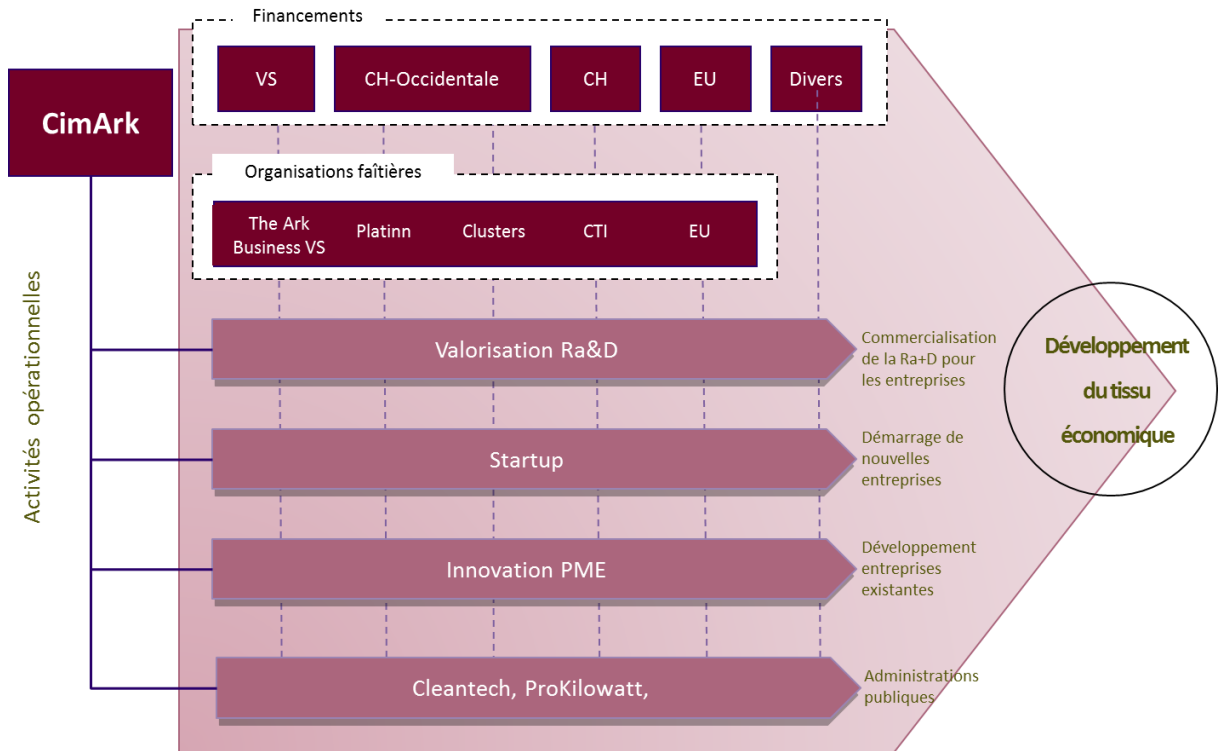
Pour étoffer ses compétences, CimArk fait partie du réseau Platinn (plateforme d'innovation) et dispose d'un large panel de partenaires institutionnels nationaux et internationaux.

CimArk entretient différentes relations avec les organisations faïtières cantonales, fédérales et européennes. C'est grâce à ces partenariats que l'entreprise peut mettre à

³ Entretien avec Joël Rossier, Collaborateur CimArk, Sion, 4 avril 2018

disposition des PME et des startups un soutien financier. Le schéma ci-dessous, tiré d'un document interne, synthétise les relations :

Figure 5 : Relations partenaires de CimArk



(Manuel qualité interne, p. 3)

2.2.2 Projets et programmes

CimArk assure la coordination du projet cantonal The Ark et apporte un soutien concret aux sites technologiques en lien avec The Ark⁴. « The Ark incarne la stratégie développée par les autorités cantonales afin de créer un véritable système d'innovation en Valais. La particularité de ce parc est d'être multi-sites (six sites technologiques) » (*The Ark*, 2018). CimArk gère la partie opérationnelle et le management de la Fondation.

Elle s'occupe également du cluster CleanTechAlps⁵.

⁴ The Ark « organise et coordonne les différentes activités permettant l'établissement, l'éclosion (start-up), la croissance et l'épanouissement de sociétés en Valais. Elle crée les conditions-cadres adéquates pour inciter les acteurs économiques valaisans à faire preuve de créativité et d'innovation. » (*The Ark*, 2018)

⁵ « Les cleantech englobent toutes les technologies, les industries et les services qui contribuent à la protection et à la conservation des ressources naturelles. En d'autres termes, il s'agit tout simplement des services et technologies qui permettent une utilisation durable des ressources. La mission de CleanTechAlps est de promouvoir la Suisse occidentale en tant que pôle européen en matière de technologies propres afin de favoriser le développement des sociétés et instituts suisses. » (*CleanTechAlps*, 2018)

Au niveau national, CimArk est en charge du mandat de gestion du programme national ProKilowatt⁶ en lien avec l'OFEN (Office fédéral de l'énergie).

Pour y parvenir, CimArk travaille en réseau avec Platinn ainsi qu'avec des centres de compétences des HES, des universités et écoles polytechniques ainsi que les centres de compétences institutionnels européens.

La stratégie de CimArk évolue continuellement pour anticiper les besoins du marché et l'évolution du contexte politique afin d'améliorer la pertinence des prestations et pour fixer de nouveaux objectifs.

2.2.3 Organisation

L'organisation de CimArk est volontairement horizontale afin de laisser la plus grande marge de manœuvre possible aux collaborateurs et ainsi permettre à l'innovation d'émerger. Le tableau ci-dessous, tiré du manuel qualité de l'entreprise illustre ce propos :

Tableau 2 : Organisation horizontale

Direction	Qualité/ Amélioration/ Formation	Administration Comptabilité	Marketing	Intelligence Economique	Infrastructure	Projets
DIR	QM	ADM	MKT	IE	INF	PL

(Manuel qualité interne, p. 6)

Cette organisation présente l'avantage de laisser beaucoup de liberté aux collaborateurs. En effet, les initiatives au sein de l'entreprise sont riches et privilégient l'esprit entrepreneurial. Cependant, cela peut également parfois aussi amener des frustrations. Dans une organisation où la hiérarchie n'est pas définie, où situer sa performance ? Comment savoir si j'ai le droit de faire ce que je fais ? Comment être sûr que mon travail va dans le même sens que la stratégie de l'entreprise ? A qui dois-je me référer pour avoir les informations que je cherche ? Cet état de fait aggrave la difficulté de créer un système de gestion des connaissances. Le *Knowledge Management* a besoin de pouvoir hiérarchiser les informations et leur importance en fonction des producteurs et des consommateurs de cette information. Un organigramme horizontal amoindrit la visibilité sur ce qu'est une information pertinente et importante.

⁶ ProKilowatt encourage les projets en lien avec l'efficacité énergétique

Les services de veille actuels ont été pensés pour une organisation pyramidale. Un nouvel enjeu de ce travail sera de s'adapter à une organisation plate.

Paul-André Vogel, directeur de CimArk, répond de cette manière : « Si vous arrivez à être à l'aise dans l'inconfort, vous êtes à votre place chez CimArk ! »

2.2.4 Spécificités

Le maître-mot chez CimArk est « innovation », terme qui a été défini comme la création de valeurs nouvelles. L'information est primordiale dans le cadre de l'innovation. Si CimArk veut être à la pointe de l'innovation, parallèlement, elle doit être à la pointe de l'information. Il lui faut donc un système performant.

CimArk ne se contente pas de penser que l'innovation se résume aux nouveautés technologiques et à la découverte de produits. Elle est active dans l'innovation d'affaires. C'est-à-dire qu'elle amène à repenser complètement le business pour provoquer un changement de paradigme. Ces changements peuvent intervenir dans un des quatre vecteurs de l'innovation d'affaires : offre – client – distribution – processus. Le e-commerce est par exemple, une innovation d'affaires dans le vecteur distribution moyennant un business model nouveau. En supprimant un canal dans la chaîne de valeurs, le concept de vente-achat a été complètement réinventé. KeyLemon, que CimArk a coaché à ses débuts et dont les parts ont été récemment rachetées par AMS, un sous-traitant d'Apple, est un autre exemple dans le vecteur offre. En effet, « le passage dans l'Incubateur de la Fondation The Ark, dont CimArk est le bras opérationnel, jusqu'au début 2011, a permis de mettre en place la structure, positionner et développer un produit d'accès logique à l'ordinateur, de débiter les ventes en ligne ainsi que de signer les premiers contrats B2B. » (KeyLemon - Portraits d'entreprises, 2018). De ce fait, CimArk a contribué à améliorer et à rendre le produit innovant de KeyLemon plus compétitif. Les collaborateurs de CimArk se doivent donc d'avoir plusieurs cordes à leur arc. La comparaison des qualifications en T est régulièrement utilisée au sein de l'entreprise. En effet, pour couvrir tous les domaines de compétences cités précédemment, les collaborateurs doivent avoir des compétences spécifiques, c'est-à-dire une vue d'expert, mais également transversale (capacité d'avoir une vue d'ensemble).

Figure 6 : Qualifications en
T



2.2.5 Mission

La mission de CimArk est d'apporter aux PME de Suisse occidentale, et plus particulièrement aux PME valaisannes un soutien concret dans leur recherche de compétitivité en offrant des compétences de professionnels. Elle coache et promeut les startups et soutient les PME dans leur besoin en innovation dans le but d'encourager le tissu économique de son canton.

3. Phase 1 : Etat des lieux de la gestion de l'information dans les organismes de soutien économiques romands

3.1 Etude de l'existant dans les organismes de soutien économiques romands

Afin d'avoir un aperçu des bonnes pratiques dans les organismes de soutien économiques romands, six entretiens ont été menés. Un établissement dans chaque canton romand a été choisi. Creapole pour le Jura, Fri Up pour Fribourg, Innovaud pour Vaud, Neode pour Neuchâtel et l'OPI pour Genève. Ils ont été sélectionnés sur la base de deux critères :

- Leur mission qui est la promotion de l'innovation dans leur canton est similaire à celle de CimArk ;
- Leur activité de coaching est similaire à celle de CimArk.

Il faut noter que la dimension des organismes de soutien économiques étrangers n'a pas été traitée car le cas des organisations suisses est déjà bien particuliers et qu'il faut d'abord comprendre le fonctionnement à l'intérieur du pays avant de s'intéresser au fonctionnement à l'externe. Les rapports avec l'Etat, le tissu économique et l'organisation politique de la Suisse sont difficilement comparables avec ceux de ses voisins ou des autres pays à forte concentration d'entreprises innovantes, ce qui rend l'adaptation des concepts plus compliqué. Cependant cela pourrait faire l'objet d'une nouvelle recherche.

Un canevas de questions a été créé en amont afin de pouvoir mener un entretien semi dirigé (Annexe 1, p.62). En effet, il nous semblait important de rencontrer directement les personnes concernées car les discussions et les échanges de vive voix permettent souvent de faire ressortir de nouvelles problématiques et sont riches en informations. La première partie du questionnaire permet d'identifier la personne rencontrée ainsi que l'organisme qu'elle représente. Ensuite, vient une partie concernant la recherche d'informations. La 3^{ème} partie concerne la veille et l'intelligence économique. Cette dernière n'a pas été traitée avec toutes les entreprises car soit celles-ci ne pratiquaient pas cette activité, soit elles ne savaient pas ce que c'était. De plus, du fait que la problématique de ce travail a été redéfinie, la dimension de l'intelligence économique a perdu de son importance au cours de l'enquête. La dernière partie a été construite de manière à avoir des questions ouvertes qui permettent à l'interlocuteur de s'exprimer librement dans le but de jauger l'intérêt et les connaissances des participants dans le

domaine. Les différentes questions de cette partie ont été adaptées selon les réponses qui avaient été fournies précédemment.

Les réponses des différents représentants des organismes de soutien ont été synthétisées dans des tableaux mis en annexe (Annexes 2, 3, 4, 5, 6, p.65-74).

Tous les entretiens se sont déroulés dans les locaux respectifs des différents organismes de soutien à l'exception de celui avec Innovaud qui a eu lieu par téléphone pour des raisons de timing.

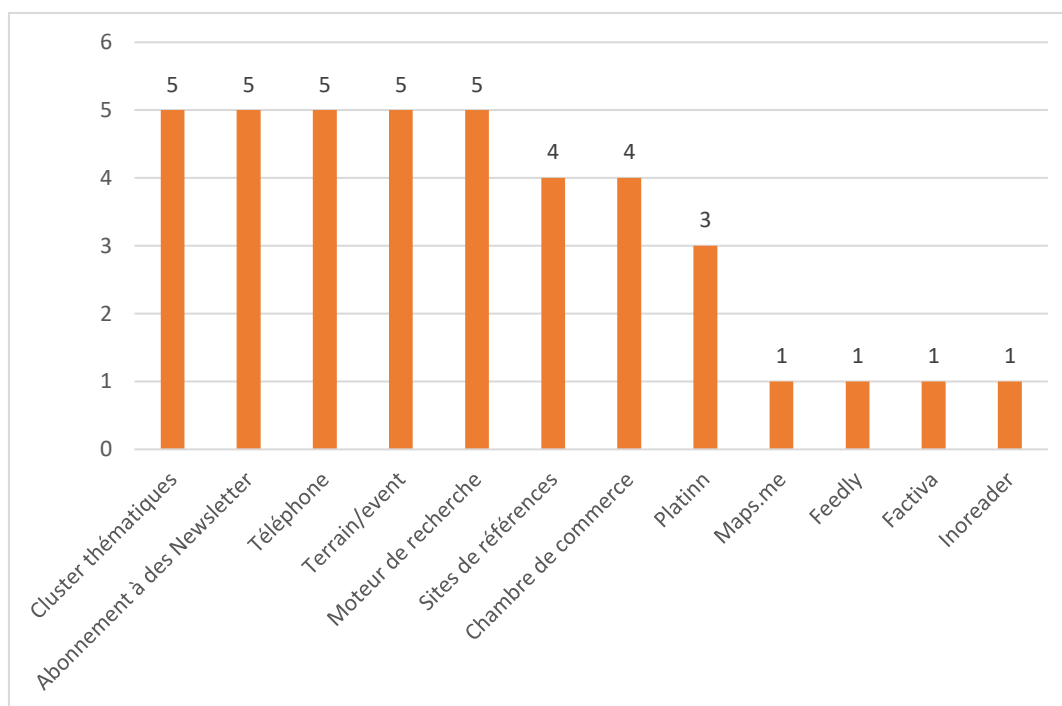
Dans un premier temps, les outils et sources utilisés par les organismes de soutien ont été déterminés. Ensuite, le type de recherche d'informations utilisé dans les organismes de soutien a été relevé. Nous nous sommes ensuite intéressés au canal utilisé pour transmettre l'information.

3.1.1 Outils et sources utilisés

Tous les organismes utilisent les clusters thématiques⁷, l'abonnement aux newsletters et les moteurs de recherche pour leur recherche d'informations. La recherche plus informelle telle que l'enquête de terrain via des événements par exemple et le contact par téléphone sont également des moyens privilégiés.

⁷ Les clusters thématiques sont des plateformes sur un sujet particulier ou des réseaux d'entreprises constitués majoritairement de PME et de TPE (Très Petite Entreprise), fortement ancrés localement, souvent sur un même créneau de production et souvent à une même filière. Dans une économie mondialisée, les clusters permettent, en fédérant les énergies, de conquérir des marchés qui n'auraient pas été accessibles par des entreprises seules. Par raccourci, on désigne également par cluster la structure en charge du fonctionnement du réseau. (fadmin, [sans date])

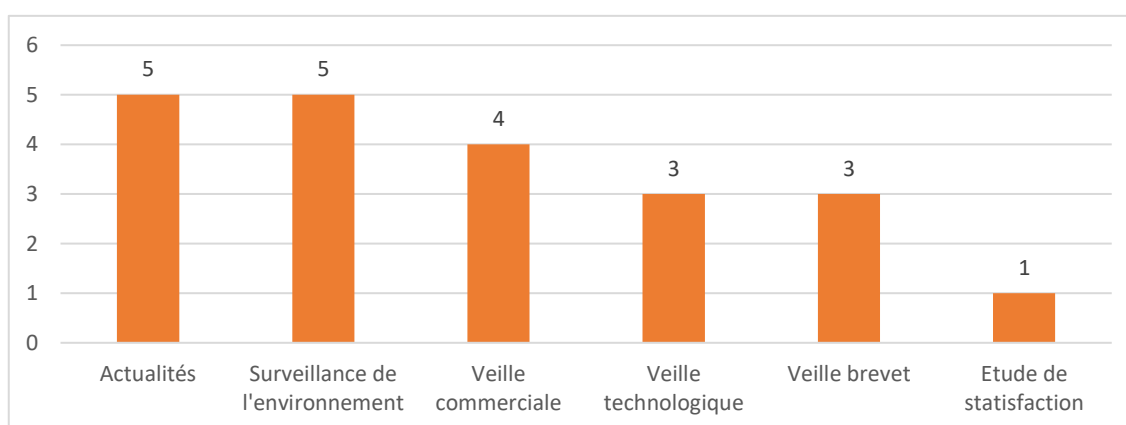
Figure 7 : Outils et sources utilisés par les organismes de soutien



3.1.2 Type de recherche d'informations

Le type de recherche d'informations propre aux organismes de soutien varie très peu d'une entreprise à l'autre. Ce sont particulièrement la surveillance de l'environnement ainsi que la recherche d'actualité qui sont privilégiées. Sachant que le secteur dans lequel évoluent les organismes de soutien est l'innovation, il est tout à fait logique d'arriver à ce constat.

Figure 8 : Type de recherche d'informations propre aux organismes de soutien

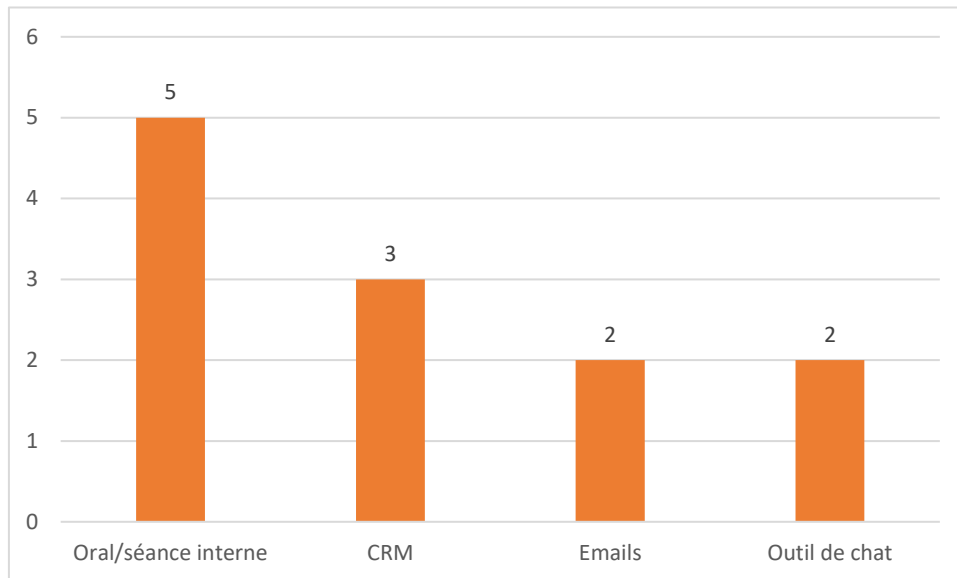


3.1.3 Canal de communication

Le canal de transmission de l'information favori entre les collaborateurs est l'oralité. Cela peut s'expliquer de plusieurs manières. Il a été montré plus haut (Figure 4), que l'étude terrain ainsi que la participation à des événements étaient particulièrement privilégiés

pour la récolte d'information. La problématique de la transmission de l'information terrain est réelle et dans les différents organismes de soutien visités, le meilleur moyen de transmettre cette information est de la partager par oral avec son collègue. Le problème d'une telle pratique est que l'information peut facilement se perdre, ne pas être transmise à la bonne personne ou encore ne pas être répertoriée et archivée. Les différents entretiens qui ont été menés ont confirmé ce constat.

Figure 9 : Canal de transmission de l'information entre les collaborateurs des organismes de soutien



Les résultats de ces graphiques découlent directement des réponses des référents des entreprises visitées. En effet, aucun de ces outils ou de ces moyens en particuliers n'a été proposé aux participants. C'est en menant les entretiens que les différentes données se sont révélées. Ainsi, il n'y a pas eu d'influence mais cela peut aussi faire intervenir des biais car parfois il est difficile de se rappeler de tous les outils ou moyens qui sont utilisés.

3.2 Etude de l'existant chez CimArk

Un questionnaire quantitatif permettant d'analyser l'existant en terme de produits d'informations a été transmis à l'ensemble des collaborateurs de CimArk.

Le taux de participation est de 83%. Sur 41 collaborateurs, 34 ont répondu. Les 6 personnes manquantes font soit partie du marketing soit un autre collaborateur ayant la même fonction et travaillant dans le même domaine qu'eux a répondu au questionnaire. Les résultats sont donc représentatifs.

C'est le logiciel LimeSurvey qui a été utilisé pour créer le questionnaire. Il a été choisi car c'est celui proposé par la HEG. De plus, les résultats du questionnaire sont faciles à

traiter et l'ayant déjà utilisé auparavant, la construction du questionnaire a été plus aisée. Tous les résultats ont été arrondis à l'unité dans le but d'en faciliter la lecture.

