

François JAKOBIAK

L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

**La comprendre
L'implanter
L'utiliser**

Deuxième tirage 2006

© Éditions d'Organisation, 2004, pour le texte de la présente édition

© Groupe Eyrolles, 2006, pour la nouvelle présentation

ISBN : 2-7081-3604-6

Éditions

d'Organisation

Liens entre intelligence économique et knowledge management

1. Information et compétence
2. Terminologie du knowledge management
3. Apports majeurs des techniques de knowledge management
 - Création d'une base de connaissances
 - Diffusion push-pull
 - Création d'une structure interactive d'échanges
 - Utilisation optimale de l'Intranet
4. Structure d'un système d'intelligence économique incluant une activité knowledge management
5. L'approche 5W-1H du projet intelligence économique – knowledge management
6. Aperçu sur les outils actuels du knowledge management

Certaines techniques actuelles de la gestion des connaissances (knowledge management) présentent de l'intérêt pour l'intelligence économique, tant pour son implantation que pour son utilisation optimale.

Actuellement, le knowledge management, gestion des connaissances en français, est extrêmement multiforme, ses contours et son contenu ne sont pas encore bien structurés.

La veille stratégique, élément constitutif de l'intelligence économique, est, quant à elle, après dix à douze ans d'implantation en entreprise, bien précisée, au niveau de la définition et de l'enjeu.

Nous estimons que les deux concepts knowledge management et veille stratégique – intelligence économique sont foncièrement distincts, même s'ils ne sont pas totalement disjoints.

Nous pouvons dire de la veille stratégique, de l'intelligence économique, qu'elles sont **un usage offensif de l'information**, alors que le knowledge management (nous le désignerons aussi par KM, comme cela devient l'usage) est **l'optimisation de la gestion des connaissances**.

Le spécialiste de l'intelligence économique est conscient du fait qu'avant tout il doit prendre en compte **l'information extérieure** (pour savoir ce que font les autres) et

doit inciter à l'**usage offensif de cette information dans un but stratégique** (décisions majeures à prendre par la DG, incitation à la réflexion anticipatrice). Mais il sait également que l'expertise des spécialistes de l'entreprise est indispensable pour :

- transformer l'information brute collectée en information élaborée, en outils d'aide à la décision;
- connaître les ressources spécifiques de l'entreprise, ses forces, ses compétences propres.

Pourquoi étudier les liens entre intelligence économique et knowledge management?

Nous ne souhaitons pas du tout engager un débat philosophique sur le sens profond des sciences cognitives. Dans un but purement pratique, de mise en application directe, nous nous proposons de voir s'il est intéressant, utile, nécessaire, d'intégrer, dans un dispositif d'intelligence économique en entreprise, des composantes du knowledge management, des techniques, des méthodes, des logiciels, non pas parce que c'est la mode, parce que c'est «tendance», mais parce que cette intégration nous permettrait d'accroître l'efficacité de l'intelligence économique.

À notre avis, l'apport du knowledge management devrait être important :

- au niveau des **informations internes**, pour améliorer leur recherche, leur collecte, leur diffusion, leur échange, leur création;
- au niveau du **travail des experts**, pour aider les animateurs de groupes dans leurs opérations de **validation** et pour améliorer les contacts avec leurs différents correspondants, pour mieux échanger leurs points de vue, leurs opinions sur des thèmes précis.

1. INFORMATION ET COMPÉTENCE

Il y a une trentaine d'années, en exposé d'ouverture d'une journée sur l'information scientifique et technique destinée aux cadres de Péchiney, au Centre de recherche de Voreppe, l'éminent haut fonctionnaire FRANÇOIS BOCH – LAINE prononça la phrase suivante :

«Toute décision résulte de la conjonction d'une compétence et d'une information».

Auditeur attentif, déjà en charge d'un service de documentation dans ce grand groupe industriel, j'avais été frappé par l'importance de cette formule que j'ai souvent citée par la suite dans mes ouvrages et proclamée dans mes cours ou conférences.

