

h e g

Haute école de gestion
Genève

Elaboration de stratégies de veille pour les structures offrant un accompagnement aux start- up : les exemples de Genilem et de la Fongit



Travail de Master réalisé en vue de l'obtention du Master HES

par :

Raphaël REY

Directrice du travail de Master :

Hélène MADINIER, professeure HES

Genève, 31 août 2014

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière information documentaire

Déclaration

Ce travail de Master est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Master of Science en information documentaire.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse remise par son directeur de travail de Master pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND, selon la procédure détaillée à l'URL suivante : http://www.orkund.fr/student_gorsahar.asp.

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Master, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du directeur du travail de Master ou de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 31 août 2014

Raphaël Rey

Remerciements

Mes remerciements vont aux nombreuses personnes qui ont concouru à la réalisation de ce travail. Parmi elles, je tiens à mentionner en premier lieu sa directrice : Hélène Madinier qui m'a suggéré ce projet, m'a fourni les contacts utiles pour l'entreprendre et prodigué de nombreux conseils tout au long de son déroulement.

Mes mandants, Jean-Marc Hilfiker et Philippe Gaemperle, reçoivent également ma reconnaissance pour avoir accompagné ce travail et m'avoir introduit dans ce milieu passionnant que constituent les organisations de soutien à l'entrepreneuriat. Ma gratitude s'étend à tous les collaborateurs de ces deux organisations qui ont participé aux entretiens et qui m'ont permis de récolter une partie essentielle des données utiles.

Je remercie également les dirigeants et collaborateurs d'entreprises qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire et tout particulièrement ceux qui ont accepté de me rencontrer pour une interview afin d'évaluer leurs pratiques et leurs besoins en matière de veille. Il s'agit de :

- Jean-Philippe Naef d'Human'Air
- Stéphane Madoeuf de Printabit
- Geoffroy Raymond de Tegona
- Nicolas Marsault de Bees4you
- Sébastien Lavaud et Michael Briffaz d'Energy management
- Jean-Pierre Cubizolles et Lionel Berthelet d'Astresight
- Paula Otero de BioCuisines.

Pour finir, je remercie très chaleureusement mon épouse qui m'a soutenu dans ce projet par ses nombreux encouragements.

Résumé

Le principal avantage d'une start-up est son agilité et sa capacité d'adaptation à l'environnement, notamment à travers des solutions innovantes. L'information et la veille constituent donc pour elles des enjeux vitaux. Les structures qui les soutiennent ont donc elles-mêmes besoin d'un dispositif de veille particulièrement efficace pour apporter une réponse pertinente à leurs attentes.

Cette étude poursuit deux objectifs. Le premier consiste à déterminer les besoins en matière de veille de deux organisations qui proposent un accompagnement à des start-up : Genilem Vaud-Genève avec son programme de trois ans de coaching destiné à des entreprises de tout secteur, et la Fongit, un incubateur spécialisé dans les sociétés high-tech localisé à Plan-les-Ouates. Ce travail s'intéresse non seulement aux besoins liés à l'activité de conseil, mais aussi à ceux qui concernent la gestion et l'élaboration de la stratégie de l'organisation. Le second objectif vise à repérer des besoins similaires dans les deux structures et à définir une réponse commune à ces derniers.

Les données ont été récoltées à travers une vingtaine d'entretiens avec trois catégories de participants : des dirigeants de start-up coachés, des collaborateurs des structures d'accompagnement et des représentants de deux autres organisations qui offrent un soutien aux entrepreneurs : l'OPI et le GCC. Afin de récolter davantage d'informations auprès des entreprises suivies, un questionnaire a été adressé à une majorité d'entre elles. Ce dernier n'a, toutefois, reçu que 7 réponses sur une cinquantaine d'envois.

Les résultats nous ont permis de dresser deux listes d'une quinzaine de recommandations adressées à chacune des deux organisations. Elles portent sur des thématiques de veille dont une partie se recoupe, comme les sources de financement des entreprises ou les méthodes d'accompagnement, mais aussi sur l'instauration d'outils de partage comme l'introduction d'un groupe Facebook pour Genilem.

Plusieurs besoins se recourent, mais les informations elles-mêmes utiles à l'une des organisations le sont rarement à l'autre. Nous avons, toutefois, dégagé quelques propositions de dispositifs communs, par exemple, pour la veille sur les techniques de management ou les sources de financement. Dans le cas de la veille sur les secteurs économiques, ni la Fongit, ni Genilem n'ont les moyens de l'effectuer. Ce rôle ne peut donc être dévolu qu'à d'autres partenaires comme l'OPI ou des clusters tels qu'Alp ICT.

Au final, ce travail devrait aider à la fois la Fongit et Genilem à améliorer leurs pratiques de veille, mais également apporter une contribution à une réflexion politique sur le dispositif de soutien à l'entrepreneuriat des cantons de Vaud et Genève.