L'objectif principal de ce questionnaire est d'analyser et de comparer les besoins et les pratiques de chaque collaborateur en terme de recherche d'informations. Un tel service allant de pair avec une bonne communication interne, certaines questions plus ciblées permettront d'établir un "diagnostic" de l'existant.

Dans un premier temps, ce sont les informations sur l'identité de la personne qui ont été récoltées.

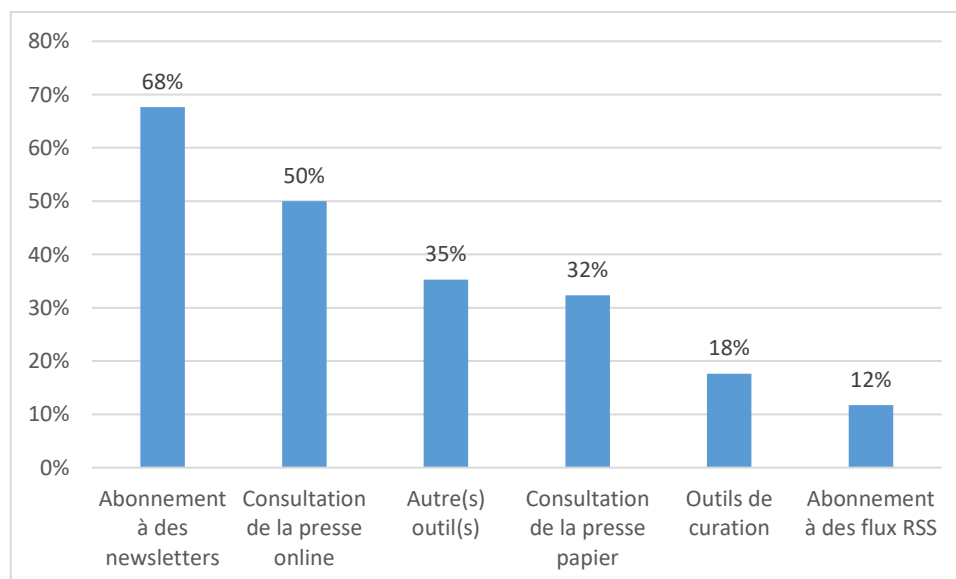
Le questionnaire a ensuite été construit selon quatre grands axes qui seront traités dans deux chapitres différents :

1. Analyse de l'existant (Chapitre 3 : Phase 2 : Etude de l'existant)
2. Besoins en terme de veille (Chapitre 4 : Phase 3 : Analyse des besoins)
3. Problématiques de la recherche d'informations (Chapitre 4 : Phase 3 : Analyse des besoins)
4. Organisation (Chapitre 4 : Phase 3 : Analyse des besoins)

3.2.1 Outils et sources utilisés

Premièrement, le questionnaire nous a permis de déterminer les outils et les sources utilisés par les collaborateurs CimArk pour leurs recherches d'informations.

Figure 10 : Outils et sources utilisés chez CimArk

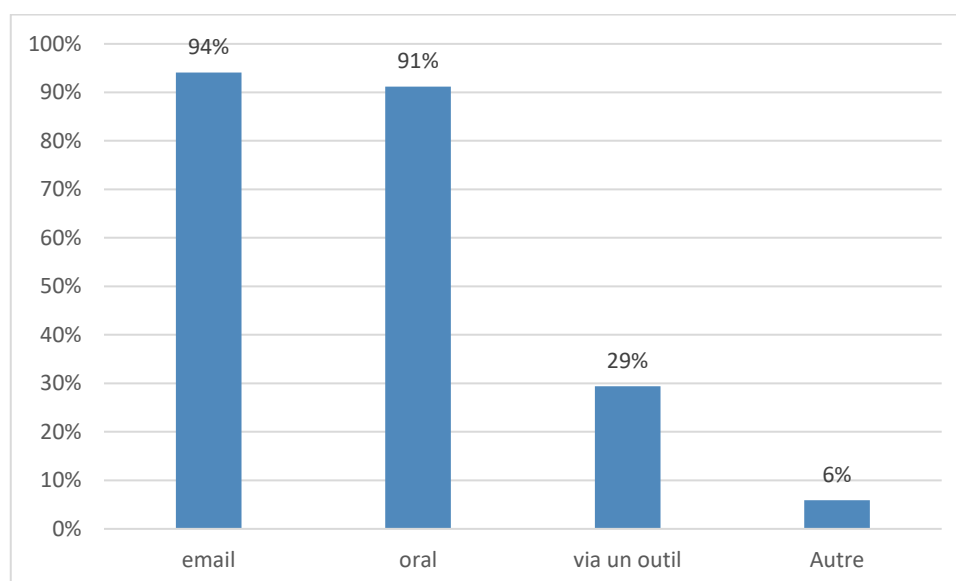


L'abonnement aux newsletters ainsi que la consultation de la presse écrite et surtout online sont les moyens de recherche d'informations les plus utilisés. La catégorie « Autres » a également été plébiscitée par les collaborateurs. Ceux-ci ont cité autant des sources d'informations que des outils. Les réponses sont les suivantes : Twitter, collaborateurs CimArk, expert externe (ceux cités sont les juristes et les avocats), blog spécialisé, articles scientifiques, exposition, YouTube, bases de données spécialisées, moteurs de recherches et finalement LinkedIn. Force est de constater que les sources et les outils utilisés sont divers et variés.

3.2.2 Canal de communication

Un autre point relevé durant le questionnaire avait trait à la communication interne. En effet, plusieurs collaborateurs ont exprimé le fait que souvent l'information la plus difficile à obtenir était celle que détenait les collègues. Une question leur a donc été posée pour savoir quel canal de communication était actuellement utilisé entre les collaborateurs.

Figure 11 : Canal de communication utilisé entre les collaborateurs



L'email ainsi que le contact en face à face sont largement les canaux privilégiés. La catégorie « Autre » a fait ressortir qu'un des moyens également utilisé était WhatsApp ou les SMS (1 personne). Lorsque les collaborateurs cochaient la case « via un outil » il leur était demandé de préciser quel outil ils utilisaient. Sans équivoque, la totalité d'entre eux a répondu Slack⁸. Deux collaborateurs ont également répondu Google Drive, un

⁸ Plateforme de communication collaborative

autre Trello⁹ et encore un autre par téléphone, catégorie que l'on pourrait comptabiliser dans « oral ».

En résumé, les emails, l'oralité ainsi que Slack sont les outils de communication privilégiés par les collaborateurs. Ceci peut s'expliquer par le fait que ce sont des moyens de communication quasiment instantanés.

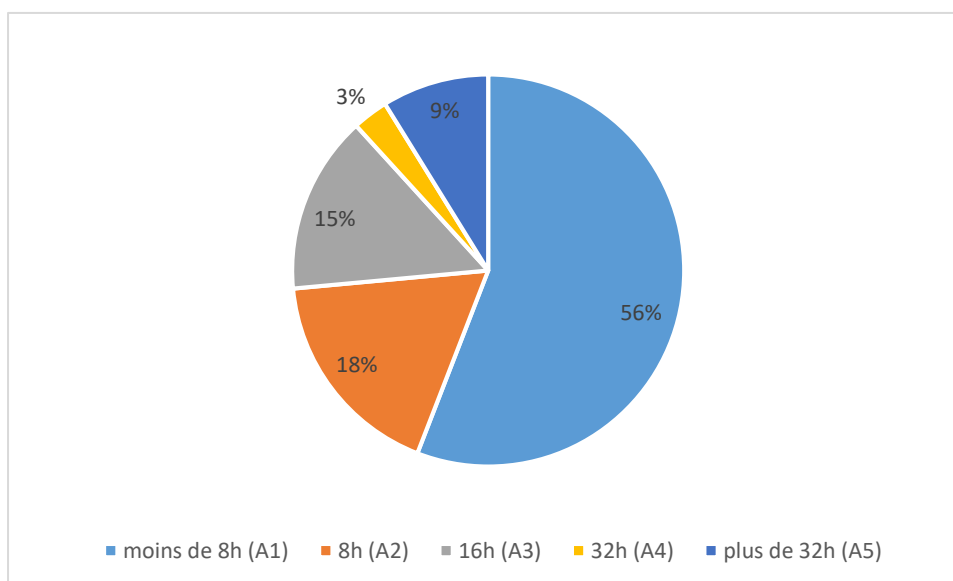
3.2.3 Organisation

La dernière question était consacrée au temps en heures par semaine que passent actuellement les collaborateurs en terme de recherche d'informations. 56% des collaborateurs passent moins de 8h à faire de la recherche d'informations.

18% des collaborateurs y passent environ un jour par semaine car ils ont besoin de rester informés des tendances de leur domaine d'activité.

⁹ Outil de gestion de projet

Figure 12 : Temps consacré à la recherche d'informations par collaborateur



La question suivante visait à déterminer si les différents collaborateurs faisaient appel à un département externe pour effectuer leur recherche d'informations.

Les 3% qui passent environ 32h à faire de la recherche d'informations sont ceux qui publient chaque semaine une newsletter et doivent l'alimenter avec du contenu pertinent. 68% d'entre eux effectuent leur recherche eux-mêmes, 21% la délèguent à des collègues plus à même de détenir la réponse et seulement 3% font appel à un service externe (c'est la HES qui a été citée). Cela démontre bien la volonté de vouloir garder ce type d'activité à l'interne sans négliger évidemment l'aspect financier.

3.2.4 Problématiques de la recherche d'informations

Les participants, sous forme de question ouverte, étaient amenés à s'interroger sur la difficulté à trouver certaines informations.

Les informations que les collaborateurs ont le plus de peine à récolter sont relatives aux marchés spécifiques à leur domaine. En effet, huit personnes ont donné cette réponse.

Une autre grande problématique (7 personnes) est celle de la recherche en innovation. En effet, il est ressorti plusieurs fois que les collaborateurs aimeraient pouvoir être au courant plus facilement des tendances, des nouveautés ou des événements propres à leur domaine d'activité. De plus, plusieurs ont également relevé le fait qu'il faudrait pouvoir se faire une idée de l'ensemble d'un sujet en ayant des informations condensées et pertinentes.

La veille commerciale et plus particulièrement concurrentielle est également une requête récurrente. Ce sont particulièrement les informations sur des partenaires éventuels à l'étranger, les lois sur des thématiques particulières, la recherche de financement, les actualités sur les entreprises valaisannes ainsi que les informations techniques spécifique aux produits qui sont difficilement identifiables.

Et finalement, les collaborateurs ont relevé le fait qu'il est difficile de se procurer l'information contenue à l'interne telle que : connaître les avancées des projets internes, les informations quelconques que possèdent les collègues, les protocoles propres à chaque domaine d'activité ou encore une liste à jour des clients de CimArk. Une séance interne a lieu toute les deux semaines avec les chefs de projets ce qui permet de faire circuler l'informations entre eux. Il faudrait maintenant trouver un moyen de la disséminer aux autres collaborateurs.

3.3 Constats

Il est difficile de comparer les données récoltées chez CimArk avec l'analyse qui a été faite au préalable dans les organismes de soutien économiques romands. En effet, la méthodologie diverge trop pour avoir des données représentatives. Les organismes de soutien ont été interrogés de manière très libre et se sont donc exprimés en citant ce qui leur passait par la tête (données qualitatives) alors que le questionnaire transmis aux collaborateurs de CimArk était déjà orienté avec des réponses prédéfinies (données quantitatives). Il est cependant possible de remarquer que les sources et les outils utilisés sont divers et variés. Il n'y a donc pas une source ou un outil qui serait particulièrement plébiscité par les organismes de soutien économiques romands.

Pourtant, certaines tendances peuvent être dégagées. Dès le premier entretien avec l'OPI, une thématique s'est imposée. C'est surtout la centralisation et la capitalisation de l'information qui posent problème et qui sont primordiales dans une structure telle qu'un organisme de soutien économique romand. Il est également possible de retrouver ce point dans les problématiques relevées par les collaborateurs CimArk. En effet, les organismes de soutien sont actifs dans des domaines très divers mais qui peuvent parfois avoir un lien entre eux. De plus, les collaborateurs se trouvent parfois sur des sites différents ou sont régulièrement en déplacement.

La mission de tous les organismes de soutien économiques romands est la même : promouvoir et soutenir les startups et les PME de leur canton dans leurs besoins en innovation¹⁰.

Aucun des organismes de soutien économiques interrogés n'a une personne spécialement dédiée à la veille et à la recherche d'informations¹¹.

Pourtant le 2/3 d'entre eux en voient l'utilité. Tous les organismes de soutien interrogés (sauf 1) sont situés sur différents sites géographiques. Ceci pourrait aussi expliquer le besoin d'avoir quelqu'un dédié à la recherche d'informations car cela permettrait de la centraliser et à partir de cette personne, de la redistribuer à qui de droit.

¹⁰ A noter toutefois, une nuance concernant Innovaud. Ils ne font pas de coaching mais de la mise en relation.

¹¹ Même si l'OPI a un service d'intelligence économique qui propose des prestations de veille à ses clients, ils n'ont personne qui gère l'information à l'interne.

4. Phase 2 : Etude préliminaire sur CimArk

Cette étude a pour mandant CimArk. C'est pourquoi, dans les chapitres suivants, nous nous sommes plus particulièrement intéressés à cette entité.

4.1 Cellule d'intelligence économique

CimArk a créé, début 2011, une cellule d'intelligence économique (CIE), composée d'abord de deux personnes, travaillant respectivement à 80% et 60%. Début 2015, une des collaboratrices est partie mais elle a été immédiatement remplacée. Ce qui démontre que CimArk accordait de l'importance à cette activité. Les trois personnes ayant travaillé à la CIE ont des profils assez différents. En effet, l'une a étudié les sciences économiques et sociales, l'autre le travail social et la santé et la dernière était employée de commerce. Ce sont donc principalement des personnes qui ont acquis leurs compétences en intelligence économique sur le terrain. Elles avaient la fonction de collaboratrices en intelligence économique.

Cette activité a duré jusqu'en 2015, puis elle s'est terminée car les deux personnes en charge de la CIE ont arrêté de travailler dans ce domaine pour des raisons personnelles. Les collaboratrices à cette tâche n'ont pas été remplacées. En effet, chaque collaborateur a continué à faire de la veille de son côté. Cependant, la direction n'a jamais abandonnée l'idée d'avoir une cellule d'Intelligence Economique. C'est pourquoi elle cherche aujourd'hui à remettre en place un tel service en s'inspirant du passé pour améliorer l'avenir.

Cette CIE a été construite dans l'idée que les collaborateurs se tiennent informés de l'évolution des marchés et des technologies dans les domaines propres à l'entreprise (sciences de la vie, énergie/environnement, services, sciences de l'ingénieur, IT) en Suisse et à l'étranger. L'idée était aussi d'évaluer un marché potentiel pour des produits et services ainsi que pour des technologies nouvelles.

Dans un premier temps, les documents établis par l'ancienne CIE ont été récoltés et analysés, ce qui a permis de dresser un panorama de ses activités. Des définitions de termes, un cahier des charges et un répertoire de sources ont notamment été retrouvés.

4.1.1 Mission

Dans un document interne, les buts de la CIE ont été détaillés :

- Informer rapidement le réseau interne sur les évolutions et les nouveautés des marchés ;
- Orienter le porteur de projet (startup ou PME) dans le positionnement de son produit, service, technologie sur son marché ;

- Permettre au chef de projet de prendre la décision pertinente sur la suite à donner à son projet.

La mission de la CIE est bien définie et cette démarche d'information puis d'analyse et finalement de recommandation est quelque chose qu'il faudra conserver.

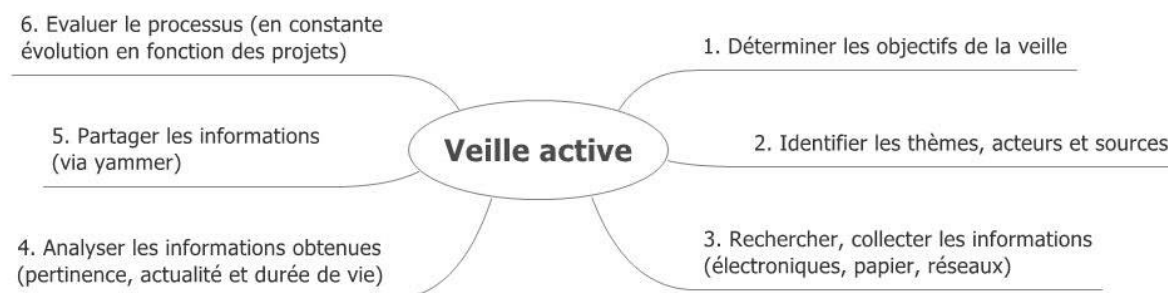
4.1.2 Définition de l'intelligence économique

Selon la CIE, l'intelligence économique avait également été divisée en deux secteurs :

1. Veille active : surveillance continue des domaines pertinents pour le réseau interne
2. Recherche d'informations qualitatives : recherche ponctuelle et plus spécifique

La veille active suit le processus suivant :

Figure 13 : Veille active



(Document interne Back office, p. 3)

Pour la recherche d'informations qualitatives, un processus propre à l'organisation avait été mis en place :

Figure 14 : Recherche d'informations qualitatives



(Document interne Back office, p.3)

Rapport-gratuit.com

Cette activité a duré jusqu'en 2015, puis elle s'est terminée car les deux personnes en charge de la CIE ont arrêté de travailler dans ce domaine pour des raisons personnelles. Les collaboratrices à cette tâche n'ont pas été remplacées car ce n'était pas une priorité pour l'entreprise car chaque collaborateur a recommencé à faire de la veille de son côté. Cependant, la direction s'est vite rendue compte qu'il y avait un manque à ce niveau. C'est pourquoi elle cherche aujourd'hui à remettre en place un tel service en tirant des leçons du passé pour améliorer l'avenir.

4.1.3 Cahier des charges

La fonction de la personne précédente était : collaboratrice CIE. Son champ d'activités regroupait les activités suivantes :

- Surveillance des marchés dans les domaines de l'énergie, de l'IT et des sciences de la vie ;
- Réalisation d'études de marché en fonction des demandes des chefs de projets ;
- Mise à jour de la base de données presse et des fichiers événements ;
- Coordination Salesforce¹² ;
- Questionnaire qualité EBN (1 fois par année)¹³.

Il est précisé au fond du cahier des charges que ce descriptif de poste est amené à évoluer en fonction des activités et des besoins spécifiques de l'entreprise.

4.1.4 Bilan d'activité 2011

Un bilan 2011 sur l'activité de la CIE pose des objectifs 2012 :

- Possibilité de mise en place de petits projets de veille au sein des PME ;
- Rendre la CIE visible à l'extérieur.

Après discussion avec le responsable marketing, celui-ci a confirmé que ces deux objectifs n'avaient pas été mis en place.

¹² Salesforce est un Customer Relationship Management (CRM). C'est-à-dire qu'« il distribue des logiciels de gestion basés sur Internet et héberge des applications d'entreprises. Salesforce est surtout connue au niveau international pour ses solutions en gestion de la relation clients. » (Plateformes partenaires SmarSYS - Salesforce.com | smarsys [sans date]).

¹³ CimArk fait partie d'EBN qui est un réseau d'innovation européen. Dans le jargon professionnel cela s'appelle un BIC (Business Innovation Center). CimArk est le seul organisme suisse à en faire partie. Chaque année, pour que cela soit toujours le cas, il faut remplir un questionnaire spécifique. C'était la tâche de la responsable CIE qui aujourd'hui a été reprise par un chef de projet.

4.1.5 Sources et outils utilisés

L'ancienne CIE utilisait différentes sources pour faire ses recherches d'informations. Grâce aux divers documents internes retrouvés, il a été possible de les répertorier dans un tableau :

Tableau 3 : Outils utilisés par la CIE

Google Alertes	Divers mots-clés avaient été mis en surveillance : compteur intelligent, écologie industrielle, éco-mobilité, efficacité énergétique, extraits de plantes, greentech, Moka Studio, Smart grid, The Ark, KeyLemon
Base de données	Pendant quelques temps, la base de données Factiva a été utilisée, mais finalement délaissée, car il a été jugé que les informations importantes étaient déjà relayées par les flux RSS de différentes presses.
Bulletin électronique	Rapports de l'ADIT ¹⁴ . La diffusion des bulletins électroniques s'est arrêtée fin 2015.
Registre du commerce	Moneyhouse
Presse	Le Nouvelliste, le Temps, l'Agefi, PME Magazine, Bilan
Flux RSS	Envoyé sur veille@cimark.ch
Outil collaboratif	Yammer
Abonnement à des newsletters	<ul style="list-style-type: none">• Journal du Net• L'Usine Digitale

¹⁴ Agence pour la diffusion de l'information technologique. Cette information est recueillie par le réseau des attachés scientifiques des ambassades françaises à l'étranger.

	<ul style="list-style-type: none"> • L'OPI • Connaissances des Energies • IFJ Startimpulse • Avenir Suisse • Energie Cluster • IT – Industrie et Technologie • Switzerland Global Enterprise • Le Matin Dimanche • Paris&Co¹⁵
--	---

L'adresse email veille@cimark.ch n'avait plus été utilisée depuis 2015. En effet, le nombre d'emails non lus était éloquent. L'idée a été d'analyser les emails reçus sur cette adresse durant un mois. C'est le mois d'avril 2018 qui a été choisi. Ce sont principalement des abonnements à des newsletters ainsi que des alertes Google qui ont été retrouvés. Il est vite apparu que les alertes Google n'avaient pas leur raison d'être. Elles généraient passablement de bruit et donc peu de résultats pertinents.