Analysons la signification de cette formule :

- ❑ Toute décision résulte de la conjonction d'une compétence et d'une information, c'est un fait, mais cela ne signifie pas qu'il faille attendre d'avoir toute l'information avant de prendre une décision importante, mais qu'il convient d'en collecter le maximum, de tenir compte de données essentielles, c'est-à-dire de réactualiser sa compétence, de la mettre à jour. Le décideur trop absolu, qui voudrait posséder « toute l'information », serait dans l'erreur et se ferait inmanquablement « griller » par des concurrents plus rapides. Le professionnel de l'intelligence économique, ni oracle, ni sorcier, mais réducteur d'incertitude, se fixera comme règle de lui adresser le maximum d'informations pertinentes, le plus rapidement possible;
- ❑ Compétence et information sont des entités de même nature, elles sont de la connaissance, connaissance qui est indispensable pour la prise de décision;
- ❑ La généralisation de ce principe conduit à dire que « les décisions résultent de la conjonction des compétences et des informations »;
- ❑ Les informations sont d'origine externe ou interne. Nous pouvons donc dire qu'il y aura lieu de prendre en compte des informations extérieures (certains disent exogènes) et des informations internes (les mêmes disent endogènes);
- ❑ Les informations, qu'elles soient extérieures ou internes, peuvent être, rappelons-le encore, des informations éditées, des informations informelles : renseignements se transmettant de bouche-à-oreille, ou encore, ne l'oublions pas, des informations d'autre nature comme les échantillons, les pièces, les produits.

2. TERMINOLOGIE DU KNOWLEDGE MANAGEMENT

Les tenants du knowledge management parlent fréquemment de divers concepts qu'il s'agit d'abord de définir et, éventuellement de franciser : knowledge management, Datamining, Datawarehouse, Groupware, Workflow, Base de connaissances, Partage du savoir.

Knowledge management

D'après un article du Knowledge management research center (USA) publié le 23 mai 2001 dans *CIO Magazine* (CIO : Chief information officer) : « KM

is the process through which organizations generate value from their intellectual and knowledge-based assets» (36), ce qui pourrait littéralement se traduire en français : le management des connaissances est le processus par lequel les entreprises créent de la valeur à partir de leurs actifs intellectuels ou fondés sur la connaissance.

Les auteurs (MEGAN SANTOSUS et JON SURMACZ) ayant précisé tout d'abord : «Unfortunately, there's no universal definition of KM, just as there's no agreement as to what constitutes knowledge in the first place,» nous disposons d'une certaine liberté pour définir ce que nous entendons par le KM.

Nous nous contenterons de la traduction littérale ci-dessus complétée de quelques compléments, provenant de la même source américaine pour mieux cerner le contenu de ce concept :

- le KM n'est pas un concept fondé sur les technologies de l'information, **c'est un processus adapté aux activités commerciales de l'entreprise**;
- il en résulte que le KM ne doit pas être dissocié des objectifs stratégiques de l'entreprise;
- si les NTIC peuvent et doivent aider le KM, elles ne sont pas le point de départ d'un projet KM;
- les décisions du KM doivent être fondées sur Qui (les acteurs), Quoi (la connaissance, les compétences), et Pourquoi (les objectifs de l'entreprise). Le Comment (technologies à utiliser) ne doit venir qu'après.

Attention : “Don't be duped by software vendors touting their all-inclusive KM solutions. Companies that implement a centralized database system, electronic message board, Web portal or any collaborative tool in the hope that they have established a KM program are wasting both their time and money.”

Nous pourrions faire la même remarque au sujet de l'intelligence économique. L'enquête réalisée par JEROME BONDU en 2001, (nous y reviendrons dans le chapitre 8 sur le benchmarking), a montré que sur vingt-cinq grandes entreprises françaises ayant développé un système intégré de veille stratégique ou d'intelligence économique, très peu (trois ou quatre) utilisent les logiciels sophistiqués proposés par les producteurs.

Datamining

C'est l'ensemble des techniques permettant d'aller puiser des informations pertinentes stockées dans les entreprises. Ces archives techniques ou commerciales (notes techniques, rapports de synthèse, dossier de propriété industrielle, contrats, études de sûreté...) peuvent être fort volumineuses et couvrir plusieurs dizaines d'années de vie de l'entreprise. Accéder à tel ou tel document précis dont l'intérêt rebondit après plusieurs années n'est pas une action facile et si on laisse les choses se passer naturellement, sans méthode, sans contrainte, il est probable que le chercheur d'information renoncera devant l'ampleur de la tâche. C'est pour cette raison que l'information interne est souvent celle qui est la plus ignorée et c'est pourquoi le KM s'avère fort utile.