Mots clés : veille, intelligence économique, analyse des besoins, incubateur, start-up, coaching entrepreneurial, innovation, entrepreneuriat, Genève, Vaud, Genilem, Fongit, OPI, HEG de Genève.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux	viii
Liste des figures.....	viii
1. Introduction.....	1
1.1 Problématique	1
1.2 Objectifs.....	3
1.3 La veille comme périmètre	4
2. Contexte de cette étude	7
2.1 Panorama des organismes offrant un soutien aux start-up.....	7
2.2 Les incubateurs et les programmes d'incubation	9
2.3 La Fongit.....	11
2.4 Genilem Vaud-Genève	12
2.5 Justification du choix de Genilem et de la Fongit	13
3. Etat de l'art	15
3.1 Préambule.....	15
3.2 Analyse du besoin en matière de veille	15
3.2.1 Monographies proposant des méthodologies d'évaluation des besoins .	15
3.2.2 Grilles, questionnaires et outils permettant d'évaluer le besoin en veille	17
3.2.3 Les normes en lien avec la veille.....	19
3.3 Pratiques de la veille dans les start-up.....	21
3.3.1 La veille, une question de survie	21
3.3.2 Nature des besoins en matière de veille.....	21
3.3.3 Limites et facteurs impactant la pratique de la veille.....	22
3.3.4 Bonnes pratiques et mesures d'accompagnement.....	23
3.4 Pratique de la veille dans les structures accompagnatrices	24
4. Méthodologie	27
4.1 Trame générale et calendrier.....	27
4.2 Phase I : étude préliminaire.....	28
4.2.1 Entretien avec des représentants des structures d'accompagnement	28
4.2.2 Rencontre avec des représentants de start-up.....	28
4.3 Phase II : préparation des outils	29
4.3.1 Questionnaire à l'intention des start-up	29
4.3.2 Guides d'entretien.....	31
4.4 Phase III : récolte des données	32

4.4.1	Questionnaires.....	32
4.4.2	Entretiens.....	32
4.5	Phase IV : Analyse des données et élaboration des recommandations	33
4.5.1	Exploitation des entretiens	33
4.5.2	Données issues des entreprises accompagnées	33
4.5.3	Données des structures d'accompagnement.....	33
4.6	Phase V : comparaison des besoins des structures d'accompagnement	34
4.7	Phase VI : consolidation des résultats	34
5.	Résultats	35
5.1	Analyse des besoins des entreprises accompagnées	35
5.1.1	Inventaire des données collectées	35
5.1.2	Perception de la veille par les entreprises	35
5.1.3	Attentes et besoins des entreprises concernant la collecte des données	36
5.1.4	Domaines ciblés par la veille	38
5.1.5	Traitement, partage et diffusion de l'information.....	39
5.1.6	Formes d'accompagnement souhaitées.....	41
5.2	La Fongit.....	42
5.2.1	Culture organisationnelle.....	42
5.2.2	Besoins en information et sources utilisées.....	42
5.2.3	Collecte de l'information.....	44
5.2.4	Traitement et partage de l'information	44
5.2.5	Recommandations pour améliorer les pratiques de veille.....	45
5.3	Genilem.....	48
5.3.1	Culture organisationnelle.....	48
5.3.2	Besoins en information et sources utilisées.....	48
5.3.3	Collecte de l'information	50
5.3.4	Traitement et partage de l'information	50
5.3.5	Recommandations pour améliorer les pratiques de veille.....	51
5.4	Comparaison des besoins des deux organisations et évaluation des possibilités de partage ou d'externalisation.....	53
5.4.1	Veille sur les pratiques des structures d'accompagnement	53
5.4.2	Veille sur les sources de financement des start-up.....	54
5.4.3	Veille sectorielle	54
5.4.4	Veille sur les techniques de management	55
5.4.5	Veille sur les appels d'offres publics.....	55
5.4.6	Création d'un réseau social pour les organismes de soutien à l'entrepreneuriat	55
6.	Conclusion	57
6.1	Retour sur les objectifs	57