Bien que certains résultats renvoyés aient été pertinents (par exemple, une actualité sur la société KeyLemon), cette méthodologie est plus chronophage qu'utile. Un paramétrage utilisant les opérateurs booléens et un outil plus performant permettrait d'affiner ce type de résultats.

Il est également apparu que la CIE avait un compte sur Netvibes pour agréger les flux RSS. Un document interne précise que la plateforme a été abandonnée en 2014 car cela générait trop d'informations non-pertinentes. En effet, régulièrement, les chefs de projet étaient déjà au courant des informations que la CIE leur transmettait. Les personnes en charge de la cellule IE ne voyaient pas l'intérêt de trier ces informations car elles n'étaient pas assez ciblées. La plateforme a pu être consultée et effectivement, elle génère trop de bruit car les flux RSS répertoriés sont trop généralistes. Enormément d'informations inutiles remontent et « polluent » l'espace ce qui cache les informations intéressantes.

¹⁵ Cette liste est non-exhaustive et se base sur les newsletter retrouvée dans la boîte email veille@cimark.ch durant le mois d'avril 2018.

Yammer a été abandonné car une enquête de satisfaction de 2014 démontre que les employés n'étaient pas satisfaits de cet outil. L'entretien avec les collaborateurs ayant connus l'ancienne CIE a permis de déterminer que l'outil n'était pas utilisé car il y avait trop de bruit sur la plateforme et donc pas assez d'informations pertinentes (voir chapitre 4.2).

Ces différents constats, démontre que cela n'a pas de sens de créer des portails de veille pour les collaborateurs. Ceux-ci auraient plutôt besoin que le service de veille, dans un premier temps, paramètre correctement l'outil de veille, puis joue le rôle de filtre. Les collaborateurs ne veulent recevoir que les informations qui les concernent. En effet, mettre à disposition l'information ne suffit pas, il faudrait fournir le résultat de la veille.

4.1.6 Procédure pour une demande de recherche d'informations

Les personnes en charge de la CIE avaient mis en place une procédure que les collaborateurs devaient remplir pour chacune des demandes d'informations qu'ils leur adressaient (Annexe 7, p.75).

Cette procédure est bien construite car elle permet de déterminer les éléments formels (nom du demandeur, budget, date, ...) mais aussi de comprendre rapidement en quoi consiste la recherche.

4.1.7 Diffusion de l'information

Pour la veille active, une fois l'information validée, elle était directement envoyée sur Yammer. Les résultats étaient visibles par les abonnés aux dossiers récoltant les informations issues de la veille.

Pour les études de marché, les résultats étaient transmis via un rapport au format PowerPoint, PDF ou Word selon la demande.

4.2 Entretiens avec les chefs de projets CimArk

Pour compléter cette analyse documentaire, huit entretiens ont été menés avec les différents chefs de projet travaillant chez CimArk. Les collaborateurs ont été soigneusement sélectionnés car ils ont connu l'ancien service de veille.

L'entretien s'est déroulé de manière informelle. Un canevas de questions (Annexe 8, p.78) avait été préparé au préalable. Le but de ces entretiens était de trouver des pistes d'amélioration à l'ancien service de veille en questionnant les différents chefs de projet sur leur pratique en recherche d'informations à l'époque où la cellule de veille existait. De plus, nous en avons profité pour connaître leurs attentes concernant le nouveau

service à mettre en place. Ce chapitre se retrouve sous le point 5.1.1 dans l'analyse des besoins.

4.2.1 Appréciations des chefs de projet

Dans un premier temps, l'idée a été de déterminer ce qui fonctionnait bien dans l'ancienne CIE. Les chefs de projet ont mis en avant autant les compétences que les prestations.

Figure 15 : Prestations utiles

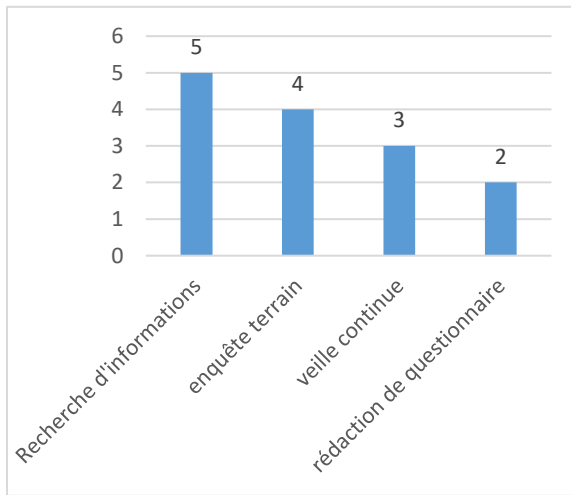


Figure 16 : Compétences utiles

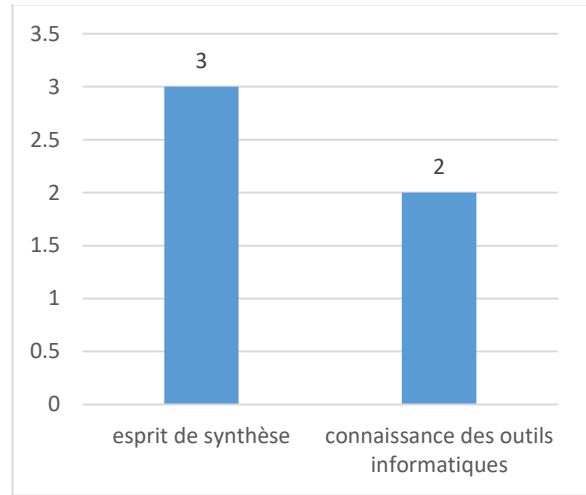
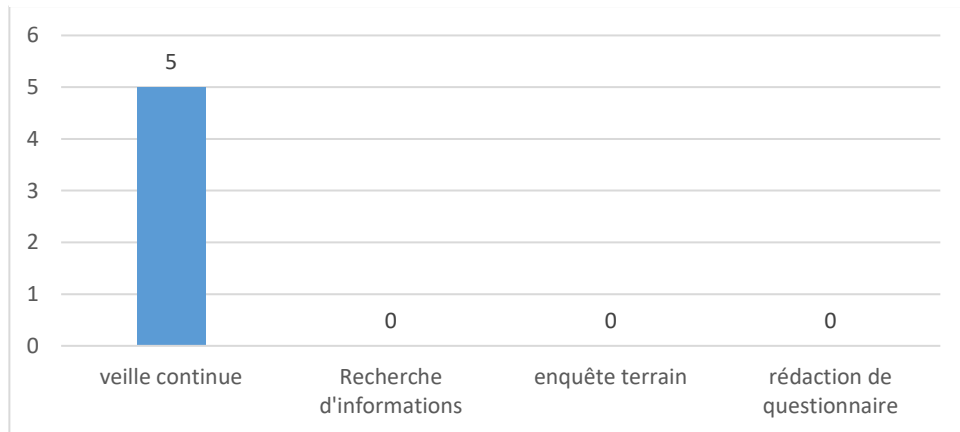


Figure 17 : Prestation jugée inutile



La catégorie qui a été la plus appréciée par les collaborateurs a été la recherche d'informations, c'est-à-dire, une première prise de connaissance d'un environnement inconnu. L'enquête terrain a également été relevée comme une activité essentielle de la CIE par la moitié des collaborateurs. Certains évoquent le fait qu'eux-mêmes manquent de temps pour effectuer une enquête terrain approfondie. Un collaborateur met même en avant le fait que c'est essentiel que ce soit quelqu'un de la CIE qui effectue l'enquête

terrain car il est neutre dans la phase de prise de connaissance d'un sujet alors que l'analyse d'un chef de projet sera déjà peut-être un peu biaisée.

Un autre point relevé est celui concernant la veille. Bien que 3 personnes l'aient jugée utile, 5 participants l'ont jugée inefficace (alors que pour les autres catégories, bien que les collaborateurs ne les aient pas jugées utiles, ce n'est pas pour autant qu'ils les aient citées comme inefficaces). Les participants expliquent ceci par le fait que la veille active se faisait sur Yammer. Les informations qui étaient filtrées n'étaient pas forcément pertinentes et cela demandait déjà passablement d'énergie de sélectionner celles intéressantes pour leur domaine d'activité.

La CIE transmettait ses résultats de recherche de manière non formalisée et non uniformisée sous forme de mini rapport PDF, de slide PowerPoint, de présentation orale, d'emails, de mots manuscrits ou encore via la plateforme Yammer pour la veille active. Cette manière de faire relève la problématique de la réutilisation de l'information. Lorsque plusieurs canaux sont utilisés, il est compliqué de savoir où rechercher l'information qui a été transmise. De plus, certaines de ces méthodes ne permettent pas aux autres collaborateurs d'avoir accès à l'information fournie. Un rapport de veille formalisé et digitalisé avec les résultats de la recherche enregistrés dans un endroit accessible à tous les collaborateurs pourrait être envisagé pour remédier à ce problème.

Une grande tendance qui est également ressortie de ces discussions est le fait que les résultats de la recherche d'informations dépendent grandement de la personne qui l'effectue. En effet, anciennement, les collaboratrices avaient des compétences secondaires très différentes. L'une était à l'aise avec le contact humain (enquête terrain et téléphone) et l'autre était plus efficace dans les recherches documentaires.

4.3 Constat

L'analyse documentaire a permis de déterminer que la cellule IE avait été bien réfléchi. En effet, les buts ainsi que les définitions sont bien déterminés. Il est par contre visible que les sources et outils utilisés n'étaient pas à la hauteur des attentes. Cela s'explique soit parce qu'ils auraient dû être paramétrés de manière plus optimale, soit c'est parce qu'ils n'étaient pas adaptés aux besoins. En effet, on retrouve l'aspect chronophage et le fait qu'il y avait beaucoup d'informations non pertinentes, spécialement pour la veille dite active.

Les sources qui étaient utilisées par la CIE sont sensiblement les mêmes que celles utilisés encore aujourd'hui par les collaborateurs. Les Google Alertes ont été abandonnées ainsi que Yammer.

Les chefs de projets interrogés ont tous utilisés au moins une fois l'ancien service de veille, la plupart du temps, de façon épisodique. Un point essentiel de l'entretien a été de faire ressortir les éléments qui avaient été utiles ou non aux collaborateurs. Les résultats ont principalement mis en lumière l'utilité de la recherche d'informations et de l'enquête terrain. L'importance des compétences secondaires a été soulevée.

De plus, le fait que Yammer n'était pas approprié met en avant le fait que les attentes étaient peut-être surestimées.

5. Phase 3 : Analyse des besoins

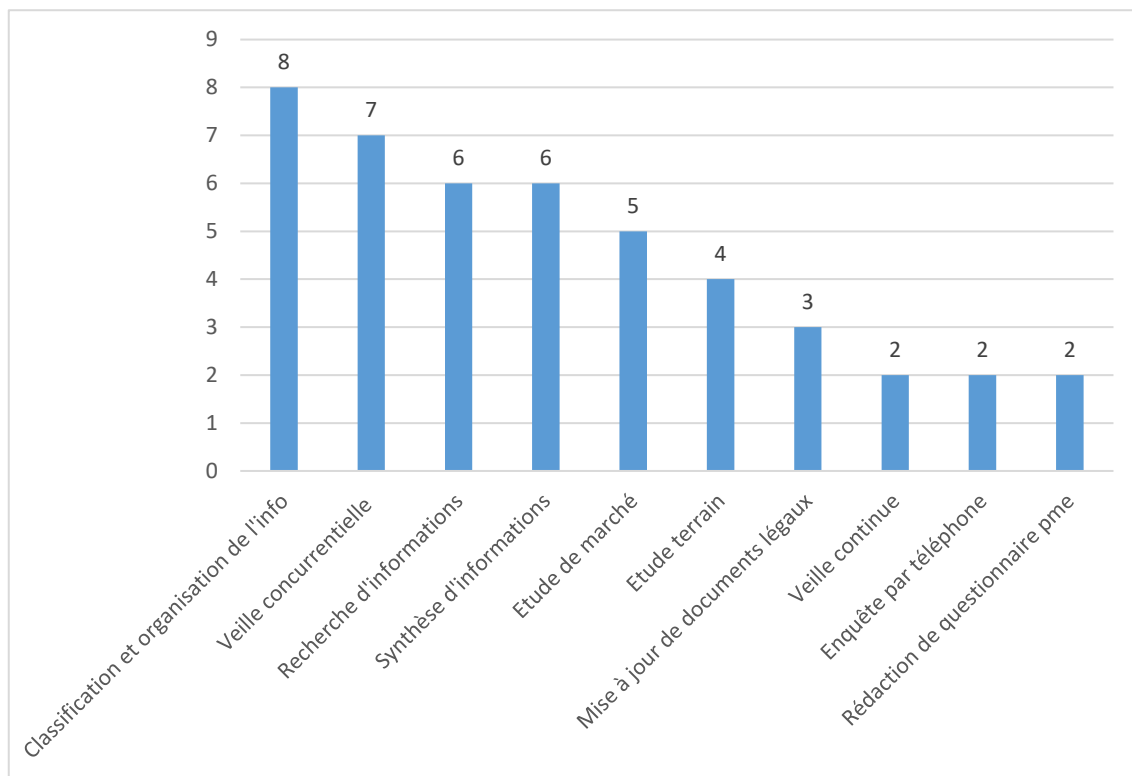
Plusieurs méthodes ont été utilisées afin d'analyser les besoins en veille et en recherche d'informations chez CimArk. Les chefs de projet ont été interrogés, un questionnaire a été transmis aux collaborateurs de CimArk, notre expérience personnelle a été analysée et finalement, une plateforme collaborative interne à l'entreprise a également permis de dégager certains besoins.

5.1 Entretiens avec les chefs de projet

Huit chefs de projets ont été interrogés. Ils ont été choisis car ils ont connu la CIE mais également parce que leur ancienneté dans l'entreprise leur permet d'avoir un regard global sur les besoins en information. Six personnes suivent des projets de manière ponctuelle, c'est-à-dire que le projet a une date de début et une date de fin. Deux personnes sont responsables de programmes et au sein de ceux-ci, il peut y avoir des projets. Il est possible de citer notamment les programmes CleanTechAlps et Swiss Digital Health définis pages 1 et 10. La différence est faite car nous avons remarqué que les besoins ne sont pas toujours les mêmes suivant que les collaborateurs sont responsables de projets ou de programme.

En discutant avec ceux-ci, plusieurs besoins en recherche d'informations sont ressortis : étude de marché, recherche d'informations, étude terrain, veille : veille concurrentielle et commerciale (surveillance de tendances, marques, brevets, nouvelles sociétés, startups), enquête par téléphone, rédaction de questionnaire (avant d'aller visiter une PME par exemple), mise à jour de documents légaux, classification et organisation de l'information.

Figure 18 : Attentes générales pour le nouveau service de veille



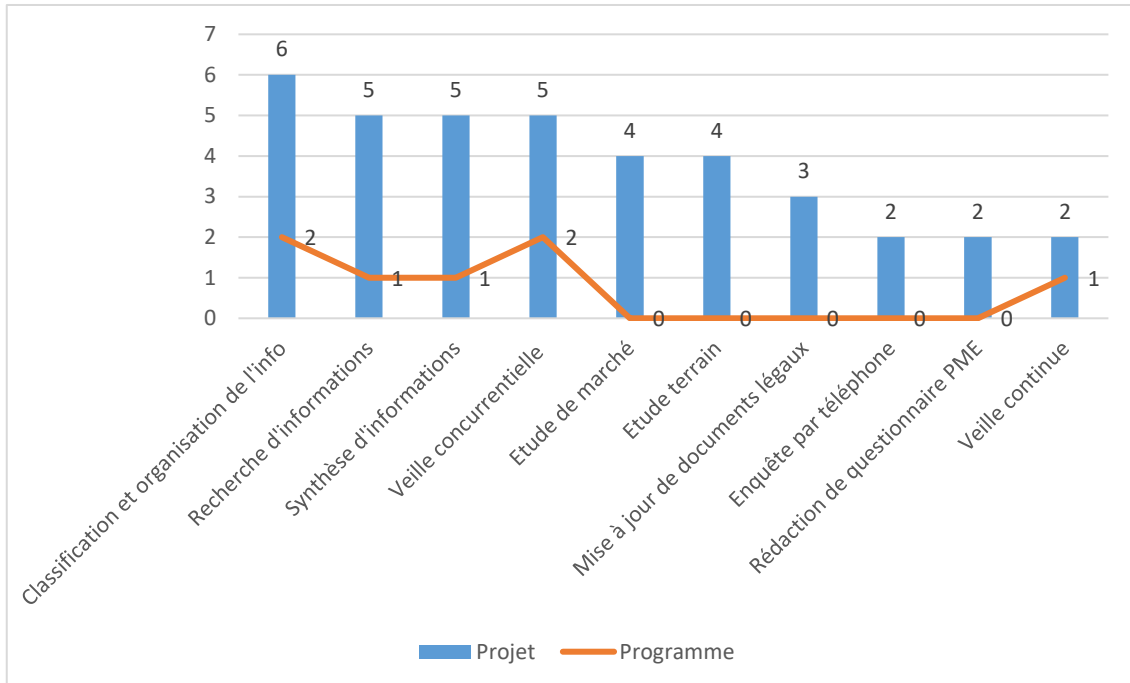
Quatre grandes tendances se dessinent déjà. L'ensemble des chefs de projet aimerait que le service de veille s'occupe de la classification et de l'organisation de l'information. Sept d'entre eux, ont des besoins en veille concurrentielle. Plus de la moitié (6 personnes) ont besoin de quelqu'un qui fasse une recherche d'informations, c'est-à-dire une première prise de connaissance de l'environnement d'un nouveau projet. Plus de la moitié encore (6 personnes) s'accorde à dire qu'une synthèse des informations propres à leur thématique, qu'elle soit destinée à l'externe ou à l'interne, leur faciliterait la tâche.

Un deuxième graphique a été effectué afin de différencier les besoins des chefs de projets et les besoins des chefs de programmes. Les résultats en bleu englobent les réponses des chefs de projets (6 personnes). La courbe orange représente les réponses des chefs de programmes (2 personnes).

Les chefs de programme n'ont aucun besoin en étude de marché, étude terrain, enquête par téléphone et mise à jour de documents légaux. Cela s'explique certainement par le fait qu'ils sont eux-mêmes des spécialistes du domaine donc ce sont eux qui seront le plus à même d'effectuer ces tâches et de trouver les bons contacts.

Ils n'ont, de plus, aucun besoin de questionnaire pour les PME puisqu'ils ne les visitent pas et sont concentrés sur leur propre projet.

Figure 19 : Attentes pour le nouveau service de veille : chefs de projets et chefs de programme



Même si les besoins diffèrent légèrement concernant les chefs de projets et les chefs de programmes, le graphique ci-dessus évoque un réel intérêt des participants concernant un service dédié à la veille et à la recherche d'informations. Le besoin est un peu moins présent pour les chefs de programmes puisque soit ils créent eux-mêmes l'information, soit ils savent rapidement où la trouver ou qui contacter pour la trouver rapidement puisque ce sont eux-mêmes des spécialistes du domaine.

Six grandes tendances ont pu être identifiées :

1. Classification et organisation de l'information
2. Veille commerciale et concurrentielle
3. Recherche d'informations
4. Synthèse d'informations
5. Etude de marché
6. Etude terrain

La problématique de l'enquête terrain et de la transmission de l'information suite à une visite d'entreprise est aussi une question qui a été plusieurs fois soulevée par les différents participants. Concernant ce point, tout le monde n'est pas d'accord. Certains pensent que ce ne serait pas au chef de projet de faire l'enquête terrain car il ne peut

pas être 100% objectif et de plus, les enquêtes terrains prennent beaucoup de temps ; ressource que le chef de projet n'a pas forcément à sa disposition. D'autres pensent qu'il est difficile de retranscrire un *feeling* suite à une enquête terrain et que ce serait au chef de projet de le faire lui-même puisqu'il est le seul à pouvoir ressentir les choses. Le défi serait donc de mettre en place une certaine procédure pour les enquêtes terrains qui permettent rapidement au chef de projet de ressentir les tendances qu'a pu détecter le service de veille. Concernant cette question, aucune statistique ne peut être faite puisque la question n'a pas été directement posée. Ce sont seulement certains participants qui ont évoqué cette problématique d'eux-mêmes.

5.2 Questionnaire auprès des collaborateurs

Un questionnaire quantitatif permettant d'analyser de déterminer les besoins a été transmis à l'ensemble des collaborateurs de CimArk (Annexe 9, p. 79). Le taux de participation est de 83%. Sur 41 collaborateurs, 34 ont répondu.