Datawarehouse

C'est un outil d'aide à la décision fondé sur une base de données fédérant et homogénéisant les informations des différents services d'une organisation. En français on peut l'appeler info centre ou entrepôt de données. Il peut être très volumineux (plusieurs centaines de gigaoctets), très sophistiqué et très coûteux à mettre en place, mais c'est une dépense nécessaire notamment dans les grands groupes.

Datamart

C'est un sous-ensemble d'un datawarehouse; contrairement à ce dernier, le datamart est spécialisé dans un domaine particulier. Le datamining contient donc une juxtaposition ou une fédération de datamarts.

Groupware

Dans l'optique KM, c'est un élément des réseaux de partage de connaissances. Mais **c'est un concept tellement important qu'il est indispensable de bien assimiler le sens de ce mot**. Nous trouvons, sous la signature de SERGE K.LEVAN (37) sur le site www.mainconsultants.com, la définition courante du groupware : le Groupware est un néologisme inventé en 1978 par PETER et TRUDY JOHNSON – LENZ, chercheurs au New Jersey institute of technology. Il désigne tout à la fois les processus de travail en équipe et les outils logiciels qui supportent ces processus.

En d'autres termes : **le Groupware** peut être compris comme un ensemble de méthodes et de techniques de travail en équipe, ces méthodes et techniques étant «instrumentées» par des outils logiciels conçus pour améliorer les mécanismes de communication, de coopération et de coordination, spécifiques aux processus de travail.

Toujours selon la même source (37), les produits Groupware sont de plus en plus souvent désignés par l'expression «produit de travail collaboratif». Ils représentent généralement un ensemble de six outils génériques :

- Messagerie (échanges inter-personnels en mode synchrone ou asynchrone);
- Bibliothèque (fonction partage de documents);
- Réunion (discussions de groupe en mode synchrone ou asynchrone);
- Calendrier (agendas partagés);
- Gestionnaires de tâches électroniques (coordination des activités partagées);
- Workflow (synchronisation des actions et des acteurs dans une organisation).

Les groupes d'experts de l'I.E. qui reçoivent, valident, analysent l'information pour en réaliser une synthèse précise, pour action, **sont des constituants actifs, des utilisateurs majeurs du Groupware.**

Dans l'ouvrage collectif «Les systèmes d'information. Art et pratiques» publié en septembre 2002 par les Éditions d'Organisation, nous notons que dans sa contribution «Les NTIC au cœur du système d'information», MELISSA SAADOUN (38) écrit : «Le groupware facilite le travail d'équipes pluridisciplinaires grâce aux applications telles que la bibliothèque électronique, la messagerie, la conférence électronique, les applications de suivi (agendas et planning partagés, suivi de projets, suivi de dossier clients...) et les applications de routage comme le workflow...» ce qui est très proche de la présentation de SERGE K. LEVAN.

Workflow

Pour MELISSA SAADOUN, dans la contribution citée plus haut :

«Le workflow **désigne l'automatisation de tout ou partie d'un processus d'entreprise** durant lequel **l'information, le document ou la tâche est ache-**

miné (ou routé) d'une personne (ou rôle ou fonction) à l'autre, selon des règles prédéfinies.»

L'auteur ajoute :

«Plus qu'un simple réseau d'activités, le workflow est un réseau d'acteurs et d'activités déterminés par des objectifs.»

Ceci est très important et montre que ce concept de workflow est tout à fait intégrable dans un système d'intelligence économique qui a pour objectif l'usage offensif et optimisé de l'information.

Base de connaissances

Elle peut se concevoir au niveau global de l'entreprise, c'est alors un datawarehouse. Au niveau d'un site, d'une division, d'un secteur d'activité elle se rapproche d'un datamart. Pour des raisons de confidentialité, les spécialistes de l'intelligence économique recommanderont toujours une structure décentralisée, fédérée, de bases de connaissances spécifiques.

Partage du savoir

C'est un objectif du KM que ne propose pas l'intelligence économique Les groupwares et les bases de connaissance sont des éléments de base pour optimiser ce partage du savoir.