6.2 Difficultés rencontrées	58
6.3 Travaux ultérieurs envisageables	58
Bibliographie	60
Annexe 1 : Descriptif d'outils de diagnostic en veille et intelligence économique	66
Annexe 2 : Brève synthèse des résultats de l'étude préliminaire.....	70
Annexe 3 : Table des indicateurs utilisés pour créer le questionnaire à l'intention des entreprises.....	71
Annexe 4 : Questionnaire adressé aux entreprises accompagnées	73
Annexe 5 : Guide d'entretien – collaborateurs des structures d'accompagnement	84
Annexe 6 : Guide d'entretien – directions des structures d'accompagnement	88
Annexe 7 : Guide d'entretien – directions des entreprises accompagnées	92
Annexe 8 : Guide d'entretien – collaborateurs d'autres organismes de soutien	97
Annexe 9 : Résultats du questionnaire	101
Annexe 10 : Besoins des entreprises en matière de veille.....	109
Annexe 11 : Fiches détaillant les recommandations adressées à la Fongit	110
Annexe 12 : Fiches détaillant les recommandations adressées à Genilem	120
Annexe 13 : Ebauche d'une réponse commune à certains besoins de veille des organismes de soutien à l'entrepreneuriat dans la région Vaud-Genève	135

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparatif entre Genilem et la Fongit	14
---	----

Liste des figures

Figure 1 : Label CTI et taux de survie des entreprises.....	2
Figure 2 : Objectifs de cette étude.....	4
Figure 3 : Notions clés de l'intelligence économique	5
Figure 4 : Cycle du renseignement.....	6
Figure 5 : Organisations offrant des services aux start-up.....	9
Figure 6 : Programme d'accompagnement Genilem.....	12
Figure 7 : Détail du processus de cette étude.....	27
Figure 8 : Diagramme de Gantt	28
Figure 9 : Importance accordée à la veille par les entreprises	35
Figure 10 : Attentes de soutien en fonction du type de source	36
Figure 11 : Besoins d'accompagnement exprimés en fonction du domaine.....	38
Figure 12 : Modes de partage de l'information.....	40
Figure 13 : Lien entre stratégie et veille.....	41

1. Introduction

1.1 Problématique

Dans un monde devenu extrêmement compétitif, avec des marchés toujours plus décloisonnés et une économie traversée par des crises à répétition, l'innovation apparaît comme une ressource capitale pour les entreprises : elle constitue un des derniers moyens de gagner un avantage déterminant sur les concurrents. Il en va donc de leur survie et de leur capacité à s'adapter à un environnement sans cesse mouvant. Cette réalité s'exprime dans toute sa force avec les start-up. Ces dernières n'ont pas encore d'assises solides ; elles doivent trouver leur marché, définir un business model viable, obtenir les financements nécessaires, etc. Comme on le sait, leur existence est très menacée et les chances de survie sur un horizon de cinq ans sont en général inférieures à une sur deux¹.

Malgré cette instabilité, les jeunes pousses (comme on aime à les appeler en français) remplissent un rôle significatif dans l'économie puisqu'elles sont à l'origine d'une part non négligeable des emplois créés. Aux Etats-Unis, ce chiffre s'élève environ à 20% (Haltwanger, Jarmin et Miranda 2008). Pour la Suisse, il n'existe pas de données comparables centrées spécifiquement sur les start-up², mais la création d'entreprises (secteurs secondaire et tertiaire confondus) représente, selon l'Office fédéral de la statistique (2013), un peu plus de 20'000 postes par an sur la période 2001-2011. Même si on est très loin de la situation outre-Atlantique, cet apport reste important et mériterait sans doute d'être développé, et ce d'autant plus que l'innovation est extrêmement vivante en Suisse comme en témoigne le classement publié par l'Organisation mondiale des brevets, où elle figure en tête devant la Suède et l'Angleterre³.

Les pouvoirs publics ont compris depuis longtemps ces enjeux et ont mis en place des structures pour soutenir les jeunes entreprises comme la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) qui a été créée voilà une soixantaine d'années. En effet, cette instabilité fondamentale qui caractérise l'environnement et l'évolution des start-up n'est pas une fatalité et le risque peut être contrôlé. Parmi les sociétés qui ont reçu le