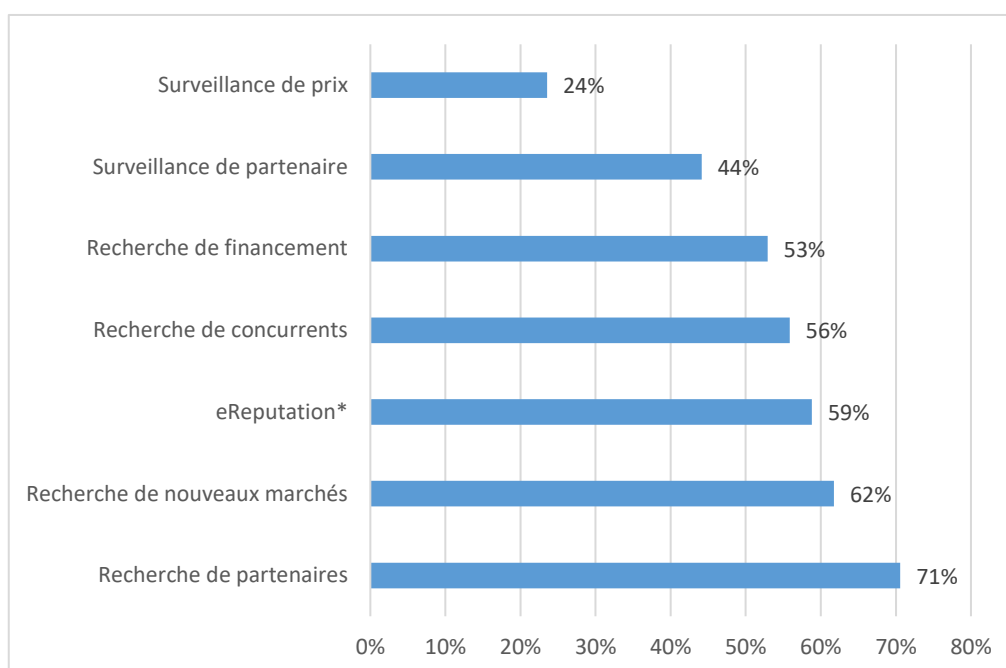
Dans les graphiques, les termes représentés avec un astérisque sont ceux qui ont été expliqués aux collaborateurs.

5.2.1 Besoins en veille et en recherche d'informations

5.2.1.1 Veille commerciale

Le besoin en veille commerciale est bien présent. En effet, 71% des participants ont besoin de trouver de nouveaux partenaires pour leur projet. Etant dans l'innovation, il n'est pas étonnant que 62% d'entre eux soient à l'affût de nouveaux marchés. Le besoin en eReputation (59%) est également bien présent. C'est probablement dans le but de rester compétitif. Le faible pourcentage (24%) concernant la surveillance de prix peut s'expliquer par le fait que CimArk propose à ses clients un service et rarement un produit fini.

Figure 20 : Besoins CimArk en veille commerciale



Pour chacune de ces questions, les participants devaient préciser s'ils avaient besoin de ces informations de façon ponctuelle ou continue. L'analyse des résultats a démontré que la totalité de ces recherches s'effectue de manière ponctuelle ; même la eReputation qui devrait normalement s'inscrire dans un processus continu.

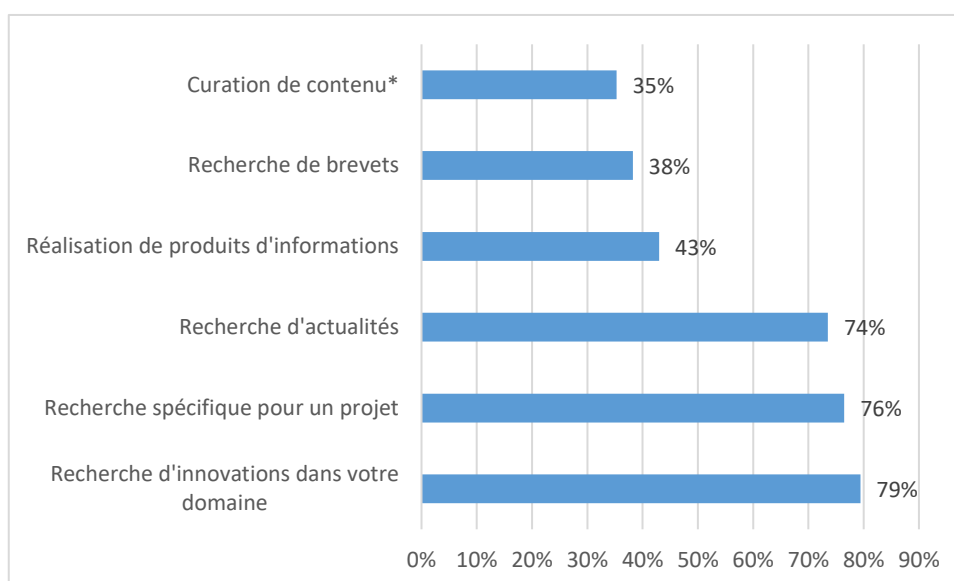
5.2.1.2 Recherche en innovation

Le besoin en recherche en innovation est également bien présent. A noter toutefois que trois catégories ont été regroupées sous un grand thème :

La réalisation de produits d'informations regroupe les catégories suivantes :

1. Création de contenu (19 personnes) ;
2. Rédaction de synthèse d'articles (12 personnes) ;
3. Rédaction de compte-rendu suite à un évènement (13 personnes).

Figure 21 : Besoins CimArk en recherche d'innovation



Les grandes catégories plébiscitées sont : recherche d'innovations dans votre domaine, recherche spécifique pour un projet et recherche d'actualités. Ceci peut s'expliquer par le fait que le domaine d'action de CimArk est l'innovation. Il est donc tout à fait normal que les collaborateurs aient besoin de faire des recherches concernant ce domaine et qu'ils doivent se tenir au courant de l'actualité. Les recherches spécifiques pour un projet interviennent aussi logiquement en tête dans la mesure où CimArk fonctionne sur la base de projets.

5.3 Mon témoignage

En août 2017, nous avons eu la chance de faire un stage en intelligence économique et plus tard, d'avoir effectué un mandat dans l'entreprise. Grâce à cette expérience, il nous est permis de tirer également nos propres conclusions.

D'une manière générale, le premier constat est le suivant : les collaborateurs de CimArk jouissent d'une grande liberté ce qui permet l'émergence d'un grand nombre de projets innovants. Le fonctionnement de l'entreprise est flat (le directeur donne la stratégie mais ensuite il n'y a pas de hiérarchie). Force est de constater qu'une hiérarchie naturelle se crée selon les années d'expérience, l'ancienneté et les domaines de compétences. Ce qui amène parfois à des incompréhensions puisqu'il est difficile de savoir qui fait quoi.

De façon plus spécifique, si nous nous concentrons sur la recherche d'informations en particulier, il est possible d'analyser les faits suivants :

5.3.1 Recherche selon les domaines d'activité

Il a déjà été défini que CimArk est actif dans plusieurs domaines d'activités. Lors de cette expérience, il a été possible de travailler sur toutes les thématiques. Force est de constater que certaines demandes trop spécifiques ne peuvent pas être traitées par une personne qui n'est pas du domaine. Au contraire, d'autres demandes ont rencontré un franc succès. Voici l'analyse des succès et des difficultés rencontrées :

5.3.1.1 Succès rencontrés

5.3.1.1.1 Recherche d'informations pour projet ponctuel

Les résultats les plus pertinents sont certainement ceux qui sont intervenus lors de recherche d'informations sur des projets ponctuels. En effet, le fait de dégrossir un sujet inconnu en amenant une petite analyse personnelle a contenté les demandeurs que ce soit une recherche qui ait été faite sur le web ou via les appels téléphoniques.

5.3.1.1.2 Synthèse d'article

Une des missions a également été de synthétiser plusieurs articles sur une seule thématique afin de réduire le temps de lecture. Ces différentes synthèses sont destinées au chef de projet ainsi qu'à l'écosystème gravitant autour du domaine d'activité.

5.3.1.1.3 Paramétrage de l'outil de curation

Une newsletter sur la thématique de la santé digitale ainsi qu'une autre sur la *Smart Energy* paraissent une fois par semaine. Notre rôle a été de paramétrer la plateforme utilisée (scoop.it) de manière à réduire les informations non-pertinentes (le bruit).

5.3.1.1.4 Base de données de contacts

Un outil interne (le Rolodex) a été développé afin de répertorier les différents contacts de l'entreprise selon les domaines d'activité. Tout un travail de recherche concernant les éventuels partenaires ainsi que les acteurs des domaines concernés a été fait et ajouté au Rolodex.

5.3.1.1.5 Support pour le marketing

La participation à des événements puis la rédaction de comptes rendus pour le site web de l'entreprise sont des éléments qui ont été appréciés.

5.3.1.2 Difficultés rencontrées

5.3.1.2.1 Sujets scientifiques

Les demandes de recherche d'informations très spécifiques sur des sujets scientifiques ont posé plus de problème. En effet, afin de lancer des recherches pertinentes, il faut déjà avoir un minimum de compétences dans le domaine. Ce sont surtout les sujets

ayant trait aux sciences de la vie et plus spécifiquement à la biologie ou à la chimie qui présentent plus de difficultés.

5.3.1.2.2 Recherche d'acteurs particuliers

Les recherches plus spécifiques concernant les acteurs spécifiques à un domaine s'avèrent moins efficaces. En effet, ce sont des renseignements qui sont la plupart du temps confidentiels et difficilement retrouvable dans les informations blanches¹⁶.

5.3.2 Aspects pratiques

Ces différentes recherches d'informations ont permis de dégager des aspects pratiques. En effet, avant de commencer n'importe quelle activité, il est important de connaître le budget à disposition en terme d'heures. De plus, à la fin de chaque mois, les collaborateurs doivent classer leurs heures pour expliciter le type de projet et le domaine d'activité sur lesquels ils ont travaillé. Cela sert surtout à la facturation. C'est ce qui est appelé le centre de charge. Il est donc important pour chaque tâche de savoir quel centre de charge lui est imparti.

Finalement, il faut faire un premier point au bout de quelques heures de recherche avec le demandeur pour être sûr que le travail effectué correspond à ce qu'il attend. En effet, dans un domaine tel que l'innovation, la demande de base peut très vite évoluer à la lueur des premiers résultats.

Ces constats s'appuient sur les différents retours des demandeurs, sur notre analyse et sur notre ressenti personnel.

5.4 Plateforme collaborative

CimArk étant sans cesse en train de chercher des solutions innovantes à tous niveaux, un outil interne afin de permettre l'émulation d'idées est né. Par chance, le projet a été lancé lors de la présente étude. Celle-ci a donc pu bénéficier des résultats liés au projet Innoboard.

5.4.1 Description du projet Innoboard

Le projet Innoboard a été initié par CimArk dans une optique d'amélioration continue. Le but était de faire remonter les problématiques et défis rencontrés par les collaborateurs sur une plateforme dédiée afin d'améliorer « l'expérience CimArk ».

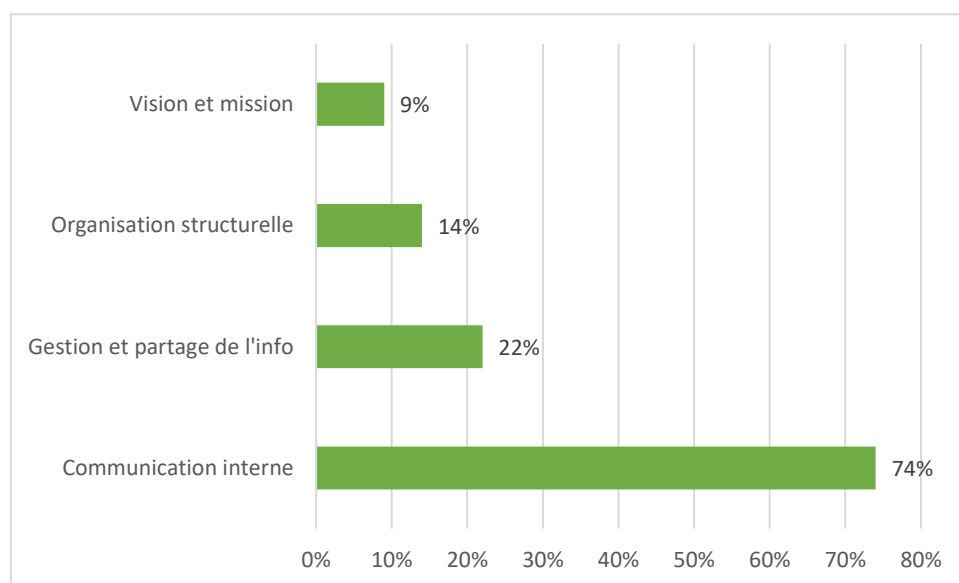
Ce projet a été planifié durant le premier semestre 2018 et devrait aboutir à la mise en œuvre d'un certain nombre de solutions proposées à partir de fin juillet 2018.

¹⁶ L'information blanche est une information qui est libre et facilement accessible par tous.

Concrètement, Innoboard est une plateforme collaborative sur laquelle les collaborateurs, dans un premier temps, doivent déposer un défi propre à leur environnement de travail. Par défi, nous entendons une piste d'améliorations qui permette de rendre meilleure la vie au travail des collaborateurs.

À mesure que les défis ont été déposés sur l'Innoboard par les collaborateurs, ils ont été regroupés sous certaines thématiques illustrées ci-dessous. Il faut garder à l'esprit qu'un défi peut toucher plusieurs problématiques.

Figure 22 : Thématiques de l'Innoboard



Les domaines les plus cités sont ceux de la communication interne (74%) ainsi que le domaine de la gestion et du partage de l'information (22%).

Pour la suite du processus Innoboard, huit défis ayant trait à chacune des thématiques citées plus haut ont été retenus. Pour le présent travail, seuls deux défis pertinents ont été relevés :

- Échange entre collègues, partage d'informations sur les activités de chacun, mouvement des collaborateurs ;
- Gestion de l'information, partage et centralisation des données, accès à tous les collaborateurs.

Ces deux défis peuvent être intégrés dans les problématiques de gestion et partage de l'information ainsi que dans la communication interne. Ils peuvent également simplement être regroupés sous la grande thématique de la gestion de l'information.

Lors d'une journée dédiée à l'échange entre les collaborateurs (le 29 mars 2018), plusieurs groupes d'environ 10 personnes chacun, se sont penchés sur les défis et ont été amenés à proposer des pistes de solutions. Cet exercice a permis aux collaborateurs d'exprimer leurs idées et d'échanger à propos des défis retenus ainsi que de leur expérience personnelle par rapport aux problématiques relevées.

5.4.1.1 Pistes de solutions pour la gestion de l'information

Pour rappel, nous entendons par gestion de l'information les deux défis suivants :

- Échange entre collègues, partage d'informations sur les activités de chacun, mouvement des collaborateurs ;
- Gestion de l'information, partage et centralisation des données, accès à tous les collaborateurs.

Les solutions proposées par les collaborateurs ont été recensées dans une image dans le but de représenter l'effervescence de toutes les idées proposées.

Figure 23 : Pistes de solutions de l'Innoboard



Ces pistes de solutions ont été analysées et regroupées en quatre grandes thématiques :

Tableau 4 : Thématiques des pistes de solutions de l’Innoboard

Réseaux sociaux	Echange de vive voix	Outils	Stratégie
Tableau de bord avec chat interne	Repas de midi partagé	Sharepoint Sites ¹⁷	Retour d'expérience
Réseau social interne	Apéro business	Wiki	Echange de compétences
	Apéro poster	CRM ¹⁸	Disséminer l'info
	<i>Speed Dating</i>	ERP ¹⁹	Ne pas se rendre indispensable
	Présentation trimestrielle	Newsletter	Digitalisation
		Base de données	Documenter aussi ce qui n'a pas fonctionné
		GED ²⁰	Renommer les fichiers de manière formalisée

Toutes ces catégories pourraient très bien être intégrées les unes aux autres dans le sens où une solution n’annule pas l’autre.

Dans un premier temps, il est primordial de comprendre que c’est la stratégie qui est essentielle. Il faut que tous les collaborateurs aient intégré le fait que c’est l’intelligence collective et l’esprit collaboratif qui représentent la clé de la réussite. Si cet élément est intégré, alors il sera possible de choisir un outil approprié et d’intégrer une dimension archivistique. L’échange de vive voix se fait déjà en partie mais c’est la formalisation de ce qu’il se dit durant ces échanges à laquelle il faudra réfléchir.

En prenant en compte ce dernier élément qu’est l’Innoboard, il est possible de confirmer les résultats des analyses effectuées précédemment. La *Records Management* est spécialement mis en exergue sur la plateforme Innoboard. Effectivement, on parle

¹⁷ SharePoint Site est un intranet qui s’appuie sur la suite Office

¹⁸ Un CRM ou *Customer Relationship Manager* est un outil permettant de gérer les différentes relations clients

¹⁹ Un ERP ou *Enterprise Resource Planning* est un logiciel qui permet de gérer l’ensemble des processus d’une entreprise

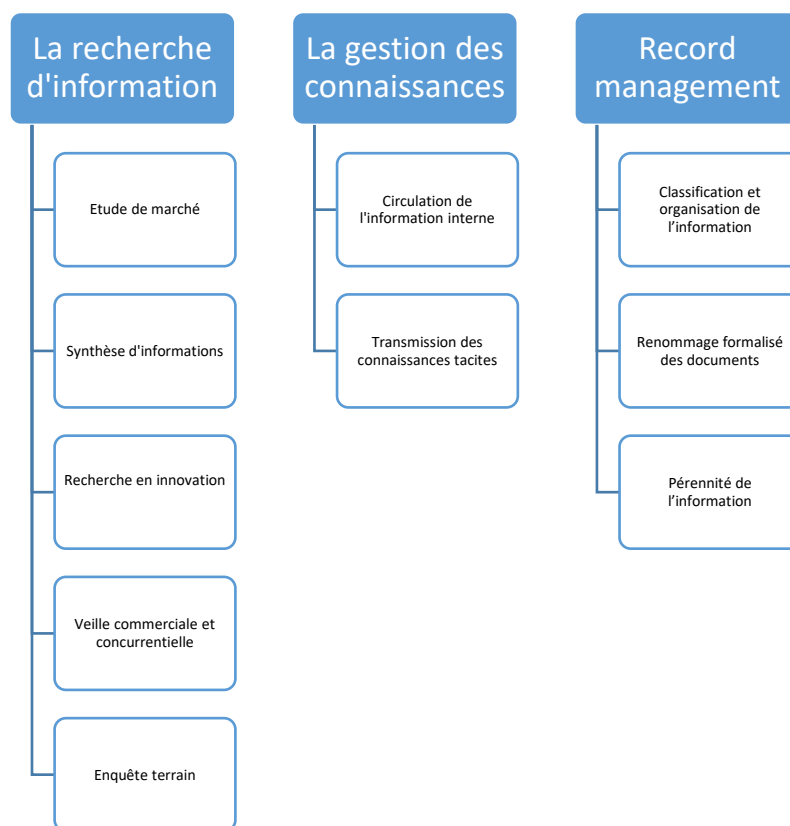
²⁰ Une GED ou Gestion Electronique des Documents permet de gérer tous les documents de l’entreprise de manière informatique

beaucoup de pérennité de l'information, même de formalisation et de nommage des fichiers.

5.5 Constat

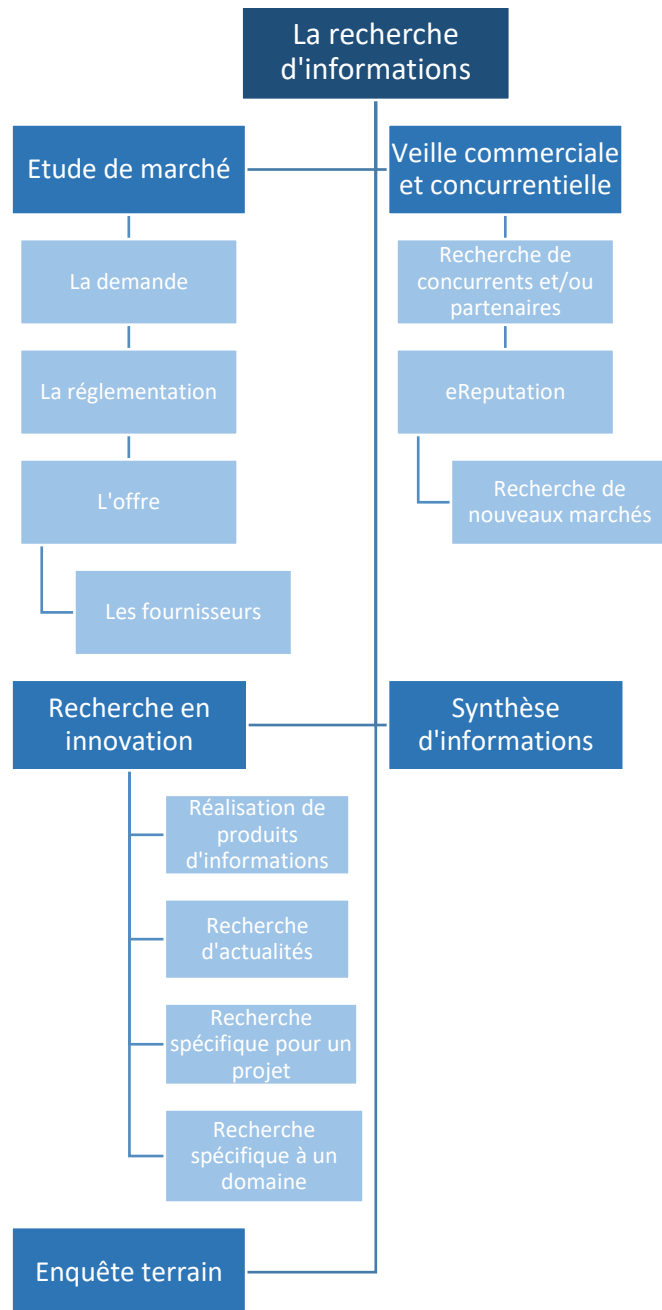
Les entretiens avec les chefs de projets, le questionnaire transmis aux collaborateurs, notre propre témoignage ainsi que le projet Innoboard ont permis de déterminer qu'il y avait un besoin en terme de recherche d'informations, de gestion des connaissances et de *Records Management*. Les trois axes suivants ont été détaillés ci-dessous :

Figure 24 : Les trois grands axes du service de veille



Les prestations propres à la recherche d'informations sont elles-mêmes découpées en différentes tâches et détaillées ci-dessous :

Figure 25 : Les prestations de la recherche d'informations



Chaque axe et prestation sont détaillés en annexe (Annexes 10, 11, 12, p. 82-89) sous forme de proposition méthodologique. C'est sur cette base de besoins que le nouveau service de veille devra s'appuyer pour construire sa stratégie.