On peut citer LOUIS – MICHEL LAMY, directeur des nouvelles technologies de Valeo (KM Forum, octobre 2002, Paris) :

«Pour que trop d'information ne tue pas l'information, Valeo s'est lancé dans la construction de sa mémoire collective, un système de gestion de connaissances partagé par toutes les fonctions de l'entreprise... (parmi les) bénéfices attendus :

1. l'optimisation des synergies entre branches à partir de l'échange d'idées et de technologies ;
2. la stimulation des innovations ;
3. la réduction du cycle de développement des produits ;
4. des gains de productivité.»

Le point 2 nous intéresse tout particulièrement dans le présent ouvrage mais le point 3 est également un des soucis majeurs des entreprises, un facteur critique de succès et un sujet fréquemment présent en l'intelligence économique; nous avons souvent eu l'occasion de le faire ressortir dans nos cours ou interventions en entreprises.

3. APPORTS MAJEURS DES TECHNIQUES DE KNOWLEDGE MANAGEMENT À L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Les acteurs de l'intelligence économique peuvent utiliser des techniques du KM pour viser une utilisation optimale des informations qu'elles soient internes ou externes, publiées ou informelles, dans les quatre actions développées ci-dessous.

3.1 Création d'une base de connaissances

Les groupes d'experts de l'intelligence économique sont responsables de la mémorisation de leurs informations, dans le cadre de leurs plans d'information respectifs, nous l'avons vu dans le chapitre précédent.

La création d'une base de connaissances du type de celles proposées par le knowledge management peut fort bien se concevoir. Elle représenterait, pour chaque groupe d'experts, une structure d'accueil pour leurs informations.

Nous pouvons, par exemple, concevoir une base de connaissances globale, organisée par famille de groupes d'experts (groupes produits, groupes applications, groupes procédés, groupes prospective, groupes zones géographiques) avec une structure fédérale, chacune des bases relatives à chaque groupe d'experts étant une entité (plus ou moins autonome) intégrée dans une des cinq bases «familiales» constituant la partie intelligence économique de la base de connaissances.

3.2 Diffusion push-pull

Elle est tout à fait analogue à la DSI, Diffusion sélective de l'information, utilisée par les services de documentation pour alimenter périodiquement en information externe leurs «clients», chercheurs, concepteurs d'installation, producteurs, commerciaux.

Il serait fort judicieux de mettre en place un dispositif plus complet où, à côté des informations externes, seraient également diffusées les informations internes présentant de l'intérêt. Comme nous l'avons souligné plus haut, les informations internes sont souvent moins bien traitées que les informations extérieures et c'est un mal auquel il faut remédier, le KM nous en apporte les moyens.

3.3 Création d'une structure interactive d'échanges

L'importance capitale de l'information informelle, du renseignement, dans l'intelligence économique, rend essentielle la création d'une structure conviviale d'échanges permanents d'informations. Là les NTIC ont incontestablement un rôle d'apport essentiel à jouer et **la notion de groupware montre son importance primordiale.**

3.4 Utilisation optimale de l'intranet

Dans la présentation du programme du mastère spécialisé Management des Connaissances, créé à l'EM Lyon en octobre 2001, nous notons :

« Parmi les métiers en forte croissance, le poste de **responsable de l'Intranet** doit retenir l'attention en tant que débouché important pour les diplômés du Mastère. En effet, le développement de portails d'entreprise largement structurés par les besoins de création, de partage et diffusion des connaissances de l'entreprise, matériaux de base du travail coopératif utilisant des **groupwares**, requièrent des compétences méthodologiques qui relèvent clairement, sinon explicitement, du KM. »

Ce problème de l'utilisation optimale de l'Intranet nous apparaît capital. Il y aurait sans doute lieu de considérer ce point comme un projet à part entière.

4. STRUCTURE D'UN SYSTÈME D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE INCLUANT UNE ACTIVITÉ KNOWLEDGE MANAGEMENT

Nous avons représenté, en figure 47, la structure d'un système d'intelligence économique intégrant une activité de knowledge management.