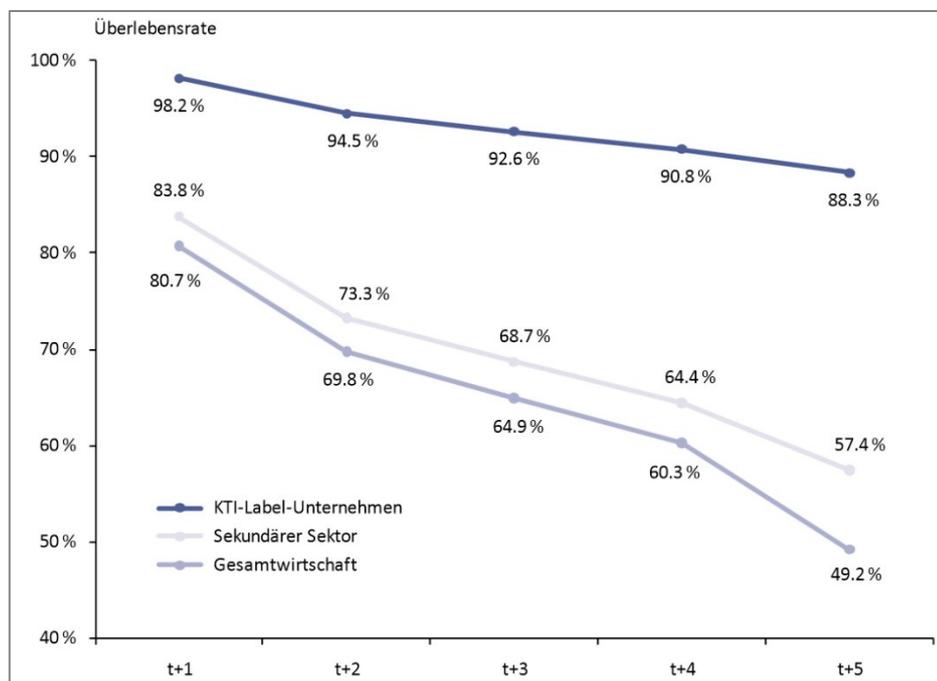
¹ Pour la Suisse, voir l'étude de 2011 mandatée par la CTI qui arrive à la conclusion que 49.2% des entreprises disparaissent avant cinq ans d'existence (Gantenbein, Herold, Zaby 2011, p. 37). Aux Etats-Unis, on observe des taux similaires (voir Capital Proximité 2013).

² Il est possible de trouver des informations spécifiques à certaines institutions comme la CTI. Par exemple, depuis 1996, les entreprises ayant reçu le label CTI ont permis la création de 4140 emplois et 440 pour la seule année 2012 (CTI 2013, p. 45).

³ Voir Cornell University, Insead et WIPO 2013, p. XX.

label CTI et qui ont donc participé au programme de soutien de cette institution, plus de 85% d'entre elles ont dépassé avec succès le cap des cinq années d'existence.

Figure 1 : Label CTI et taux de survie des entreprises



(Gantenbein, Herold, Zaby 2011, p. 37)

Cette différence suffit à démontrer l'importance et l'efficacité de l'accompagnement de ce type d'entreprises. Certes, le label n'est accordé qu'à des sociétés particulièrement prometteuses et triées sur le volet, mais cela confirme aussi l'idée qu'il est possible dans une large mesure d'anticiper le succès ou l'échec d'un projet.

Dans ce contexte, la veille qui est au centre de cette étude revêt une importance capitale, tant pour les start-up que pour ceux qui sont amenés à les accompagner. Pour s'en convaincre, voici les buts que définit pour elle Humbert Lesca :

« L'usage de la VAS-IC [Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective] a pour but d'aider à créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude. »
(Lesca 2003, p. 10)

Ces objectifs sont au cœur des préoccupations des start-up. Toutefois leurs fondateurs ne sont que peu fréquemment familiarisés avec les méthodes professionnelles de la veille et plus généralement de la gestion. La plupart d'entre eux sont issus de formations avec une orientation technologique et beaucoup plus rarement commerciale⁴. Par

⁴ A ce propos, voir par exemple l'étude commanditée par l'Atelier du Groupe BNP Paribas (TNS Sofres 2013, p. 15), selon laquelle 93% des « startupeurs » ont suivi des études supérieures. Parmi eux, 35% ont effectué un cursus universitaire, 24% ont achevé une école d'ingénieur et seulement 20% ont fréquenté une école de commerce.

ailleurs, seule une minorité d'entre eux possède une expérience en entrepreneuriat : un peu plus d'un tiers des créateurs de start-up français selon une étude réalisée par TNS Sofres (2013, p. 33).

Même si les besoins de ces entrepreneurs en matière de veille sont patents, leurs ressources en temps et en argent sont souvent limitées. Cela explique l'intérêt de centrer ce travail de master non pas sur les pratiques de veille des start-up elles-mêmes (de toute façon émergentes), mais plutôt sur celles des structures qui leur apportent un soutien. Ces dernières ont davantage les compétences et les ressources pour mettre en place des dispositifs structurés. Cette étude n'ignore pas non plus les besoins des entreprises elles-mêmes concernant la veille, mais elle essaiera d'y apporter une réponse à travers des recommandations au niveau des organisations qui proposent un accompagnement.

Outre ce rôle médiateur entre l'information et les start-up, pratiquer la veille permet également à ces structures d'optimiser leur fonctionnement interne et d'assurer des missions comme la sélection des projets entrepreneuriaux les plus intéressants. Plus globalement, la qualité de l'accompagnement offert aux sociétés reposera en bonne partie sur celle du dispositif de veille : benchmark avec les autres incubateurs ou organisations avec des buts similaires, connaissance de réseaux d'experts pour mettre en place du coaching, des formations, des événements, etc.