6. Phase 4 : Pistes de solution

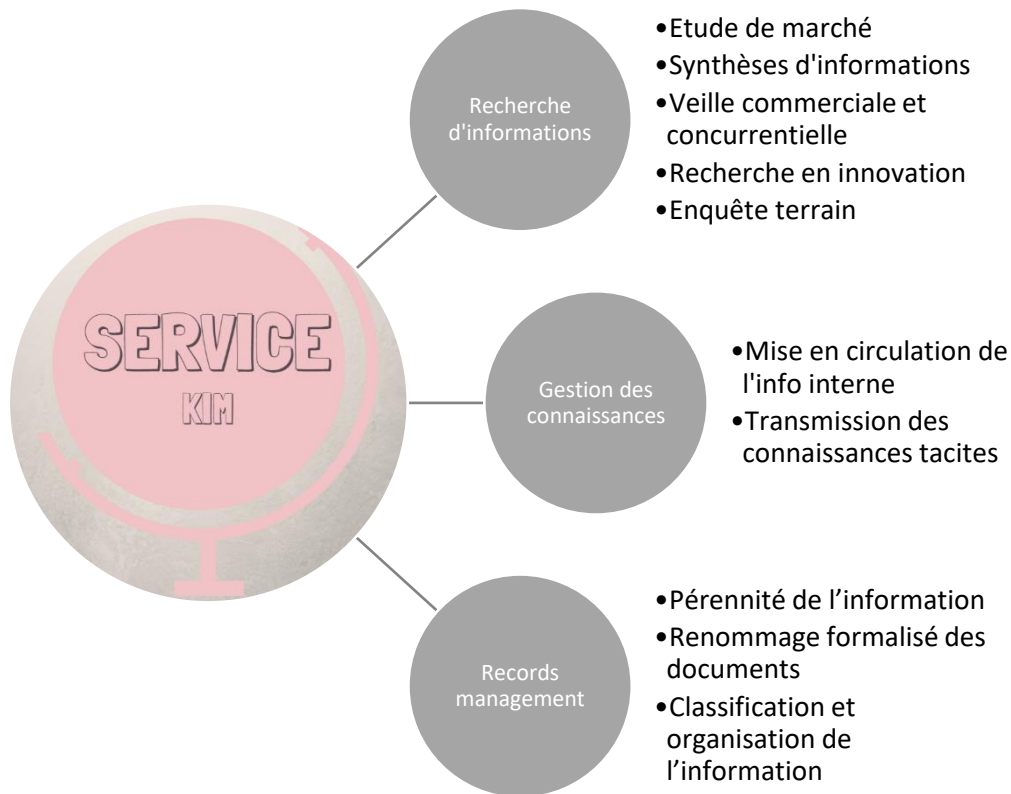
6.1 Le service *Knowledge and Information Management*

L'ancien service était nommé CIE pour Cellule d'Intelligence Economique. Au vu des éléments analysés précédemment, ce nom ne nous semblait plus adapté. C'est pourquoi, un nouveau nom à ce service a été choisi. Il s'appellera désormais le service KIM pour *Knowledge and Information Management*. En effet, le côté intelligence économique étant moins présent mais l'aspect gestion des connaissances et *Records Management* prenant une place importante, il nous semblait pertinent de renommer ce service de la sorte.

C'est les différentes analyses des besoins des collaborateurs qui ont permis de faire émerger ces tendances. Le défis de l'Intelligence Economique reste cependant en suspens.

Les trois tâches qui sont ressorties des différentes analyses sont dépendantes les unes des autres. En effet, une recherche d'informations, quelle qu'elle soit, devra être traitée de manière à conserver la dimension archivistique pour qu'elle soit facilement retrouvable, voire réutilisable par un autre collaborateur. La gestion des connaissances pose la même problématique.

Figure 26 : Tâches inhérentes au service KIM



6.1.1 La recherche d'informations

Pour chaque recherche d'informations ponctuelle, les collaborateurs devront remplir un formulaire Google Forms (Annexe 13, p.91). Ceci permettra de traiter rapidement la demande. De plus, Google Forms permet d'analyser les réponses dans le but de mettre en lumière différentes statistiques : quel domaine d'activité, propre à CimArk (voir figure 3 : Domaines d'activités chez CimArk, p.8), utilise le plus la prestation de recherche d'informations du service KIM ? Ou encore quels sont les sujets traités ?

Il sera primordial que tous les collaborateurs aient accès aux différentes demandes d'informations afin de savoir si certaines personnes travaillent sur le même sujet. Le formulaire Google Forms a été réfléchi afin de faciliter la recherche d'informations du service KIM ou de la personne effectuant la recherche. La fiche de recherche d'informations créée par l'ancienne cellule d'intelligence économique a servi de base. C'est ensuite l'expérience personnelle vécue au sein de CimArk qui a permis d'ajuster le formulaire. Il a été construit de la manière suivante :

- **Informations pratiques** (date de la demande, nom du demandeur, budget en terme d'heures, centre de charge, domaine d'activité, type de demandes, *deadline*)

- **Contexte** (description de la recherche, but et objectif de la recherche)
- **Recherches initiales** (éléments de réponse, personnes ou institutions de contact)
- **Vocabulaire et informations spécifiques** (mots-clés, site internet, autres détails)

Ce Google Forms a pu être testé par trois collaborateurs. Tous l'ont approuvé avec cependant une petite remarque : il faudrait ajouter une case pour le nom de la personne qui effectue la recherche. Ce commentaire a été pris en compte et le Google Forms a été adapté en conséquence. Cette solution a été mise en place de manière temporaire en attendant la mise en place d'un système de gestion de l'information intégré. L'idée aujourd'hui est de se focaliser sur la fonctionnalité et la logique car l'outil va probablement être adapté.

6.1.2 La gestion des connaissances

La gestion des connaissances est probablement le point le plus difficile à traiter. Comment capitaliser la connaissance ? Comment partager ce qu'on appelle les connaissances tacites ? Dans ce travail, une stratégie particulière a été adoptée.

En effet, si l'information donne l'opportunité, c'est l'intelligence collective qui en est la clé.

6.1.2.1 Séance interne

Le service KIM devrait participer aux séances internes qui rassemblent les chefs de projets. Lors de ces réunions, il pourrait communiquer sur les différentes recherches qu'il a en cours. De plus, cela permettrait aussi à celui-ci de faire des liens entre les différents domaines d'activités.

Dans cette idée d'esprit collaboratif, un Wiki d'entreprise a été créé. S'il ne répond pas à toutes les problématiques de la gestion des connaissances, il est en tout cas un point d'entrée pour traiter le sujet.

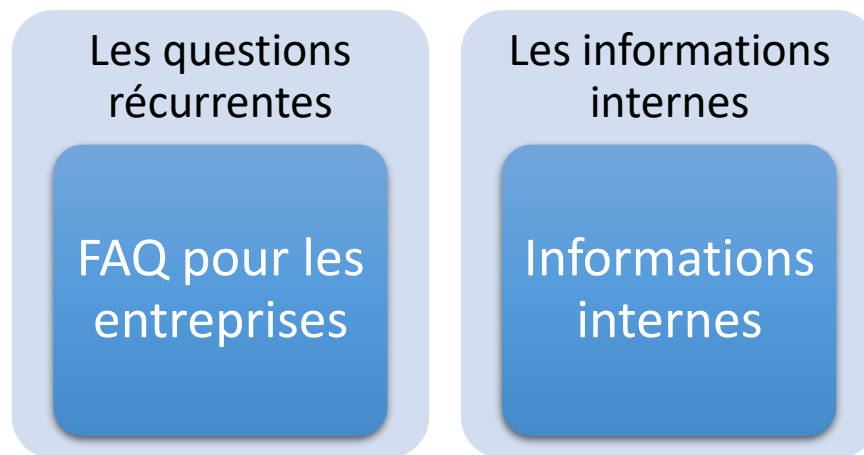
6.1.2.2 Le Wiki d'entreprise

Le Wiki d'entreprise a été choisi pour gérer les connaissances. C'est sa forme collaborative, sa facilité de mise en place et son interface *User Friendly* qui nous ont séduits. En effet, tout le monde a déjà au moins une fois utilisé Wikipédia. Si ce n'est en tant que contributeur, au moins en tant qu'utilisateur. De plus, le fait que chacun puisse contribuer facilement au Wiki permet de garder cette philosophie du collaboratif.

Le Wiki a été construit, dans un premier temps, selon les remarques entendues tout au long de l'immersion dans l'entreprise. Il est vite apparu que certaines questions sont récurrentes. L'idée est de réfléchir à la construction du Wiki afin que les collaborateurs puissent retrouver l'information de manière logique. Une base de contenu sera créée afin que les collaborateurs en comprennent son fonctionnement et son utilité puis, ils l'alimenteront d'eux-mêmes au fil du temps.

Le wiki a été pensé selon deux axes :

Figure 27 : Les deux axes du Wiki CimArk



Le Wiki est uniquement accessible à l'aide d'un identifiant et d'un mot de passe. Des captures d'écran ont donc été effectuées afin d'illustrer le concept.

Figure 28 : Wiki CimArk

Base de connaissances CimArk

(Redirigé depuis [Accueil](#))

Sommaire [\[masquer\]](#)

- 1 FAQ Pour les sociétés**
 - [1.1 Créer une société](#)
 - [1.2 Formes juridiques](#)
 - [1.2.1 Liens utiles](#)
 - [1.3 Contrats de travail](#)
 - [1.3.1 Permis de travail](#)
 - [1.4 Memorandum of understanding](#)
 - [1.5 Assurances sociales](#)
 - [1.6 Droit au chômage](#)
 - [1.7 Comptabilité](#)
 - [1.8 TVA](#)
 - [1.9 Prix \(award\) pour les startups](#)
 - [1.10 Fiscalité](#)
 - [1.11 Sources de financement](#)
 - [1.12 For juridique](#)
- 2 Informations internes**
 - [2.1 Liste des collaborateurs CimArk](#)
 - [2.2 Partenaires - fournisseurs CimArk](#)
 - [2.2.1 Avocats](#)
 - [2.2.2 Institut de la propriété intellectuelle](#)
 - [2.3 Template de documents](#)
 - [2.4 Documents administratifs internes](#)
 - [2.4.1 Charte marketing](#)
 - [2.4.2 Charte informatique](#)
 - [2.4.3 Manuel qualité](#)
 - [2.5 Centre de charge](#)
 - [2.6 Infothèque CimArk](#)
 - [2.7 Event et meeting CimArk](#)
 - [2.8 Sharing Mondays](#)
 - [2.9 Recherche d'informations](#)
- 3 Liens divers**

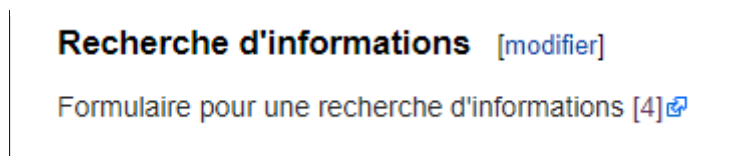
La première partie répertorie les us et coutumes utiles aux chefs de projet dans leur coaching de startups et PME. En effet, il est vite apparu que certaines questions récurrentes apparaissaient chez plusieurs collaborateurs. Un guide de l'entrepreneur, créé par la Fondation The Ark, répond à plusieurs de ces questions. Le problème c'est que puisque c'est un format papier, les collaborateurs ne vont quasiment jamais le consulter (pas de possibilité de recherche automatisée, pas de certitude de trouver

l'information que l'on cherche, etc.). Une des tâches du service KIM sera de reprendre les réponses de ce guide afin de les ajouter dans le Wiki. C'est également dans cette partie que se trouveront les retours d'expérience.

Les questions récurrentes ont été introduites dans le Wiki et un entretien avec un collaborateur²¹ ayant une grande expérience de l'entreprise a été mené de manière informelle afin de répondre à une première série de questions, le but étant que chaque catégorie se remplisse au fur et à mesure par les différents utilisateurs. Avec M. Favre, une stratégie a également été pensée. En effet, pour qu'un tel système fonctionne, il faudra nommer des référents pour chaque page Wiki. Cela permettra de tenir cette base de connaissance à jour et de responsabiliser les utilisateurs.

La deuxième partie liste les informations propres à CimArk : les documents internes, les templates de documents, les ressources, etc... C'est également dans cette partie que l'on retrouve le canevas de recherche d'informations à remplir. Le lien cliquable ramène directement sur le Google Forms.

Figure 29 : Accès au Google Forms



Le Wiki est hébergé chez Infomaniak. Il est accessible via un nom d'utilisateur et un mot-de-passe. Le risque lié à la protection des données est donc présent. Les documents sensibles ne seront pas téléchargés sur la plateforme mais le chemin d'accès interne sera précisé.

A noter toutefois, que cette solution, à l'instar du Google Forms, est une solution intermédiaire. En effet, l'outil n'est pas optimal mais cela permet déjà de réfléchir à la structure de l'information. Ainsi, il est également possible de répertorier l'information pertinente en un seul endroit. Ceci permettra au nouveau système qui sera mis en place, de s'inspirer de la stratégie du Wiki.

6.1.2.2.1 Proposition de calendrier

Un calendrier pour la mise en place et la communication du Wiki à destination des collaborateurs a été proposé. Même si à terme, le Wiki ne sera peut-être pas conservé,

²¹ Entretien avec Jean-Daniel Favre, Collaborateur CimArk, Sion, le 30 mai 2018

les réflexions autour de la structure et l'ajout de l'information devront être faits. Ce calendrier est donc transposable sur un autre outil si besoin.

Tableau 5 : Calendrier

Mois	Tâches	Personnes concernées
Juillet	Amélioration du Wiki + réflexion sur la structure	Service KIM
Août (au retour des vacances)	Présentation du Wiki et désignation de référents	Direction Service KIM
Août	Mise à jour des différentes catégories	Référents
Septembre	Contrôle de la bonne mise à jour des informations par les référents	Service KIM
En continu	Mise à jour des informations	Référents Service KIM

6.1.3 Le *Records Management*

Cette dimension n'a pas été traitée autant en profondeur que les deux autres axes puisque que c'est un aspect qui ne faisait pas partie du mandat principal. Des propositions de solutions ont néanmoins été proposées (Annexe 12, p. 89) car cette fonction fera partie intégrante du nouveau service de veille.

Le *Records Management* répond à certaines règles. C'est pourquoi il est nécessaire d'établir certains protocoles ainsi qu'une charte que tous les collaborateurs devront respecter.

6.2 Communication auprès des collaborateurs

Quoi de mieux pour communiquer sur ce nouveau service à visée collaborative que la transmission d'informations par effet boule de neige ?

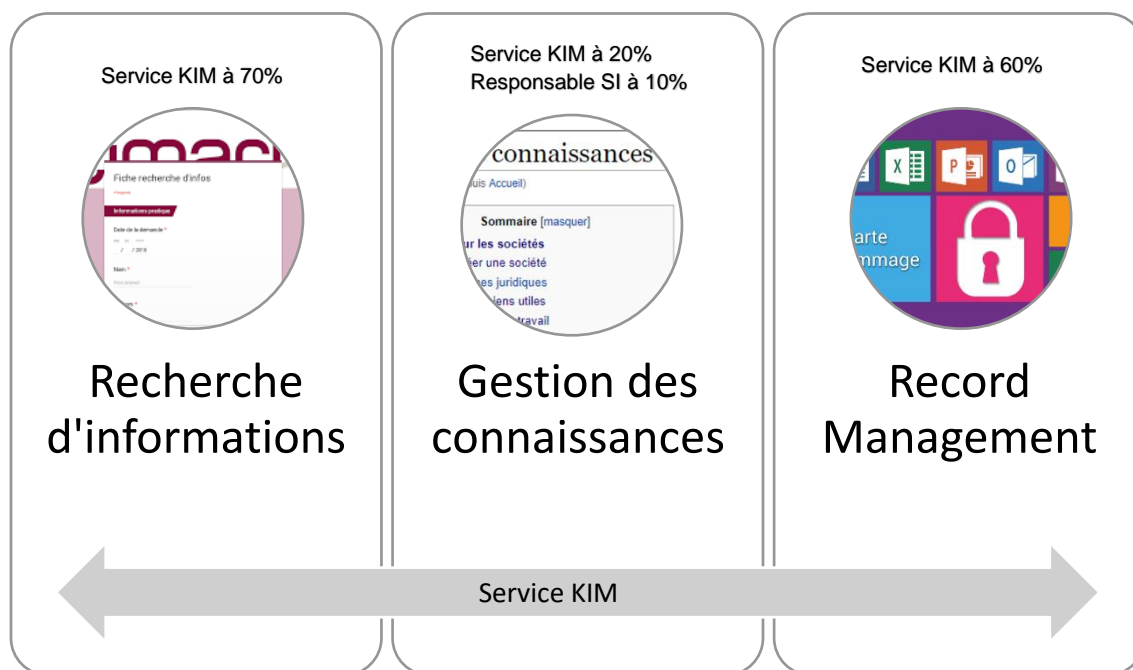
Proposition : la personne responsable du service KIM ainsi que la direction choisiront dix personnes dans les différents domaines d'activités de l'entreprise. Le principe du Wiki,

le Google Forms ainsi que les prestations du service KIM leur seront expliqués. Ce sera ensuite à ces dix personnes de renseigner sur les différents éléments et ainsi de suite. A noter toutefois que le service KIM devra être présent à chaque séance, non en tant qu'orateur mais en tant qu'intervenant si des questions ciblées sont posées. Lorsque tous les collaborateurs auront été informés, un débriefing commun pourrait avoir lieu lors d'une journée d'entreprise CimArk.

6.3 Ressources humaines

Récemment, un responsable des systèmes d'informations (responsable SI) de l'entreprise a été nommé. Ce collaborateur et la personne du service KIM pourraient travailler de concert pour tout ce qui implique la gestion des connaissances et le *Records Management*. Le schéma ci-dessous illustre ces propos en ajoutant la dimension des ressources humaines.

Figure 30 : Outils et ressources humaines



La recherche d'informations

La recherche d'informations a été définie à un taux de 70%. Selon l'expérience vécue au sein de l'entreprise, il est possible d'avancer ce chiffre. Certaines semaines, les demandes en recherche d'informations sont faibles et à d'autres moments, c'est un 100% qui pourrait y être consacré. A noter donc qu'un taux de 70% est une moyenne. De plus, il faut également prendre en compte le fait que certains collaborateurs ne savent pas encore que ce service existe. Les demandes pourraient donc plus que doubler. Un

calcul tenant compte des équivalents plein temps au sein de l'entreprise, du nombre d'heures auquel correspond un EPT et de l'expérience personnelle vécue sur un mois en terme d'heures passées sur la recherche d'informations a permis de déterminer un ratio pour comprendre le résultat (voir les détails de l'Annexe 14, page 93). En effet, si chaque EPT faisait une demande d'information par mois au service KIM, cela lui demanderait un 140%.

La gestion des connaissances

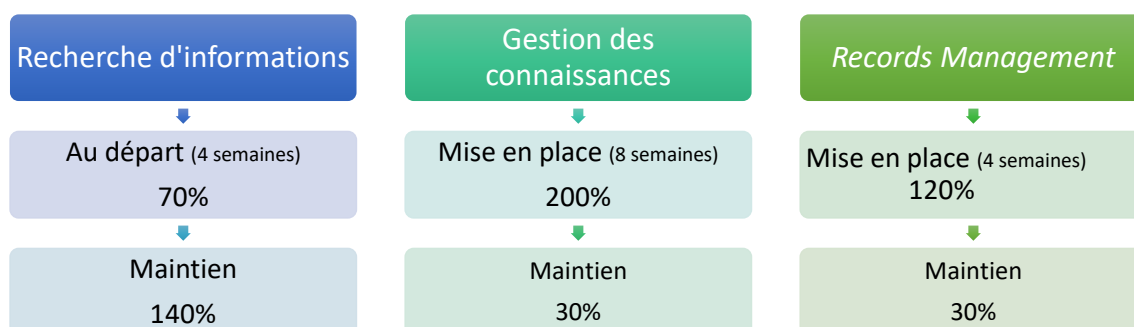
La mise en place du Wiki d'entreprise occupera le service KIM et le responsable des systèmes d'informations à 100% durant environ 8 semaines, puis le maintien et la mise à jour des connaissances ne devrait pas leur demander plus d'un 30% à deux.

Le *Records Management*

Le *Records Management* prendra également du temps en terme de mise en place et d'application. C'est pourquoi au départ, celui-ci occupera le service KIM a 100% et le responsable des systèmes d'informations à 20%. C'est ensuite une fonction qui ne devrait plus demander d'énormes investissements en terme de temps. Le service KIM devrait y consacrer maximum un 20% et le responsable SI un 10%.

Au total, sur la durée, nous recommandons d'avoir un service KIM à 200%. Ce pourcentage prend également en compte le responsable des systèmes d'informations. La mise en place de ce service devrait prendre 16 semaines. A noter que l'axe « recherche d'informations » est déjà prêt à être utilisé. Il faut juste encore communiquer sur ce service.