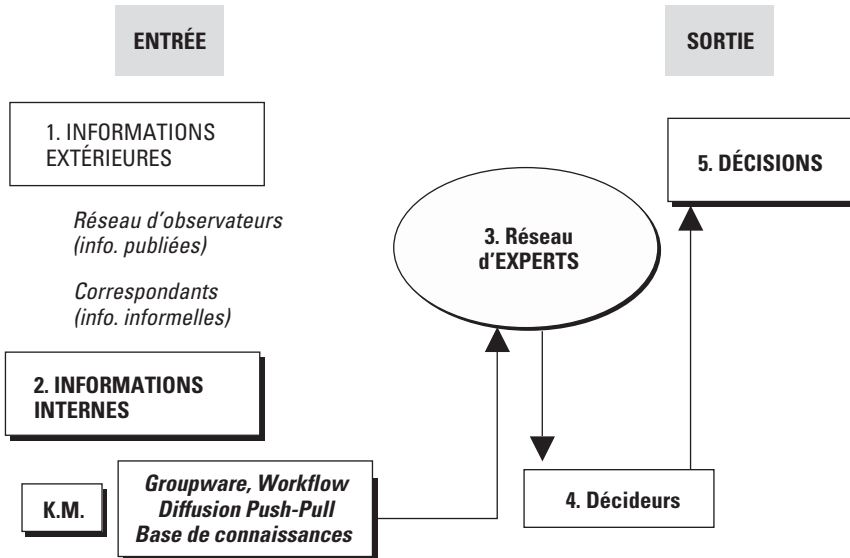


Fig. 47

Structure d'un système d'I.E. incluant une activité KM

Le point central, la pierre angulaire de tout système d'intelligence économique est le réseau d'experts et c'est lui qui bénéficiera des techniques du knowledge management, d'abord pour l'exploitation des informations internes, ensuite pour les contacts avec ses correspondants, pour des problèmes pouvant concerner aussi bien l'information interne que l'information externe.

La pierre angulaire de l'intelligence économique est le réseau d'experts qui transforme l'information brute en intelligence.

Le groupware sera utile pour les contacts avec les différents correspondants de chaque animateur de groupe d'experts :

- les documentalistes du réseau d'observateurs, qui l'alimentent en information publiée;
- les « autres observateurs » qui sont rattachés à son groupe et lui fournissent les informations informelles, captées par exemple auprès des clients, des fournisseurs, des concurrents;
- les experts de son groupe qu'il doit consulter pour les validations d'information et la préparation des réunions périodiques du groupe;
- d'autres experts de la société, certains autres responsables de groupes d'experts ou des spécialistes pouvant le conseiller, l'informer, sur un point technique ou commercial précis;

- les directeurs (décideurs) à qui sont destinées les informations issues de l'intelligence économique.

5. L'APPROCHE 5W-1H DU PROJET INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE – KNOWLEDGE. MANAGEMENT.

Le projet IE-KM peut être mis en place en utilisant la grille d'analyse 5W-1H, que nous avons présentée dans le chapitre 5, pour une première analyse de ses caractéristiques.

Nous répondons successivement aux six questions What? Why? Who? When? Where? How? pour poser les éléments du problème.

- What? Le projet IE-KM vise à définir les éléments du KM à introduire dans un dispositif d'IE existant dans l'entreprise;
- Why? Comme indiqué dans le paragraphe 2, nous nous proposons d'intégrer, dans un dispositif d'intelligence économique en entreprise, des composantes du knowledge management, des techniques, des méthodes, des logiciels, parce que cette intégration nous permettra d'accroître l'efficacité de l'intelligence économique;
- Who? Il y a lieu de définir les acteurs. Tout d'abord le chef de projet, puis les observateurs chargés de la recherche, de la collecte, de la diffusion, des informations brutes, puis les experts chargés d'analyser, de valider, de condenser, de synthétiser ces informations. Enfin les décideurs, car si les outils d'aide à la décision sortant du dispositif ne sont pas utilisés, l'ensemble est inutile;
- When? Le calendrier des actions de mise en place et les fréquences de diffusion et de publication des informations sont à préciser, ainsi que les fréquences de contacts périodiques entre observateurs, experts, décideurs;
- Where? Quels sont les organismes, les divisions, les directions concernés et leurs coordonnées géographiques et électroniques?
- How?
 - La doctrine (la politique) est constituée par l'ensemble définition-enjeu, le What et le Why;
 - La méthode (la stratégie de mise en place) précisera les caractéristiques majeures du projet sous forme d'un schéma directeur de quelques pages;
 - La structure définira les réseaux, les pôles principaux, l'architecture de l'ensemble et précisera aussi les opérations majeures à programmer;

- L'expérimentation sur un sous-ensemble pilote complètera cette analyse fine en indiquant la tactique à utiliser, modifiable en fonction des résultats de l'expérience.