Ces éléments suffisent à montrer le caractère crucial que représente la veille dans ce milieu, et donc l'importance d'élaborer des stratégies la concernant. Ce point constitue le principal objectif de notre travail et nous allons le détailler dans la section suivante.

1.2 Objectifs

Cette étude a pour mandant Philippe Gaemperle, directeur de Genilem Vaud-Genève, et Jean-Marc Hilfiker, consultant indépendant, mais actif au sein de l'incubateur de la Fongit⁵. L'objectif premier de cette étude est de proposer à ces deux organisations une série de recommandations pour améliorer leurs pratiques de veille et celles des entreprises accompagnées.

Accomplir ce projet implique de remplir une série de sous-objectifs. Pour chacune de ces structures, il s'agira d'établir un état de l'existant et de définir leurs besoins respectifs concernant la veille tant au niveau du fonctionnement interne que pour la gestion et la communication d'informations directement utiles aux entreprises soutenues.

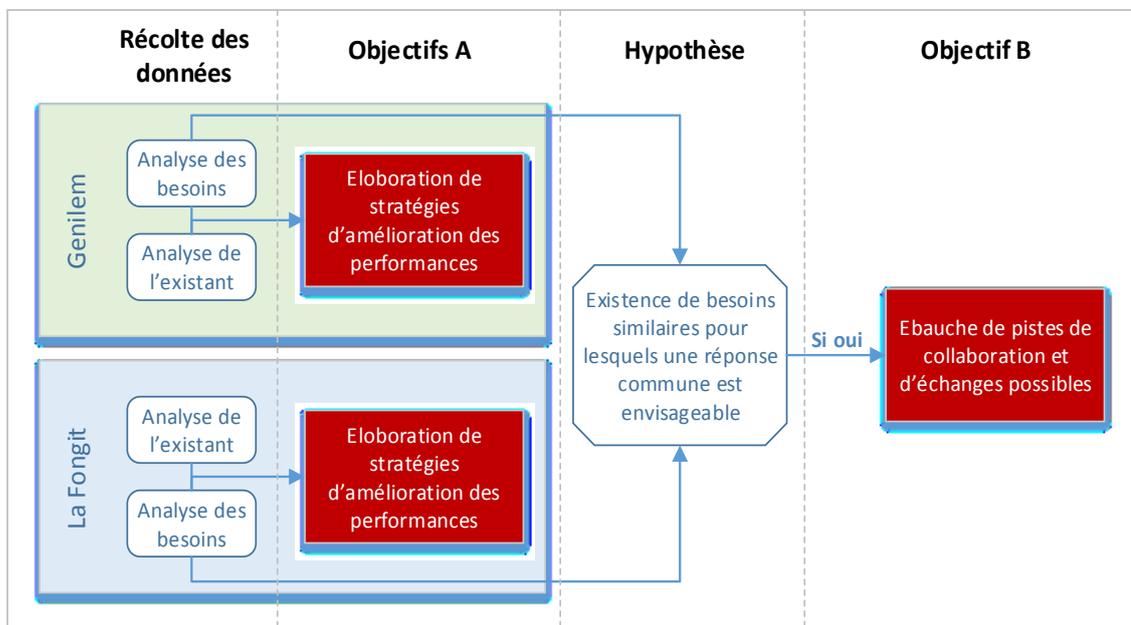
⁵ Pour une présentation sommaire de ces institutions, voir la section 2 à la page 6.

Ce dernier point implique donc de mener également une analyse des besoins des start-up elles-mêmes afin de définir le type d'information et le mode de transmission qui leur est le plus profitable.

Pour finir, il restera comme objectif d'évaluer les similitudes entre les besoins de Genilem Vaud-Genève et de la Fongit qui constituent à la fois le contexte et les premiers destinataires de cette étude : ce sera aussi l'occasion de déterminer dans quelle mesure l'élaboration d'une réponse commune à ces besoins est envisageable, par exemple à travers une collaboration.

L'ensemble de ces objectifs peut être représenté sous la forme du diagramme suivant :

Figure 2 : Objectifs de cette étude



Les interdépendances mises en évidence par cet organigramme offrent également une représentation synthétique de la démarche qui sera la nôtre et sur laquelle nous reviendrons plus en détail dans la partie méthodologique⁶.

La section suivante va définir plus précisément ce que recouvrira dans cette étude le concept de veille et préciser ainsi ce qui sera au cœur des investigations.