Figure 31 : Service KIM : taux de travail



7. Conclusion

7.1 Synthèse des résultats obtenus

Les organismes de soutien économique sont des entités bien particulières dans le sens où elles ont une fonction ainsi qu'un fonctionnement interne pas toujours clairement établi. C'est pourquoi, la recherche ainsi que la transmission de l'information à l'interne ne sont pas toujours chose aisée. En effet, que ce soit à travers les entretiens avec les différents représentants des organismes de soutien économique romands ou plus particulièrement à travers l'analyse des besoins CimArk, la grande tendance de la gestion des connaissances a toujours été mise en avant.

Pourtant, le mandat principal était de remettre sur pied un service de veille. Force a été de constater que cette demande devait être élargie à la fonction de gestion des connaissances.

L'objectif de ce travail a donc évolué et s'est transformé ainsi : mise en place d'un nouveau service de veille dans une optique de centralisation de l'information, de gestion et de valorisation des connaissances. Cet objectif a été atteint puisqu'une solution qui couvre la majeure partie des besoins a été définie.

La veille effectuée par un service interne n'avait plus vraiment d'intérêt pour les chefs de projets CimArk. En effet, ce sont plutôt les recherches spécifiques sur des projets particuliers qui ont été citées. De plus, comme les différents projets traités au sein de l'entreprise sont très variés, il est quasiment impossible d'instaurer une veille systématique car elle ne serait pas assez ciblée.

Un service, qui se nomme le service *Knowledge and Information Management*, a été proposé. Celui-ci devrait s'occuper de la recherche d'informations, de la gestion des connaissances et dans un second temps, du *Records Management*. La mise en œuvre de cette stratégie se fera à l'aide de deux outils : une fiche de recherche d'informations à remplir de la part du demandeur via un Google Forms pour ce qui touche la recherche d'informations et un Wiki d'entreprise pour la gestion des connaissances. Ces outils ont été proposés pour leur facilité de mise en place mais ils seront sûrement amenés à évoluer. C'est pourquoi le focus se fera essentiellement sur la stratégie. En effet, peu importe l'outil qui sera finalement utilisé, la priorité est de faire comprendre aux collaborateurs l'utilité de la recherche d'informations, de la gestion des connaissances et du *Records Management*. Une charte de bonnes pratiques ainsi que des règles de nommage pourront être proposées concernant le *Records Management*.

Le Wiki d'entreprise va probablement se transformer en intranet. En effet, le responsable SI étudie déjà une solution. Il aura pour tâche de réfléchir globalement à la stratégie informationnelle de l'entreprise et au choix d'un outil. La logique, la structure et les informations complétées sur le Wiki pourront être utilisées comme base pour l'intranet. Le Wiki a été choisi comme solution transitoire car il était facilement et rapidement mis en place mais l'intranet semble plus adapté. En effet, il résout la problématique de la protection des données et des documents sensibles.

Le bien-fondé des solutions proposées dépend essentiellement de l'esprit participatif des collaborateurs. En effet, si chacun contribue au Wiki, la base de connaissance sera très riche. Au contraire, si personne ne met la main à la pâte, c'est une plateforme qui ne servira à rien. Il faudra également être vigilant concernant les mises à jour. C'est chaque référent de section qui devra s'en charger. Un centre de charge et un minimum de 30 minutes par semaine devrait peut-être être instauré par la direction pour chaque référent. A l'instar de la remontée des heures qui doit se faire obligatoirement à la fin de chaque mois, pourquoi ne pas rendre cette tâche, elle aussi, obligatoire ? Ce n'est effectivement pas l'esprit de CimArk et peut-être que dès lors que les collaborateurs trouveront des informations pertinentes sur le Wiki, ils y contribueront plus volontiers mais il y a toujours une part qui ne sera que consommateur. Ce sont, de plus, parfois, ces personnes-là qui possèdent le savoir. C'est pourquoi, encore une fois, un fort message mettant en avant l'esprit collaboratif devra être adopté de la part de la direction. Le service KIM jouera également un grand rôle car il devra motiver les collaborateurs à contribuer en allant les voir.

Le service KIM devra faire office d'organe de contrôle et inciter les collaborateurs à contribuer, quitte à inscrire lui-même les informations récoltées auprès des référents dans le Wiki.

Enfin, si nous devons résumer ce travail en une seule phrase, ce serait celle-ci : L'information est l'opportunité, l'intelligence collective est la clé !

7.2 Retour sur la méthodologie

Le mandat premier avait été axé essentiellement sur l'intelligence économique. C'est probablement le nom de l'ancien service qui avait déterminé cette orientation : la cellule d'intelligence économique. Rapidement, le travail s'est recentré plus particulièrement sur la veille et la recherche d'informations. Et finalement, les différentes enquêtes menées ont rajouté les dimensions de la gestion des connaissances et du *Records Management*.

La visite des différents organismes de soutien a été un point déterminant dans la construction de ce travail. Fallait-il vraiment aller visiter toutes les entreprises ? Un entretien téléphonique n'aurait-il pas suffi ? La réponse est non. En effet, découvrir l'environnement dans lequel évolue chaque organisme est révélateur car le lieu lui-même est un espace de médiation qui véhicule beaucoup d'informations. De plus, les entretiens en face à face permettent d'obtenir des informations qui ne seraient peut-être pas apparues par téléphone.

Cette première série de rencontres, a permis de mieux comprendre le milieu particulier des organismes de soutien économiques romands. Pour affiner les résultats, nous aurions pu faire une deuxième série d'entretiens au terme du travail avec les nouveaux éléments découverts. En effet, cela aurait peut-être permis de cibler les questions posées plus sur la gestion des connaissances et moins sur l'intelligence économique.

7.3 Travaux ultérieurs envisageables

Nous avons soulevé à de nombreuses reprises le fait que l'information possédée par un collègue est souvent la plus difficile à retrouver. Une autre problématique réside dans le fait que l'information est parfois détenue par les entreprises coachées. Partant de ce constat, il serait intéressant d'élargir le système d'informations, non pas seulement à l'interne, mais à l'écosystème tout entier. Cela supposerait de ne plus définir l'entreprise comme une seule et même entité mais comme un organisme composite.

7.4 L'innovation au cœur de la solution

Ce travail s'inscrit dans un cadre académique. Pourtant, cette vision traditionnelle client-fournisseur est amenée à évoluer. En effet, dans une dynamique où l'innovation et la digitalisation sont au cœur de toutes les discussions, une approche classique comme celle qui a été proposée ci-dessus n'est peut-être pas tout à fait adaptée. Actuellement, ce sont les collaborateurs qui s'adressent à la personne en charge des recherches d'informations. Pourquoi ne pas imaginer un service KIM qui soit acteur de l'innovation, qui anticipe les besoins et propose de nouvelles idées et de nouveaux concepts avec un esprit neuf ? En effet, parfois lorsqu'une personne travaille longtemps dans un même secteur, il devient parfois difficile d'être novateur. C'est pourquoi une personne qui n'est pas du domaine pourrait dynamiser les réflexions. Dans un esprit startup tel que celui de CimArk c'est une proposition qui pourrait fonctionner. Evidemment, le service devrait être proactif et travailler en électron libre. Cela demanderait, de plus, de dégager du temps pour cette recherche qui amènerait une dimension plus stratégique au service.

Enfin, il faut savoir que l'entreprise a doublé ses effectifs et son chiffre d'affaire depuis deux ans. Une scission entre les « anciens » et les « nouveaux » s'est

développée. La croissance rapide de l'entreprise n'a pas permis aux anciens d'inculquer aux plus jeunes la culture de l'entreprise. Il est encore une fois important d'insister sur cette idée d'esprit collaboratif et d'intelligence collective qui doit absolument être intégrée par tous au sein de l'entreprise. C'est toute une culture d'entreprise qui doit être réapprivoisée.

Bibliographie

ACTULLIGENCE, [sans date]. Définitions de l'intelligence économique. In : Actulligence - Intelligence économique, veille stratégique, veille concurrentielle et veille image [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.actulligence.com/ressources/definitions-de-lintelligence-economique/>.

ALMEIDA, Nicole d' et LIBAERT, Thierry, 2014. La communication interne des entreprises. 7e éd. Paris : Dunod. Les topos. ISBN 978-2-10-071108-6.

ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION, 1998. XP X50-053 – Prestations de veille - Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille. Paris : AFNOR

BALMISSE, Gilles, 2014. Veille stratégique sur Internet: comprendre les enjeux, maîtriser les outils et partager l'information. St-Herblain : ENI. Marketing book. ISBN 978-2-7460-9112-2.

BERROD, Claude, 2013. Communication d'entreprise, la communication interne facteur de réussite. In : petite.entreprise.net [en ligne]. 25 juin 2013. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.petite-entreprise.net/P-3244-81-G1-ameliorer-la-communication-au-sein-de-l-entreprise.html>.

BEST CLOUD APP, [sans date]. Top Catégorie de Logiciels SaaS - Bestcloudapp - Bestcloudapp. In : Best cloud app [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://bestcloudapp.com/fr/liste-categories>.

BRESSON, Kévin, 2015. #Outils : améliorer la communication interne de son entreprise ? | 1001startups. In : 1001 Startups [en ligne]. 29 mai 2015. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://1001startups.fr/ameliorer-communication-interne/>.

BULINGE, Franck, 2014. Maîtriser l'information stratégique: méthodes et techniques d'analyse. Bruxelles : De Boeck. Information & stratégie. ISBN 978-2-8041-8914-3.

BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA, [sans date]. Créer des outils de communication interne efficaces. In : BDC [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/employees/gerer/pages/creer-outils-communication-interne-efficaces.aspx>.

BUSINESS DEVELOPMENT BANK OF CANADA, [sans date]. Online collaboration: Free / low-cost options. In : BDC [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018 h]. Disponible à l'adresse : <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/technology/free-low-cost-applications/pages/online-collaboration-free-low-cost-options.aspx>.

CHANE-WAÏ, Stéphanie, 2015. Cahiers pratiques de la Lettre des Juristes d'Affaires. In : e-magazine [en ligne]. 10 décembre 2015. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://e-magazine.lamy.fr/actualites/detail/90123/la-communication-interne-7-outils-incontournables.html>.

CIMARK SA, 2018. Manuel Qualité. Document interne à l'entreprise.

CIMARK, [sans date]. Cimark : [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.cimark.ch/fr/index.php>.

CLEANTECHALPS, [sans date]. CleantechAlps : [en ligne]. [Consulté le 10 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.cleantech-alps.com/fr/cleantech-alps/>.

COMMENT CA MARCHE, 2018. Knowledge Management (KM) - Gestion des connaissances. In : Comment Ça Marche [en ligne]. 15 juin 2018. [Consulté le 17 juin 2018]. Disponible à l'adresse :

<https://www.commentcamarche.com/contents/325-knowledge-management-km-gestion-des-connaissances>.

CONFEDERATION SUISSE., [sans date]. Innosuisse [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018 c]. Disponible à l'adresse : <https://www.innosuisse.ch/inno/fr/home.html>.

Comprendre et pratiquer le records management. Analyse de la norme ISO 15489 au regard des pratiques archivistiques françaises », Documentaliste-Sciences de l'Information, 2005/2 (Vol. 42), p. 106-116. DOI : 10.3917/docs.422.0106. URL : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2005-2-page-106.htm>.

CREAPOLE, [sans date]. Creapole : [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.creapole.ch/fr/>.

CROWN HEIGHTS, 2018. Repenser et améliorer l'efficacité de votre communication interne. In : Crown Heights [en ligne]. 16 février 2018. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.crown.fr/blog/comment-repenser-et-ameliorer-lefficacite-de-votre-communication-interne-avec-laffichage-dynamique/>.

DEFINITIONS MARKETING, [sans date]. Veille concurrentielle. In : Définitions marketing [en ligne]. [Consulté le 14 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.definitions-marketing.com/definition/veille-concurrentielle/>.

DEFINITIONS MARKETING, 2015. Veille commerciale. In : Définitions marketing [en ligne]. 15 mai 2015. [Consulté le 14 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.definitions-marketing.com/definition/veille-commerciale/>.

DELENGAIGNE, Xavier, 2014. Organiser sa veille sur internet: au-delà de Google...: outils et astuces pour le professionnel. 2e éd. Paris : Eyrolles. Accès libre. ISBN 978-2-212-13945-7.

DESCHAMPS, Christophe et MOINET, Nicolas, 2011. La boîte à outils de l'intelligence économique. Paris : Dunod. La boîte à outils. ISBN 978-2-10-055112-5.

DUBAN-DOYARD, Catherine, SELMER, Caroline et TRABELSI, Martine, 2015. Contrôleur de gestion: les outils pour communiquer mieux: 65 fiches pratiques. Paris : Eyrolles. Livres outils. Contrôle de gestion. ISBN 978-2-212-56310-8.

EL BOUDRARI, Houda, 2007. FAITES CIRCULER L'INFORMATION EN INTERNE. In : Chef d'entreprise [en ligne]. 1 juin 2007. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/FAITES-CIRCULER-L-INFORMATION-EN-INTERNE-20587-1.htm>.

FCADMIN, [sans date]. Les clusters: définition. In : France Clusters [en ligne]. [Consulté le 10 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://franceclusters.fr/les-clusters-francais/les-clusters-definition/>.

FRANÇOIS, Claire, 2008. L'analyse de l'information proposée par les outils de veille. In : HAL Archives Ouvertes [en ligne]. 6 novembre 2008. p. 5. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00337122/document>

FRI UP, [sans date]. Fri Up [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018 a]. Disponible à l'adresse : <http://www.friup.ch/>.

FROCHOT, Didier, 2006. Qu'est-ce que la veille ? In : Les infostrateges [en ligne]. 15 juin 2006. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.les-infostrateges.com/article/0606264/qu-est-ce-que-la-veille>.

GANTT, [sans date]. Comment créer un diagramme de Gantt. In : Gantt [en ligne]. [Consulté le 5 mars 2018 c]. Disponible à l'adresse : <http://www.gantt.com/fr/creation.htm>.

HARBULOT, Christian, 2015. Manuel d'intelligence économique. 2e édition. Paris : PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE - PUF. ISBN 978-2-13-062467-7.

HERMEL, Laurent, 2010. Veille stratégique et intelligence économique: maîtriser et pratiquer. Paris : AFNOR. ISBN 978-2-12-465247-1.

INC, Joincube, 2017. Comment améliorer la productivité de votre entreprise. In : Hibox [en ligne]. 2 juin 2017. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.hibox.co/fr/blog/comment-ameliorer-sa-productivite-professionnelle/>.

INFO ENTREPRENEURS, [sans date]. Veille technologique et stratégique. In : Info entrepreneurs [en ligne]. [Consulté le 14 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.infoentrepreneurs.org/fr/veille-technologique-et-strategique/>.

INFOWEBMASTER, [sans date]. Veille concurrentielle – Définition. In : Infowebmaster [en ligne]. [Consulté le 14 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://glossaire.infowebmaster.fr/veille-concurrentielle/>.

INNOVATION, INFORMATION, 2003. La Veille Technologique. In : Innovation, Information : [en ligne]. 20 novembre 2003. [Consulté le 14 juin 2018]. Disponible à l'adresse : http://erwan.neau.free.fr/information_veille_technologique.htm.

INNOVAUD, 2018. Innovaud : [en ligne]. 17 avril 2018. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.innovaud.ch/fr/>.

INSTITUT NUMERIQUE, [sans date]. 5.1. La veille ponctuelle. In : Institut numérique [en ligne]. [Consulté le 14 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.institut-numerique.org/51-la-veille-ponctuelle-5028f58befd53>.

JOUBERT, Matthieu, [sans date]. 7 Règles pour bien choisir et comparer les logiciels et applications CRM en ligne SaaS? | Cloudy Blog. In : [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://bestcloudapp.com/fr/blog/blog/2015/10/08/comment-bien-choisir-comparer-les-logiciels-applications-crm-en-ligne-saas/>.

KIEFFER, Anne, BENATTAR, Michèle et GRANDJEAN, Michel, 2003. Mettez de l'art dans votre com. Paris : Ed. d'Organisation. ISBN 978-2-7081-3004-3.

KRIAA MEDHAFFER, Salima et LESCA, Humbert, 2010. L'animation de la veille stratégique. Paris : Hermès Science. Business, économie et société. ISBN 978-2-7462-2378-3.

LAROUSSE, Éditions, [sans date]. Définitions : composite - Dictionnaire de français Larousse. In : Larousse [en ligne]. [Consulté le 3 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/composite/17749>.

LAVAL, Camille, 2015. Infographie : 10 façons d'améliorer sa communication interne. In : Com'in News [en ligne]. 20 juillet 2015. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://comin.madmagz.news/infographie-10-facons-dameliorer-sa-communication-interne/>.

LE PORTAIL DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE, 2013. Les définitions de l'intelligence économique. In : Le portail de l'intelligence économique [en ligne]. 19 janvier 2013. [Consulté le 1 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <https://portail-ie.fr/les-definitions-de-lintelligence-economique>.

LEHNISCH, Jean-Pierre, 2013. La communication dans l'entreprise. 8e éd. mise à jour. Paris : Presses universitaires de France. Que sais-je ?, 2229. ISBN 978-2-13-062163-8.

LESCA, Humbert, 2003. Veille stratégique : la méthode L.E.SCAning®. Colombelles : EMS. Gestion en liberté.

LIBAERT, Thierry, 2010. La communication d'entreprise. 3e éd. Paris : Economica. Gestion poche, 62. ISBN 978-2-7178-5969-0.

LIMESURVEY, [sans date]. Créer des conditions — LimeSurvey Manual. In : Limesurvey [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : https://manual.limesurvey.org/Setting_conditions/fr.

MASTELINCK BASS, Sophie, 2012. KeyCom SA / Projects / Success Stories / SME Instrument accessible to Swiss firms - Platinn. In : Platinn [en ligne]. 13 juillet 2012. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://platinn.ch/eng/Realisations/Projets/KeyCom-SA>.

MATPERF, [sans date]. MatPerf.: [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018 d]. Disponible à l'adresse : <https://matperf.ch/contact.html>.

MAURIS, Adrienne, 2016. assymba IT-services – News. In : [en ligne]. [Consulté le 4 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.assymba.ch/news.php?nId=78&oneNews=1>.

MÉMOIRE ONLINE, [2010]. Memoire Online - La mise en place d'un système de veille commerciale. In : Memoire Online [en ligne]. [Consulté le 14 juin 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.memoireonline.com/12/11/4977/m_La-mise-en-place-dun-systeme-de-veille-commerciale6.html.

MERMOUD, Alain, 2008. Besoins et pratiques en veille stratégique en Suisse [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. PhD Thesis. [Consulté le 5 mars 2018]. Disponible à l'adresse : https://doc.rero.ch/record/11390/files/Besoins_et_pratiques_en_VS_en_Suisse.pdf

MESGUICH, Véronique et THOMAS, Armelle, 2013. Net recherche 2013: surveiller le web et trouver l'information utile. [5e éd.] nouv. éd. entièrement remaniée, compl. et mise à jour. Bruxelles : De Boeck. Information & stratégie. ISBN 978-2-8041-8228-1.

MICHON, Christian, 1994. Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer. In : Communication et organisation [en ligne]. 1 mai 1994. n° 5. [Consulté le 25 mai 2018]. DOI 10.4000/communicationorganisation.1713. Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1713>.

MURÇA MORGADO, Patricia, 2016. Intelligence économique [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. [Consulté le 5 mars 2018]. Disponible à l'adresse : http://doc.rero.ch/record/278101/files/TDB_Morgado_Patricia.pdf .

NEODE, [sans date]. Neode Parc technologique et industriel : [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018 e]. Disponible à l'adresse : <http://www.neode.ch/en/welcome.html>.

NOUVELLE, L'Usine, 2000. Systèmes d'information : Un Intranet pour améliorer sa communication interne - Technos et Innovations. In : usinenouvelle.com/ [en ligne]. 6 juillet 2000. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.usinenouvelle.com/editorial/systemes-d-information-un-intranet-pour-ameliorer-sa-communication-interne.N98186>.

OPI, [sans date]. Office for the Promotion of Industries and Technologies : [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018 f]. Disponible à l'adresse : <https://www.opi.ch/>.

PAQUET, David, 2017. 3 moyens simples pour améliorer la communication interne dans votre entreprise! In : Adviz [en ligne]. 17 septembre 2017. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://adviz.ca/strat-mark/conseils/3-moyens-simples-ameliorer-la-communication-interne-dans-votre-entreprise/>.

PELLETIER, Arnaud et CUENOT, Patrick, 2013. Intelligence économique, mode d'emploi: maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise. Montreuil : Pearson. Management en action. ISBN 978-2-7440-7581-0.

RECONNECT, 08:06:51 UTC. Strategic Human Resource Management Lecture 9. In : [en ligne]. Education. S.l. 08:06:51 UTC. [Consulté le 6 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.slideshare.net/reconnect/strategic-human-resource-management-lecture-9>.

RESSOURCES UNIV RENNES, [sans date]. Définitions de la veille | Veille professionnelle et outils collaboratifs. In : Ressources Univ Rennes [en ligne]. [Consulté le 22 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.ressources.univ-rennes2.fr/cultures-numeriques-dans-l-enseignement/veille/1-quest-ce-que-la-veille/1-1-definitions-de-la-veille/>.

REY, Raphaël, 2014. Elaboration de stratégies de veille pour les structures offrant un accompagnement aux start-up: les exemples de Genilem et de la Fongit [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : https://doc.rero.ch/record/232837/files/M12_TM_REY.pdf.