6. APERÇU SUR LES OUTILS ACTUELS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT

Le KM Forum de l'automne 2002 à Paris a permis de faire le point sur les tendances actuelles du secteur. Il a été beaucoup question de management des connaissances, bien sûr, mais aussi de e-learning, avec de nombreuses offres des exposants, et très peu question d'intelligence économique.

IBM Global Services fort de son expérience informatique, de son poids de numéro 1 mondial des services informatiques, de ses liens ou coopérations avec d'autres sociétés spécialisées (Lotus ou Verity par exemple), propose une palette d'outils impressionnante avec un poids prépondérant donné à l'e-business et à l'e-learning. Pour ce qui est du KM, la notice de 16 pages «Des équipes pour transformer les technologies en valeur ajoutée pour votre entreprise» n'y consacre qu'un petit paragraphe : «**Knowledge and Content Management** : une méthodologie pour partager le savoir, mobiliser l'information utile aux collaborateurs, la gérer, la réutiliser et capitaliser sur cette information.»

La présentation Dynamic Workplace du même IBM Global Services France, par ERIC DANION, responsable knowledge management IBM GS France, est beaucoup plus complète et proche de nos préoccupations : il s'agit de **capter l'expertise, de la maintenir, de la réutiliser**. Le système est fondé sur la création de communautés d'intérêt, par activité (il y en a 800 pour les 300 000 collaborateurs d'IBM dans le monde) et vise à adapter l'Intranet aux besoins des membres des communautés d'intérêt. L'annuaire d'entreprise est une composante très importante du système. Il y a un million d'interrogations par jour !

La refonte des Intranets a été rendue nécessaire pour répondre aux vœux des collaborateurs qui souhaitent :

- un point d'accès unique (portail);
- la réduction de la surinformation.

Ce qui a été réalisé chez IBM dans ce domaine est un des objectifs du KM : optimiser l'Intranet.

Verity France, a présenté, sur son stand, des démonstrations des composantes de son système Verity K2. Trois mots caractérisent ce système : découvrir, organiser, relier.

- Verity K2 Enterprise permet d'accéder plus rapidement à l'information utile grâce à des solutions de recherche avancée, de classification automatique ou selon des règles de métier et de «réseaux sociaux». Pour visualiser la démonstration automatique de Verity K2 Enterprise en français, on peut se connecter sur www.verity.com/fr/produits ;
- Verity K2 Developer propose de nouvelles fonctionnalités pour les éditeurs d'applications de knowledge management. Il apporte aux éditeurs de logiciels des fonctionnalités de recherche avancée, d'organisation de contenu et de personnalisation de l'information dans leurs propres applications ;

Le dernier K2 sorti, le K2 4.5 semble particulièrement alléchant pour le knowledge management car il intègre 4 dimensions :

1. un inventaire des experts guide le néophyte vers un expert reconnu du sujet qui peut recommander des documents essentiels; l'application Instant Messaging permet d'entrer en contact immédiat avec l'expert;
2. un espace est dédié aux communautés virtuelles : un groupe de projet va ainsi partager des données dans un espace de travail spécifique;
3. la catégorisation automatique génère une taxinomie de termes et de sous-termes; chaque utilisateur peut modeler cette architecture thématique selon ses goûts et besoins;
4. la recherche paramétrique est possible grâce au moteur d'indexation qui permet d'effectuer des requêtes par champ, par source et/ou type de fichier.

Nous noterons que les deux premières dimensions concernent aussi bien le KM que l'intelligence économique car les experts constituent la pierre angulaire de tout système d'IE.

Lotus Software (an IBM Company) a présenté «**Les solutions Lotus pour le Knowledge Management et le e-learning**» en insistant sur l'importance du portail pour accéder aisément :

- à l'information;
- aux experts.

□ **Lotus Discovery Server** propose:

- la cartographie et la localisation des contenus et des expertises;
- la création de relations entre information, experts, demandeurs...

- la recherche des affinités potentielles par la base de profils et experts spécialisés.