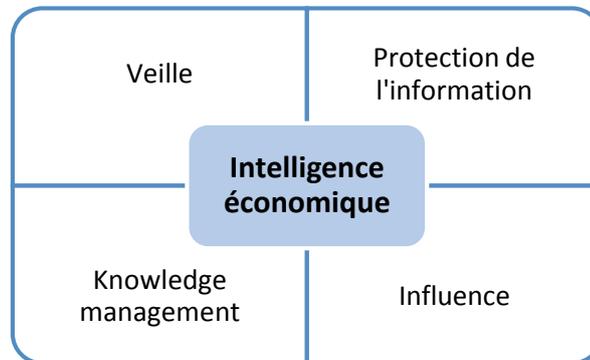
1.3 La veille comme périmètre

Dans cette section le but est de définir précisément ce que recouvrira dans ce travail la notion de veille. Il ne s'agit donc pas de discuter les différentes définitions qu'ont proposées de nombreux auteurs, mais plutôt de délimiter le périmètre de cette étude.

⁶ Voir le chapitre 4 aux pages 28 et suivantes.

Le petit livre de Christian Marcon et de Nicolas Moinet intitulé *L'intelligence économique* pose pour cette dernière quatre notions clés : la veille, la protection de l'information, le knowledge management et l'influence (2011, p. 9 et suivantes). L'ensemble peut se représenter sous la forme du diagramme suivant :

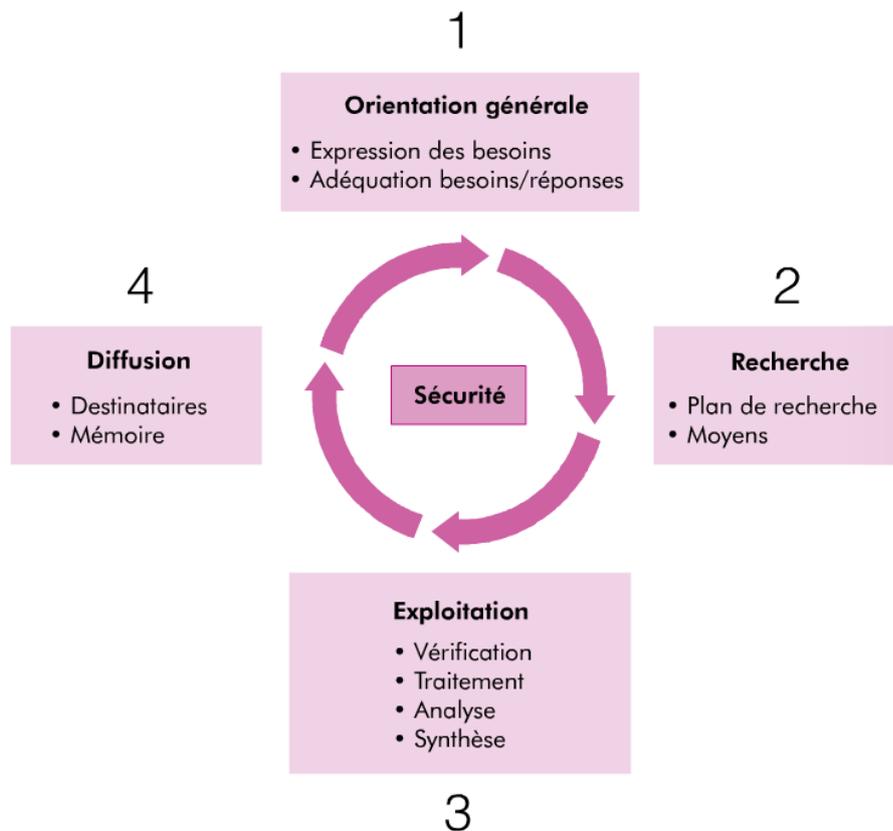
Figure 3 : Notions clés de l'intelligence économique



Cette étude se focalise sur la veille et ne comportera donc pas de parties consacrées spécifiquement à la protection de l'information, ni au knowledge management, ni aux stratégies d'influence ou alors uniquement dans la mesure où ces questions sont parties intégrantes du processus de veille.

Par cette dernière, nous entendons la recherche itérative de renseignements telle que la définit la norme AFNOR XP X 50-053 (1998 p. 6), mais surtout l'ensemble du processus qu'on appelle habituellement « cycle du renseignement » ou « cycle de veille ». Il existe de nombreuses variantes dans la manière de le représenter et nous avons choisi de reprendre une version dont l'Ecole de guerre économique est à l'origine et qu'on retrouve dans plusieurs manuels comme celui de Christophe Deschamps et Nicolas Moinet sur les outils de l'Intelligence économique :

Figure 4 : Cycle du renseignement



(Moinet et Deschamps, 2011 p. 28)

A travers son système récursif, ce modèle présente l'avantage de décrire la veille comme une unité et non l'addition de plusieurs parties plus ou moins indépendantes. Il s'agit d'une des raisons qui nous a amené à le choisir comme guide dans cette étude afin d'en garantir la cohésion. Le but sera donc de proposer en regard des quatre étapes du cycle de veille des stratégies d'amélioration. L'état de l'art au chapitre 3 (voir p. 15 et suivantes) reviendra sur la notion de « cycle du renseignement » et approfondira les questions méthodologiques. Pour l'heure, notre attention va se porter sur les mandants et plus particulièrement sur Genilem et la Fongit, les institutions où ces derniers sont actifs.