ROUACH, Daniel, LOUZOUN, Steeve et DENEUX, François, 2010. Incubators of the world: [best practices from top leaders]: USA, Israel, France, Switzerland, China and Japan. Paris : Pearson. Village mondial. ISBN 978-2-7440-6459-3.

SALLIN, Mickael, 2014. La communication interne 2.0 ou comment développer l'intelligence collective. In : Le blog des étudiants de la formation SAWI de « Spécialiste en médias sociaux » [en ligne]. 12 novembre 2014. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://sawisms.blog/2014/11/12/la-communication-interne-2-0-ou-comment-developper-lintelligence-collective/>.

SANTIS, Maëlys De, 2017. 8 clés pour faire circuler l'information dans l'entreprise. In : appvizer Magazine [en ligne]. 13 décembre 2017. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.appvizer.fr/magazine/collaboration/rse/lively/8-cles-pour-faire-circuler-linformation-dans-lentreprise>.

SFR BUSINESS, 2016. Comment optimiser la communication interne des PME/TPE ? In : SFR Business [en ligne]. 18 octobre 2016. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.sfrbusiness.fr/room/communications-unifiees/optimiser-communication-interne-pme-tpe.html>.

SMARSYS, [sans date]. Plateformes partenaires SmarSYS. In : Smarsys [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.smarsys.com/salesforce-com/>.

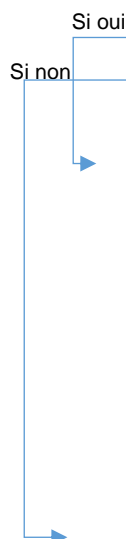
SWISS INTELL, [sans date]. Association Suisse en Veille Stratégique et Intelligence Economique. In : SWISSINTELL [en ligne]. [Consulté le 5 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.swissintell.org/francais/>.

THE ARK, [sans date]. The Ark : La Fondation pour l'innovation en Valais : [en ligne]. [Consulté le 25 mai 2018 g]. Disponible à l'adresse : <http://www.theark.ch/fr/>.

WIKIPEDIA., 2018. Veille en entreprise. In : Wikipédia [en ligne]. [Consulté le 1 mars 2018]. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Veille_en_entreprise&oldid=145524959.

Annexe 1 : Grille d'entretien pour les organismes de soutien économiques

Grille d'entretien	
Date	
Lieu	
Interviewer	
Interviewé	
Doc réalisé le 08.03.2018	
Question	Réponse
Identité de la personne interviewée et info sur l'entreprise associée	
Nom, prénom	
Âge	
Sexe	
Fonction/responsabilité	
Ancienneté dans l'entreprise	
Email	
Rapide présentation de l'activité et de la mission de l'entreprise	
La recherche d'informations	
Quels sont les types de recherche d'informations qui peuvent intervenir au sein de l'entreprise (recherche de brevet, recherche de marché, recherche de tendances,...) ?	
Est-ce que vous avez une personne spécialement dédiée à la recherche d'informations (à temps partiel, temps plein) ?	
<i>Quelle est sa mission ?</i>	
<i>A-t-elle une enveloppe à disposition pour gérer la recherche d'informations (achat d'outil, ...)</i>	
<i>Quelles sont ses tâches (ex. : fournir de l'info stratégique, curer du contenu, recherche de brevet, ...)</i> ?	
<i>Quel est son titre ?</i>	
<i>Où est-elle positionnée hiérarchiquement (back office, chef de projet, ...)</i>	
Quelles sont les méthodes de recherche d'infos utilisées (par email, téléphone, en présentiel,	



sur internet, via des outils, ...)?	
Comment contextualisez-vous le résultat de la recherche d'informations ? Comment packagez-vous l'info (canevas de transmission) ?	
Quel est le canal de communication entre les collaborateurs une fois que l'info est trouvée ?	
Quel est le temps consacré à l'activité de recherche d'informations en tout ? Par collaborateurs ?	
Quel est le budget alloué à la recherche d'info ? En terme d'outils ? En ressources humaines ?	
Quel est le but de cette recherche d'info ? (Lié à un projet, surveillance, ...)/Quel est l'objectif de la veille ?	
Veille et intelligence économique	
Quelle est l'interprétation de la veille dans votre activité ?	
Comment est-ce que vous la mettez en pratique ?	
Quelles sont les différents types de veille pratiqués (ponctuels, continus) ?	
Existe-t-il un processus de veille ?	
Quels sont les outils de veille utilisés (ex. : scoop.it, Digimind, ...) ?	
Est-ce que la demande d'informations (entre le veilleur et le chef de projet/le collaborateur) est formalisée ?	
Est-ce que vous savez ce qu'est l'intelligence économique ?	
Avis personnel	
Est-ce que vous pensez que dans une activité de promotion économique, il serait utile d'avoir un service d'intelligence économique ?	

Est-ce que vous pensez qu'avoir une personne dédiée à la recherche d'informations/veille est nécessaire ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?	
Connaissez-vous un service qui pratique la veille ou l'intelligence économique en Suisse ou à l'étranger ?	

Annexe 2 : Synthèse des réponses de Creapole

Rencontre avec M. Frédéric Baetscher, le 20 avril 2018. Il est responsable des diagnostics entreprises et travaille chez Creapole depuis 2011.

Présentation de Creapole	Forme juridique	SA
	Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Actionnariat du canton du Jura • Actionnaires privés • Confédération
	Nombre d'employés	7
	Fonctions des employés	Economistes, ingénieurs, administration
	Domaines	IT, sciences de la vie et microtechnique
	Nombre de sites	3 (Delémont, Le Noiremont, Courroux -> le Technopôle)
Mission	Promotion et soutien aux startups et aux PME actives dans l'innovation	
Collaborateur dédié à la veille destinée à l'interne	Non	

Outils	Communication de l'information entre collègues	<ul style="list-style-type: none"> • Slack • Séances hebdomadaires
	Sources d'informations	<ul style="list-style-type: none"> • Maps.me • Mat.perf • Cluster thématiques • Feedly • Sites de référence • Moteur de recherche • Platinn
Type de recherche d'informations	<ul style="list-style-type: none"> • Actualités • Surveillances des domaines d'activité • Veille concurrentielle 	
Intérêt à avoir une personne spécialement dédiée à la veille et à la recherche d'informations	Non ²²	

²² Ce n'est pas une priorité. Plus que l'information elle-même, Frédéric Baetscher privilégie son réseau et la connaissance du terrain.

Annexe 3 : Synthèse des réponses de Fri Up

Rencontre avec M. Gregory Grin, le 13 avril 2018. Il est directeur et travaille dans l'entreprise depuis 1 an et demi.

Présentation de Fri Up	Forme juridique	Association à but non-lucratif
	Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Confédération • Canton de Fribourg • Tissus économique fribourgeois
	Nombre d'employés	5
	Fonctions des employés	Economistes et scientifiques
	Domaines	Tous les domaines
	Nombre de sites	2 (Morat et Vaulruz)
Mission	Conseiller les entreprises et les startups dans leur projet innovant.	

Collaborateur dédié à la veille destinée à l'interne	Non	
Outils	Communication de l'information entre collègues	<ul style="list-style-type: none"> • Slack • Emails
	Sources d'informations	<ul style="list-style-type: none"> • Moteur de recherche • Newsletter de la chambre du commerce fribourgeoise • Newsletter thématiques • Clusters thématiques • promFR
Type de recherche d'informations	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de connaissance du marché • Acteurs du marché • Investisseurs potentiels • Ecosystème de startups 	
Intérêt à avoir une personne spécialement dédiée à la veille et à la recherche d'informations	Oui ²³	

²³ Fri Up va prochainement mettre au concours un poste pour un responsable chargé de veille et de recherche d'informations. Ce sera un poste à 50% et dans ce temps imparti, la personne devra aussi faire du coaching. Ses principales tâches seront donc les

Annexe 4 : Synthèse des réponses d'Innovaud

Prise de contact avec M. Jean-Michel Stauffer, le 1^{er} mai 2018. Il est conseiller en innovation et travaille dans l'entreprise depuis 4 ans.

Présentation d'Innovaud	Forme juridique	Association
	Financement	<ul style="list-style-type: none">• La Fondation pour l'Innovation Technologique (FIT)• Le canton de Vaud• La Confédération
	Nombre d'employés	6
	Fonctions des employés	Economistes, administration,
	Domaines	TIC, entreprise dans le digital, sciences de la vie, industrie et microtechnique.

suivantes : Recherche d'informations ciblée, maintien de la base de connaissance, conseil basique pour le démarrage d'entreprise, mise en place d'une newsletter

	Nombre de sites	3 (Yverdon, Epalinges et Lausanne)
Mission	Mettre ses clients en relation avec les bons partenaires et s'assurer que toutes les régions géographiques vaudoises soient aidées dans leur besoin en innovation.	
Collaborateur dédié à la veille destinée à l'interne	Non	
Outils	Communication de l'information entre collègues	<ul style="list-style-type: none"> • CRM • Salesforce • Plateforme commune au SPECO et à DEV pour rapport d'entreprise • Réunion

	<p>Sources d'informations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Moteur de recherche • Evènements thématiques • Newsletter thématiques • Platinn
<p>Type de recherche d'informations</p>	<p>Surveillance de l'écosystème de leur domaine d'activité</p> <p>Recherche d'informations pour étude thématique (dernière en date sur le digital)</p>	
<p>Intérêt à avoir une personne spécialement dédiée à la veille et à la recherche d'informations</p>	<p>Non</p>	

Annexe 5 : Synthèse des réponses de Neode

Rencontre avec M. Sandy Wetzel, le 20 avril 2018. Il est directeur de la structure et travaille depuis 10 mois chez Neode. Il était précédemment le directeur du Y-Parc (Y-PARC SA est la société de gestion et d'animation de Y-PARC - Swiss Technopole, le parc scientifique et technologique d'Yverdon-les-Bains)

Présentation de Neode	Forme juridique	SA
	Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Canton de Neuchâtel • Confédération
	Nombre d'employés	7
	Fonctions des employés	<ul style="list-style-type: none"> • Economistes • Administration • Scientifiques
	Domaines	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir-faire de précision • Processus industriel
	Nombre de sites	2 (Neuchâtel, la Chaux-de-Fond)
Mission	Soutenir les entreprises et les startups dans leurs besoins en innovation	

Rapport-gratuit.com 

Collaborateur dédié à la veille destinée à l'interne	Non, externalise ce service via CentreDoc	
Outils	Communication de l'information entre collègues	<ul style="list-style-type: none"> • CRM • Emails • Oral
	Sources d'informations	<ul style="list-style-type: none"> • Moteur de recherche • Flux RSS • Evènements thématiques • Cluster thématiques
Type de recherche d'informations	<ul style="list-style-type: none"> • Veille technologique • Veille concurrentielle (identification de partenaires technologiques, identification de clients potentiels) • Recherche de brevet • Surveillance de la propriété intellectuelle • Réflexion sur la stratégie d'innovation 	
Intérêt à avoir une personne spécialement dédiée à la veille et à la recherche d'informations	Oui	

Annexe 6 : Synthèse des réponses de l'OPI

Rencontre avec M. Philip Maguire, le 4 avril 2018. Il est Responsable communication, événements & intelligence économique.

Présentation de l'entreprise	Forme juridique	Fondation de droit privé
	Financement	Etat de Genève Cofinancée par le canton de Vaud
	Nombre d'employés	13
	Fonctions des employés	Economistes, administration
	Domaines	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement • Industrie • Horlogerie
	Nombre de sites	1
Mission	Coaching pour les startups et les PME dans leur besoin en innovation	
Personne dédiée à la veille destinée à l'interne	Non ²⁴	

²⁴ L'OPI a un service d'Intelligence Economique qu'il propose à ses clients mais ce service n'est pas destiné aux collaborateurs.

Outils	Communication de l'information entre collègues	<ul style="list-style-type: none"> • CRM • Oral • Email
	Sources d'informations	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche avancée Google • Factiva • Inoreader • Flux RSS • Téléphone • Terrain
Type de recherche d'informations	<ul style="list-style-type: none"> • Veille technologique • Veille commerciale • Veille brevet • Veille pour revue de presse sectorielle 	
Intérêt à avoir une personne spécialement dédiée à la veille et à la recherche d'informations	Oui	

Annexe 7 : Procédure mise en place par la CIE pour une demande de recherche d'informations



FICHE POUR LES RECHERCHES – ETUDES Cellule IE

<p><u>NOM DE LA SOCIETE / DU PROJET</u></p> <p>■</p>	<p><u>DELAI DE REMISE DE LA RECHERCHE</u></p> <p>■</p>
<p><u>BUTS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE</u></p> <p>■</p>	<p><u>BUDGET</u></p> <p>■ heures</p>
<p><u>DEMANDE FAITE PAR</u></p> <p>■</p>	<p><u>MANDAT</u></p> <p>■</p>

THEME DE LA RECHERCHE

■

EXISTE-T'IL DÉJÀ DES RECHERCHES DANS CE DOMAINE ? Oui Non

Si oui, veuillez indiquer l'endroit où cette recherche est stockée

■

QUELS SONT VOS MOTS-CLES ?

Les mots-clés sont à tester avec le PL

■

Langue de la recherche : F D E Autre

QUELS SONT LES SITES INTERNET DÉJÀ CONNUS ?

■

INSTITUTIONS OU PERSONNES A CONTACTER EN CAS DE BESOIN ?

■

MISE EN VEILLE

Faut-il garder sous surveillance les mots-clés de la recherche ?

Oui Non

DEBRIEFING

Le débriefing a été effectué le : ■

Le budget utilisé se monte à ■ heures

La recherche a été effectuée par

Stéphanie Bétrisey

Diana Bonvin

AUTRE

Chemin d'accès au fichier : ■

Valorisation de la recherche : ■

Annexe 8 : Questions posées aux chefs de projet

- 1. Est-ce que tu sais ce que faisait la CIE ?**
- 2. Est-ce que tu savais ce que tu pouvais ou ne pouvais pas demander à la CIE ?**
- 3. Est-ce que tu utilisais le service de veille ?**
- 4. Est-ce que tu utilisais Yammer ? Netvibes ?**
- 5. Qu'est-ce qui t'a été utile ? Inutile ? Retour d'expérience**
- 6. Comment est-ce que la demande d'informations était formalisée (montrer feuille) ? / Sous quelle forme t'étais transmis les résultats de la veille active ?**
- 7. Comment ça s'est passé lorsque ce service a disparu ?**
- 8. Qu'est-ce que tu aimerais pouvoir attendre d'un tel service ? Quel type de RI te serait utile ?**
- 9. Est-ce que tu serais prêt à mettre des heures à dispo sur ton centre de charge pour ça ?**
- 10. Imaginons une espèce de réseau social où toutes les RI seraient chargées et ensuite tu pourrais chercher par mot-clé (selon le projet que tu suis). Eventuellement, donner aussi accès à cette base de données à nos clients contre rémunération ? Demander l'avis.**
- 11. Comment faire en sorte que les gens s'impliquent dans le projet ?**

Annexe 9 : Questionnaire transmis aux collaborateurs de CimArk

Analyse des besoins en recherche d'information chez CimArk

L'objectif principal est d'analyser et de comparer les besoins et les pratiques de chacun en terme de recherche d'information afin de réimplanter un service de veille et de recherche d'informations qui couvre l'ensemble des exigences de CimArk. Un tel service allant de pair avec une bonne communication interne, certaines questions plus ciblées permettront d'établir un "diagnostic" de l'existant.

Dans le cadre de mon travail de bachelor, je cherche à remettre en place un service de veille et de recherche d'informations au sein de l'entreprise. A cette fin, je souhaite connaître vos besoins et vos pratiques en information et recherche d'informations.
Le questionnaire ne devrait pas prendre plus de **15 minutes**.
Je vous rappelle que cette étude est faite dans le but d'améliorer l'organisation interne et de vous faire gagner du temps à terme. C'est donc maintenant, à vous de jouer !

Charger un questionnaire non terminé Suivant > Sortir et effacer vos réponses

Analyse des besoins en recherche d'information chez CimArk

L'objectif principal est d'analyser et de comparer les besoins et les pratiques de chacun en terme de recherche d'information afin de réimplanter un service de veille et de recherche d'informations qui couvre l'ensemble des exigences de CimArk. Un tel service allant de pair avec une bonne communication interne, certaines questions plus ciblées permettront d'établir un "diagnostic" de l'existant.

0% 100%

Identité

▪ **Nom**

▪ **Prénom**

▪ **Fonction**

▪ **Taux de travail (en%)**

Seuls des nombres peuvent être entrés dans ce champ.

Firir plus tard < Précédent Suivant > Sortir et effacer vos réponses

Analyse des besoins en recherche d'information chez CimArk

L'objectif principal est d'analyser et de comparer les besoins et les pratiques de chacun en terme de recherche d'information afin de réimplanter un service de veille et de recherche d'informations qui couvre l'ensemble des exigences de CimArk. Un tel service allant de pair avec une bonne communication interne, certaines questions plus ciblées permettront d'établir un "diagnostic" de l'existant.

0% 100%

Domaine(s) d'activité

▪ **Dans quel(s) domaine(s) d'activité êtes-vous actif ?**
Cochez la ou les réponses

- Sciences de la vie et santé digitale (cosmétique, biopharma, Swiss Digital Health)
- Energie/Environnement (CleantechAlps, Prokilowatt, Smart Energy)
- Services (eTourisme, eGov)
- Sciences de l'ingénieur (PME "traditionnelles")
- Back office (admin, marketing, IE)

Firir plus tard < Précédent Suivant > Sortir et effacer vos réponses

Analyse des besoins en recherche d'information chez CimArk

L'objectif principal est d'analyser et de comparer les besoins et les pratiques de chacun en terme de recherche d'information afin de réimplanter un service de veille et de recherche d'informations qui couvre l'ensemble des exigences de CimArk. Un tel service allant de pair avec une bonne communication interne, certaines questions plus ciblées permettront d'établir un "diagnostic" de l'existant.

0% 100%

Veille concurrentielle : besoin en information
Répondez par oui ou par non si pour une raison ou une autre vous avez besoin d'obtenir les informations ci-dessous

- * Recherche de partenaires
 Oui Non
- * Surveillance de partenaire
 Oui Non
- * Recherche de concurrents
 Oui Non
- * Recherche de nouveaux marchés
 Oui Non
- * Surveillance de prix
 Oui Non
- * Recherche de financement
 Oui Non
- * eReputation*
 Oui Non

?? "L'e-réputation peut être définie comme l'image véhiculée et / ou subie par une entreprise ou une marque sur Internet et autres supports numériques. L'e-réputation peut également s'appliquer à un produit ou service." (Bertrand Barthelot, 2017)

Finir plus tard < Précédent Suivant > Sortir et effacer vos réponses

Analyse des besoins en recherche d'information chez CimArk

L'objectif principal est d'analyser et de comparer les besoins et les pratiques de chacun en terme de recherche d'information afin de réimplanter un service de veille et de recherche d'informations qui couvre l'ensemble des exigences de CimArk. Un tel service allant de pair avec une bonne communication interne, certaines questions plus ciblées permettront d'établir un "diagnostic" de l'existant.

0% 100%

Veille informationnelle : besoins en information
Répondez par oui ou par non si pour une raison ou une autre vous avez besoin d'obtenir les informations ci-dessous. Précisez l'utilité que vous en avez en cochant la ou les cases correspondantes. En effet, lorsqu'une information est récoltée elle ne sera pas transmise et mise en forme de la même manière si elle est destinée à votre collègue, à vous-même ou à votre client.

- * Recherche de brevets
 Oui Non
- * Recherche d'actualités
 Oui Non
- * Est-ce que vous avez besoin de vous tenir au courant de l'actualité pour vos propres besoins (pour rester à jour) ou pour les communiquer à l'externe (exemple de la newsletter sdh)
Cochez la ou les réponses
 Besoins personnels
 Communication externe
 Autre :
- * Recherche d'innovations dans votre domaine
 Oui Non
- * Rédaction de compte-rendu suite à un event
 Oui Non
- * Rédaction de synthèse d'articles
 Oui Non
- * Création de contenu (rédaction d'article)
 Oui Non
- * Recherche spécifique pour un projet
 Oui Non
- * Transmettez-vous cette information à l'externe, destinée à des clients ? A l'interne, destinée à vos collègues ? Ou est-ce que c'est une information que vous utilisez pour vos besoins personnels (pour un projet par exemple) ?
Cochez la ou les réponses
 Diffusion externe
 Diffusion interne
 Besoins personnels
- * Curation de contenu*
 Oui Non

?? "La curation consiste à identifier des sources de contenus (sites, blogs, médias sociaux), à en trier les contenus les plus pertinents, et à les présenter sous la forme d'une agrégation thématique sur un média web distinct des sources d'origine." (Jean-Christophe Dichant, 2013)

Finir plus tard < Précédent Suivant > Sortir et effacer vos réponses

Analyse des besoins en recherche d'information chez CimArk

L'objectif principal est d'analyser et de comparer les besoins et les pratiques de chacun en terme de recherche d'information afin de réimplanter un service de veille et de recherche d'informations qui couvre l'ensemble des exigences de CimArk. Un tel service allant de pair avec une bonne communication interne, certaines questions plus ciblées permettront d'établir un "diagnostic" de l'existant.

0% 100%

Type de recherche d'information

Maintenant que vos besoins en recherche d'information ont été définis, merci de préciser si vous avez besoin de cette information de manière ponctuelle (c'est-à-dire seulement de temps en temps) ou de façon continue. Si vous avez besoin de cette information de manière continue, merci de préciser la fréquence.