- ❑ **Lotus Extended Search** fonctionne comme un Copernic externe/interne pour des recherches fédérées, Quick Place propose un espace de collaboration sur le Web, facile à créer, à utiliser, à personnaliser pour partager l'information en offrant plus qu'une messagerie et plus qu'un forum.
- ❑ Enfin **Domino.Doc** et **Lotus Workflow** complètent la panoplie. Le premier est un outil de gestion documentaire qui intègre la messagerie, le groupware, les applications Web. Le second, issu de Domino.Workflow, est un système de modélisation de workflow élaboré qui s'appuie sur Domino pour l'acheminement sécurisé de messages et la prise en charge des navigateurs Web.

More information needed? www.lotus.com

À côté de ces trois gros systèmes, nous avons aussi noté deux sociétés moins informatiques présentant des méthodes intéressantes :

Dataproxima fait une bonne analyse du problème de l'intégration KM-Systèmes d'information en proposant une démarche utilisant 5 verbes actifs :

- délimiter,
- formaliser,
- partager,
- accompagner,
- pérenniser.

Le projet concerne et implique, avant tout :

- les savoir-faire critiques de l'entreprise,
- la mise en œuvre de pratiques collaboratives,

pour répondre par exemple aisément à «qui fait quoi et à quel moment?»

Nemesia présente «Le management des connaissances et les stratégies de valeurs» en précisant d'entrée qu'**il faut adapter le KM à l'organisation** (et non l'inverse) en tenant le plus grand compte des freins organisationnels et culturels.

Bien préciser que le **KM n'est pas un objectif mais un moyen**. Et toujours bien définir ce que l'on veut au juste. Ceci posé on aura à faire une analyse permettant la définition d'objectifs suivie d'un schéma d'action, de la réalisation du projet et de son accompagnement.

Un certain nombre d'exposants étaient intéressants pour un projet IE-KM et nous donnons quelques références en annexe. Il convient de noter que certaines sociétés de service connues en KM ne participaient pas à ce KM Forum.

Cet examen des liens entre l'intelligence économique et le knowledge management nous a permis de voir qu'un certain nombre de techniques du KM présentent un intérêt certain pour les spécialistes de l'intelligence économique. Ceux-ci peuvent, ponctuellement, au coup par coup et en fonction des besoins, utiliser un des outils spécifiques du groupware ou du workflow du knowledge management.

Mais il est aussi possible d'envisager, comme nous l'avons montré, de bâtir un projet où seront rationnellement définis des objectifs, puis réalisées des actions intégrant les éléments du KM dans le dispositif d'intelligence économique, en particulier pour une meilleure utilisation de l'information interne, de l'Intranet, et pour apporter une aide déterminante aux experts des différents groupes de travail.

QUELQUES ADRESSES UTILES RELATIVES AU KNOWLEDGE MANAGEMENT

Le knowledge management étant très évolutif, il est bon de se tenir informé de son évolution en consultant un certain nombre de sites Internet, comme par exemple :
Archimed S.A., 59042 Lille, www.archimed.fr, contact@archimed.fr
Arisem, 75001 Paris, www.arisem.com, info@arisem.com
Cegos, 92798 Issy-les-Moulineaux, www.cegos-consulting.com, jliquori@cegos.fr
Data Proxima, 75116 Paris, www.dataproxima.com, bbensimon@dataproxima.com
Documentum, 92658 Boulogne-Billancourt, www.documentum.fr,
info.France@documentum.com
Filenet, 92316 Sèvres, www.filenet.fr, information-se@filenet.com
IBM, 92066 Paris La Défense, www.ibm.com/fr, mariontessier@fr.ibm.com
Lotus Software, tél 01 41 99 58 99, www.lotus.com ou www.lotus.fr
Mapstan, 75002 Paris, www.mapstan.com, info@mapstan.com
Mayetic, 75017 Paris, www.mayetic.fr, hiqueras@mayetic.fr
Mediapps, 92053 Paris La Défense, www.mediapps.com, info@mediapps.com
Veille Magazine, 92220 Bagneux, www.veillemag.com, contact@veillemag.com
Verity France, 92593 Levallois, www.verity.com, info@verity.com
Xerox MKMS, 38240 Meylan, www.mkms.xerox.com, info@mkms.xerox.com