2. Contexte de cette étude

Cette étude a pour contexte deux institutions qui proposent un accompagnement suivi à de jeunes entreprises : la Fongit, un incubateur d'entreprises dont les locaux se trouvent à Plan-les-Ouates et Genilem Vaud-Genève qui dispose de bureaux dans les deux chefs-lieux cantonaux. Pour justifier ce choix et comprendre les spécificités et différences de ces organisations, nous allons dans un premier temps dresser un panorama sommaire des diverses structures qui proposent un soutien aux start-up dans les cantons de Vaud et Genève.

2.1 Panorama des organismes offrant un soutien aux start-up

Le financement est un des besoins essentiels de la plupart des projets entrepreneuriaux. Plusieurs fondations émanant de projets publics, avec parfois un soutien privé, proposent des solutions aux jeunes entreprises sous la forme de prêts ou de prises de participation comme la FAE à Genève et la FIT dans le canton de Vaud. Certaines institutions allient mise à disposition de fonds et parfois hébergement comme la Fondetec (Genève)⁷.

En général ces organisations ne proposent pas de programmes de coaching aux entreprises, mais d'autres prennent en charge ce type de besoin comme le réseau Platinn et CTI Start-up. Aucune des deux ne fournit de locaux aux entreprises, mais elles interviennent régulièrement au sein d'institutions qui proposent un hébergement pour apporter un accompagnement sur mesure que ce soit pour le management, la recherche de fonds, le marketing ou tout autre domaine pertinent.

A noter que Platinn possède une plateforme Capital Proximité pour mettre en relation investisseurs et entreprises et la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) un autre service similaire : CTI Invest.

Les institutions qui hébergent les start-up présentent une certaine diversité. Parmi elles, citons les parcs technologiques comme Y-Parc ou Tecorbe qui souvent en plus de mettre à disposition des locaux (parfois sur une longue durée) proposent également des programmes d'incubation avec des mesures de coaching. D'autres, comme la Fongit (l'un des terrains de cette étude), n'accueillent les sociétés que dans le cadre de tels programmes d'accompagnement et donc sur un temps relativement limité (en moyenne

⁷ Parmi les sources potentielles de financement, il y en a naturellement d'autres comme les réseaux de business angels, les sociétés de capital-risque, les prêts bancaires ainsi que les nombreux prix destinés aux entrepreneurs.

trois ans). Quant à La Muse, un espace de coworking présent à Lausanne et Genève, elle ne propose aucun accompagnement spécifique.

Certaines de ces institutions sont très spécialisées comme l'Aéropôle de la Broye qui n'accueille que des entreprises actives dans le domaine de l'aéronautique, alors que d'autres s'ouvrent à un plus grand nombre de secteurs comme l'EPFL Innovation Park qui hébergent des sociétés high-tech dans les technologies de l'information, l'ingénierie, la santé, les télécommunications, etc.

Une série d'organisations ne propose pas directement d'hébergement, mais fournit un accompagnement. Parmi elles, mentionnons Genilem (le second terrain de cette étude), Ecllosion⁸ et Essaim. La première accepte tout type de projets, tandis que les autres présentent une spécialisation respectivement dans les sciences de la vie pour la deuxième et dans l'économie sociale et solidaire pour la troisième.