*** Recherche de partenaires**
Cochez la ou les réponses

ponctuelle
 continue

*** Recherche de concurrents**
Cochez la ou les réponses

ponctuelle
 continue

*** Si recherche continue, à quelle fréquence ?**
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Hebdomadaire
 Mensuelle
 Trimestrielle
 Annuelle
 Autre :

*** Recherche de prix**
Cochez la ou les réponses

ponctuelle
 continue

*** Recherche d'actualités**
Cochez la ou les réponses

ponctuelle
 continue

*** Recherche d'actualités**
Cochez la ou les réponses

ponctuelle
 continue

*** Recherche spécifique pour un projet**
Cochez la ou les réponses

ponctuelle
 continue

*** Si recherche continue, à quelle fréquence ?**
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Hebdomadaire
 Mensuelle
 Trimestrielle
 Annuelle
 Autre :

*** eReputation**
Cochez la ou les réponses

ponctuelle
 continue

[Finir plus tard](#) [Précédent](#) [Suivant](#) [Sortir et effacer vos réponses](#)

Analyse des besoins en recherche d'information chez CimArk

L'objectif principal est d'analyser et de comparer les besoins et les pratiques de chacun en terme de recherche d'information afin de réimplanter un service de veille et de recherche d'informations qui couvre l'ensemble des exigences de CimArk. Un tel service allant de pair avec une bonne communication interne, certaines questions plus ciblées permettront d'établir un "diagnostic" de l'existant.

0% 100%

Analyse de l'existant

Cette partie permettra de regrouper tous les outils utilisés par les collaborateurs et d'en choisir un ou plusieurs pour favoriser la communication interne et la cohésion d'équipe.

*** Quels outils et quelles sources utilisez-vous actuellement pour faire vos recherches d'informations ?***
Cochez la ou les réponses

Abonnement à des newsletters. Lesquelles ?

Abonnement à des flux RSS. Lesquels ?

Agrégateurs** de flux RSS (feedly, netvibes, ...)

Consultation de la presse écrite. Quel journal ?

Consultation de la presse online. Quel journal ?

Outils de curation (scoop.it, ...)

Autre(s) outil(s)

? *Si vous possédez déjà un fichier répertoriant vos sources (flux RSS, newsletter ou lien de la presse online), vous pouvez simplement me le transmettre par email en cochant la case mais sans remplir le champ de texte correspondant.

**Un agrégateur de flux RSS est aussi appelé lecteur de flux ou reader. Il s'agit soit d'une application web, soit d'un logiciel, soit d'un module intégré à une messagerie qui permet d'afficher sur une page web personnalisable les nouveautés des sites/blogs sur lesquels on fait de la veille. (Bibliothèque universitaire de Marseille, 2018)

*** Quels outils ou canal utilisez-vous actuellement pour communiquer avec vos collègues**
Cochez la ou les réponses

Email

Entretien oral

Outil de communication interne (type Slack, Google Drive, ...)

Autre :

[Finir plus tard](#) [Précédent](#) [Suivant](#) [Sortir et effacer vos réponses](#)

Analyse des besoins en recherche d'information chez CimArk

L'objectif principal est d'analyser et de comparer les besoins et les pratiques de chacun en terme de recherche d'information afin de réimplanter un service de veille et de recherche d'informations qui couvre l'ensemble des exigences de CimArk. Un tel service allant de pair avec une bonne communication interne, certaines questions plus ciblées permettront d'établir un "diagnostic" de l'existant.

0% 100%

Questions organisationnelles

Ces questions permettront d'établir les éventuelles difficultés résultant de la recherche d'information ainsi que de répondre à certaines questions d'ordre organisationnel

* **Quelles sont les informations que vous avez le plus de mal à obtenir ?**

* **Quel temps, en heures, consacrez-vous à la recherche d'informations par mois ?**

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

moins de 8h
 8h
 16h
 32h
 plus de 32h

Effectuez-vous vous-même votre recherche d'information ?
Cochez la ou les réponses

Oui
 Non
 Oui et non

* **A qui sous-traitez-vous la recherche d'information ?**
Cochez la ou les réponses

A un département interne à l'entreprise (marketing par exemple)
 A des consultants externes
 Autre :

Analyse des besoins en recherche d'information chez CimArk

L'objectif principal est d'analyser et de comparer les besoins et les pratiques de chacun en terme de recherche d'information afin de réimplanter un service de veille et de recherche d'informations qui couvre l'ensemble des exigences de CimArk. Un tel service allant de pair avec une bonne communication interne, certaines questions plus ciblées permettront d'établir un "diagnostic" de l'existant.

0% 100%

Gestion et stockage de l'information

* **Où stockez-vous les documents contenant de l'information qui devra être réutilisée ?**
Cochez la ou les réponses

Sur la machine virtuelle
 Dans le cloud (Google Drive par exemple)
 Sur mon desk (hors de la machine virtuelle)
 Autre :

* **Renommez-vous vos fichiers de manière méthodologique (toujours de la même façon) ?**

Oui Non

* **Lorsque vous devez transmettre une information à un collègue, quel canal utilisez-vous ?**
Cochez la ou les réponses

email
 oral
 via un outil (type slack)
 Autre :

* **Lorsque vous demandez une information à un collègue, quel canal utilisez-vous ?**
Cochez la ou les réponses

email
 oral
 Via un outil de communication (type slack)
 Autre :

Les résultats seront visibles d'ici mi-juillet. Pour toutes questions relatives à ce questionnaire, n'hésitez pas à me contacter par email : julie.erard@cimark.ch
D'ici là, merci pour votre collaboration et à très vite !

Rapport-gratuit.com 

Annexe 10 : La recherche d'informations

Etude de marché

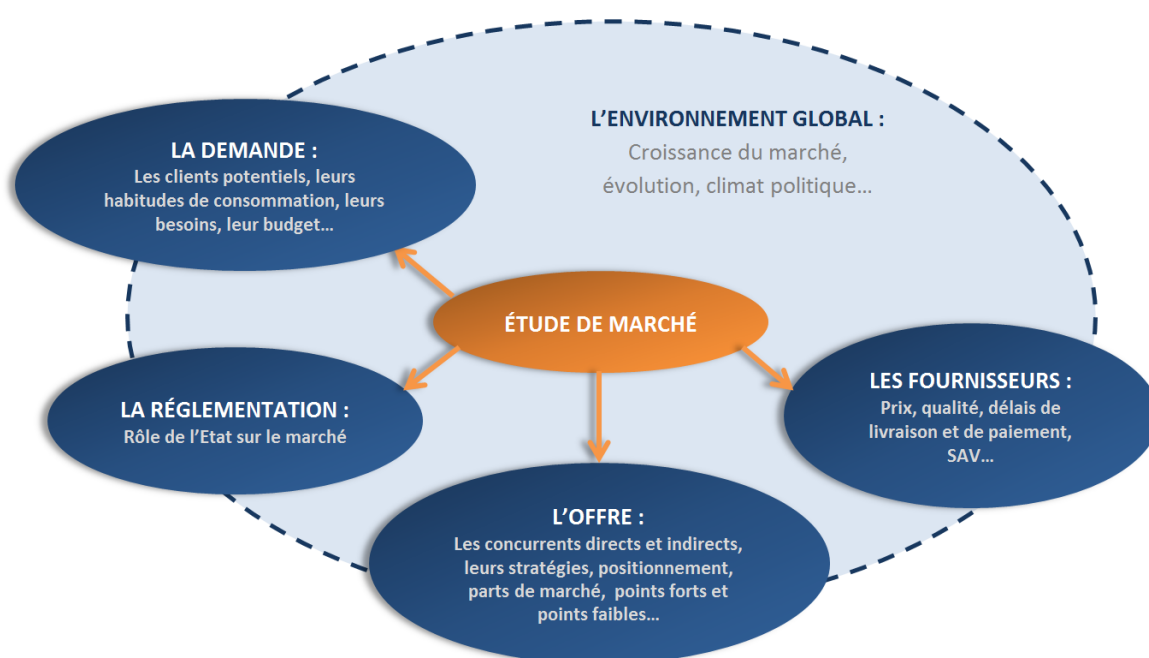
Objectifs

Etudier la faisabilité de se lancer dans un nouveau marché

Mise en œuvre

Une étude de marché implique l'analyse des différents acteurs et éléments de celui-ci.

Figure 32 : Etude de marché



(Lettre officielle, 2018)

Les différentes demandes intervenant au sein de CimArk peuvent ne pas couvrir l'ensemble de ce processus. Parfois l'étude de marché ne se fera que sur la réglementation ou que sur les fournisseurs, etc.

Pour chaque phase, des marches à suivre ont été proposées :

- **La demande :**
 - Identification des clients potentiels sur le web
 - Contacts par téléphone pour obtenir des informations plus précises
- **La réglementation :**
 - Suisse : Site de la confédération admin.ch, recueil systématique du Droit Fédéral, Jurisprudence – Tribunal Fédéral (ATF), Jurisprudence – Tribunal Administratif Fédéral (TAF), Législations cantonales
 - Européen : Cour européenne des droits de l'homme - HODOC, Conseil de l'Europe – Affaires juridiques, Parlement européen – EUR-LEX
 - Brevets : Google Patents
- **L'offre**
 - Identification d'étude de marché déjà existantes sur le web
 - Recherche sur base de données internes
- **Les fournisseurs**

- Identification sur le web
- Recherche sur base de données internes
- Contact par téléphone

Investissement

3 jours

Synthèse d'informations

Objectif

La synthèse d'informations permet d'avoir un aperçu rapide d'une thématique. C'est également une plus-value à partager avec son écosystème.

Mise en œuvre

Les étapes suivantes sont librement inspirées du cours de M. Michel Gorin, recherche documentaire, semestre 2

- Etape 1 : Déterminer avec le demandeur s'il veut une synthèse objective ou orientée
- Etape 2 : Repérer les thèmes propres à chaque article et les recouper
- Etape 3 : Analyser le contenu de chaque article et confronter les divergences et les points communs. Penser à la règle 80/20 (i.e. : 80% des informations se trouvent dans 20% des textes)
- Etape 4 : Réfléchir à des sous-titres pour déterminer une construction logique de la synthèse
- Etape 5 : Rédiger

Investissement

1 jour

Recherche en innovation

Objectif

La recherche en innovation permet de déceler les signaux faibles et de dénicher de nouveaux marchés

Mise en œuvre

- **Réalisation de produits d'informations**
 - La même méthodologie que pour la création de synthèses peut être adoptée.
- **Recherche d'actualités**
 - La presse sectorielle peut être épluchée mais scoop.it avec un paramétrage optimal fait ressortir les informations essentielles. Des groupes Twitter peuvent également être créés (mais ils peuvent aussi être ajoutés à scoop.it)
 - La recherche spécifique pour un projet et la recherche d'innovation propre au secteur peuvent s'effectuer dans un premier temps sur le web. Ensuite, pour avoir des informations plus précises, il faudra passer par les appels téléphoniques voir les rencontres d'experts.

- **Recherche spécifique pour un projet**

1. Analyse de la question posée

1. Le demandeur a-t-il déjà des éléments de réponse ou non ?
2. Quel est le délai ?
3. Quel coût est-il d'accord de payer ?

2. Choix de la des bases de données/sources

1. Le domaine couvert
2. La périodicité des M&J
3. La couverture géographique/linguistique/chronologique (et du coup, la langue dans laquelle on va interroger la bdd)
4. Le type de document recherché
5. L'interface utilisée (est-elle optimale pour ce type de recherche ?)
6. Le coût de la bdd

3. Formulation de la requête

1. Identification des concepts-clés (synonymes, terme spécifique, variante orthographique, traduction)

4. Lancement de la recherche

5. Evaluation des résultats

1. Nombre de documents obtenus
2. Pertinence des données

6. Affinage de la recherche

1. Reformulation en cas de silence ou en cas de bruit
2. Utilisation des différents opérateurs : de proximité, booléens (*AND/OR/NOT*)
3. Troncatures (*)

7. Gestion des résultats

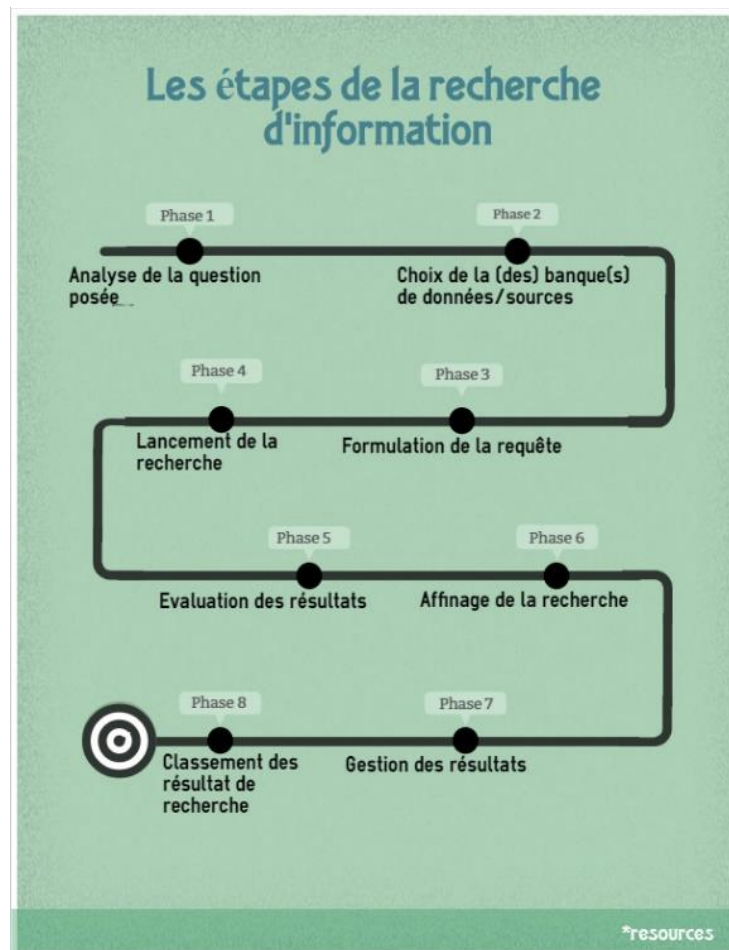
Comment mettre en valeur le résultat :

1. Excel
2. PowerPoint
3. Infographie (Piktochart, Easel.ly)

8. Classement des résultats de recherche

1. Voir Annexe 12, le *Records Management*

Figure 33 : Les étapes de la recherche d'informations



(Infographie créée avec Piktochart)

Recherche d'innovation dans votre domaine

La recherche d'innovation dans un domaine spécifique se fait en mettant sous surveillance des sources spécifiques.

Des listes Twitter peuvent être créées pour suivre les acteurs du domaine, des alertes Google peuvent également être mises en place et l'outil de curation actuellement utilisé, scoop.it, pourrait également être paramétré en ce sens.

La recherche en innovation se fait également et principalement sur le terrain, en assistant à des évènements ou en rencontrant des acteurs du domaine.

Ce sont souvent les liens tirés entre l'information documentaire trouvée et les témoignages qui permettent à l'innovation d'émerger.

Investissement

Variable, entre une demi-journée et 3 jours

Veille commerciale et concurrentielle

Objectif

Développement commercial de CimArk afin d'anticiper le développement futur du marché, de ses fournisseurs et de ses concurrents.

Mise en œuvre

- **Recherche de concurrents et/ou de partenaires**
 - Utilisation de la base de données interne
 - Recherche sur le web à l'aide de mots-clés
- **eReputation :**
 - Etablir une liste de source à surveiller
 - Créer des Alertes Google sur les entités à surveiller
- **Recherche de nouveaux marchés**
 - La recherche de nouveaux marchés est finalement synonyme de recherche en innovation dans votre domaine. La même méthodologie peut donc être appliquée.

Investissement

1 jour

Enquête terrain

Objectif

Trouver les informations qui ne sont pas visibles sur le web
Se constituer un réseau

Mise en œuvre

L'enquête terrain englobe aussi bien la recherche par téléphone que les visites d'entreprises ou les rencontres d'acteurs.

Une stratégie pour l'enquête par téléphone est proposée en 3 étapes :

Contact par téléphone

1. Si pas de numéro direct, appeler le numéro général et essayer d'obtenir un numéro direct ou un email direct. Expliquer dans un premier temps le thème de la recherche.
2. Contacter ensuite sur l'email direct en posant des questions ciblées
3. Une semaine après, rappeler si pas obtenu de réponse par email

Visites d'entreprises

Un canevas contenant les informations essentielles à retenir des visites devrait être construit. Ainsi, chaque visite serait répertoriée de la même manière et cela permettrait d'avoir une information pérenne.

Investissement

Variable entre une journée et 3 jours

Annexe 11 : La gestion des connaissances

Circulation de l'information interne

Objectif

Eviter de faire des recherches d'informations à double

Savoir où trouver l'information

Mise en œuvre

Chaque collaborateur est motivé à contribuer au Wiki d'entreprise. Les référents de chaque catégorie contrôlent que les informations sur le Wiki soient toujours à jour toutes les deux semaines.

Investissement

30 minutes par semaine/collaborateur

Transmission des connaissances tacites

Objectif

Capitaliser le savoir de l'entreprise

Faire des liens entre les projets

Mise en œuvre

Mettre en place des réunions par domaines d'activités une fois par semaine. Il serait peut-être intéressant qu'une personne participe à toutes les réunions afin de faire les liens nécessaires.

Investissement

1h/semaine

Annexe 12 : Le Records Management

Classification et organisation de l'information

Objectif

Retrouver l'information cherchée facilement

Mise en œuvre

Avant de classer un fichier ou un dossier, il faut réfléchir à une stratégie globale. L'idée principale est que ce soit facile d'utilisation et quasiment automatique. Lors de la mise en place future de l'intranet il faudra réfléchir à faire en sorte d'avoir une barre de recherche qui permette de chercher par mot-clé dans tout le document afin de créer une sorte de Google d'entreprise. Un système de tague de document pourrait également être intéressant.

Investissement

La mise en place : 3 jours

Renommage formalisé des documents

Objectifs

Retrouver l'information cherchée facilement

Eviter les problèmes de migration

Mise en œuvre

Instaurer une charte de nommage à respecter.

- **Bonnes pratiques d'enregistrement de documents :**
 - Décider du nom de document au départ et ne plus en changer
 - Eviter les signes diacritiques
 - Eviter les espaces
 - Utilisation des tirets et des underscores
 - Toujours adopter la même manière de nommer le document => charte de nommage
 - Exemples :
 - recherche-information
 - rechercheInformation
 - RechercheInformation
 - Recherche_information
 - Privilégier une arborescence de 3 niveaux
 - Toujours ajouter son nouveau document dans le dossier de dernier niveau

Investissement

Pour la mise en place : 3 jours

Pérennité de l'information

Objectif

Formaliser les retours d'expérience dans l'idée de capitaliser le savoir

Mise en œuvre

- Formaliser les retours d'expérience à l'aide de canevas pré-rempli (comme expliqué Annexe 10, La recherche d'informations, enquête terrain)

- Lorsqu'une recherche d'informations est faite (demande Google Forms), il faudrait synthétiser le résultat dans un document dans lequel il serait possible de voir toujours les mêmes éléments apparaître. Ce serait un rapport de recherche d'informations.
- Il faudrait pouvoir retrouver toute l'information à un seul et même endroit (si l'intranet est mis en place, ce dernier point sera réalisable)

Investissement

3 jours

Annexe 13 : Google Forms

Fiche recherche d'infos

*Obligatoire

Informations pratique

Date de la demande *
Date
mm/dd/yyyy

Nom *
Votre réponse

Prénom *
Votre réponse

Budget en terme d'heures *
Heure
:

Centre de charge *
Votre réponse

Domaine(s) d'activité(s) dans lequel intervient la demande *

- Sciences de la vie
- Energie/Environnement
- Services (eTourisme, eGov)
- Sciences de l'ingénieur
- Back Office
- Autre : _____

Type
Sélectionner ▼

Deadline *
Date
mm/dd/yyyy

Contexte

Description de la recherche *
Votre réponse

But et objectif de la recherche *
Votre réponse

Recherches initiales

Avez-vous déjà effectué des recherches sur le sujet et si oui, avez-vous des éléments de réponse ou une personne de contact ?

Éléments de réponse
Votre réponse

Personne ou institution de contact
Votre réponse

Vocabulaire et informations spécifiques

Mots-clés (français, anglais, allemand, ...)

Votre réponse

Sites internet à consulter

Votre réponse

Autres détails

Votre réponse

ENVOYER

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Rapport-gratuit.com 

Annexe 14 : Taux d'activité à terme du service KIM en recherche d'informations

Chiffres de CimArk		
Nombre total d'EPT		32
Nombre d'EPT hors admin et marketing		22
Nombre d'heures effectuées par semaine par collaborateur		42.5
Nombre d'heures effectuées par mois par collaborateur		170
Chiffres selon expérience personnelle		
Nombres de recherches d'informations traitées sur une période d'un mois		4
Maximum d'heures passées sur une recherche		16
Minimum d'heures passées sur une recherche		2
Total d'heures passées sur les quatre recherches	Calcul : $12+2+16+12$	39
Moyenne d'heures passées sur une recherche	Calcul : $(12+2+16+12)/4$	10.5
Hypothèse		
Imaginons que chaque EPT face une demande de recherche d'informations par mois (en tenant compte de la médiane) au service KIM.		
Nombre d'heures consacrées à la recherche d'informations pour tous les EPT	Calcul : $22*10.5$	231
Si 170 heures correspondent à un 100%, à quel pourcentage (arrondi) correspond 231 heures ?	Calcul : $100*231/170$	140