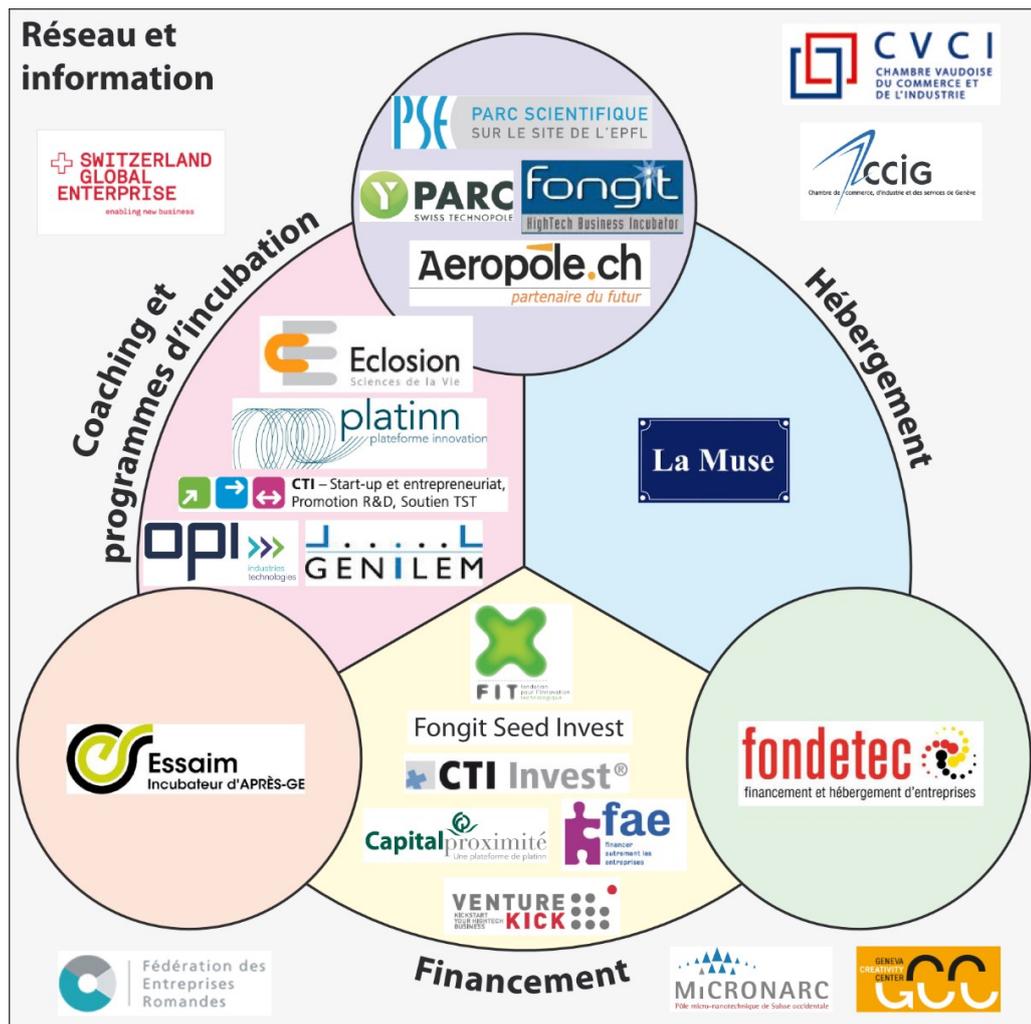
Plusieurs incubateurs ont des sociétés sœurs qui ont la possibilité de prendre une participation au financement de jeunes entreprises à l'image de Fongit Seed Invest et d'Ecllosion2 & Cie SCPC. Si les incubateurs sont souvent des fondations à but non lucratif et bénéficient en général de fonds publics, leurs partenaires financiers directs (quand ils existent) sont privés et indépendants des fonds étatiques. A travers un programme d'entrepreneurs salariés, Essaim propose une toute autre forme de soutien financier.

A ceci s'ajoute une multitude d'acteurs qui mettent à disposition informations et réseaux comme les autorités cantonales, les chambres de commerce, les associations patronales et des plateformes sectorielles telles qu'Alp ICT pour les technologies de l'information et de la communication en suisse occidentale ou Micronarc spécialisé dans les nanotechnologies.

Le diagramme ci-dessous donne une représentation synthétique des orientations d'une sélection des institutions mentionnées dans cette section :

⁸ Ecllosion n'héberge pas les entreprises, mais met à disposition des infrastructures, notamment des laboratoires pour effectuer des tests.

Figure 5 : Organisations offrant des services aux start-up



Ce panorama est certes incomplet⁹, mais suffit à situer Genilem et la Fongit parmi l'ensemble des organisations qui proposent un soutien sous une forme ou une autre aux start-up. La section suivante se penchera plus spécifiquement sur les notions d'incubateur et de programme d'incubation qui sont au centre de la présente étude.

2.2 Les incubateurs et les programmes d'incubation

Les incubateurs, pour reprendre l'expression de Rouach, Louzoun et Deneux dans leur ouvrage *Incubators of the World*, sont comparables à des usines qui transforment des idées en entreprises (2010 p. 12). Leurs services sont multiples et varient d'une institution à l'autre, mais toutes les sources s'accordent pour affirmer que les offres en matière de coaching et de consulting ciblées sur les besoins des start-up en constituent

⁹ Bon nombre d'organisations pourraient être ajoutées à ce diagramme, de plus la diversité est telle que ce classement est nécessairement quelque peu arbitraire, puisqu'il ne peut rendre compte de toutes les spécificités. Voir par exemple le cas d'Eclosion et la note 8 de la page 8.

un élément capital comme en témoigne ici le site de la National Business Incubation Association (NBIA) :

« Critical to the definition of an incubator is the provision of management guidance, technical assistance and consulting tailored to young growing companies. Incubators usually also provide clients access to appropriate rental space and flexible leases, shared basic business services and equipment, technology support services and assistance in obtaining the financing necessary for company growth. »
(NBIA, 2014)

Avec quelques nuances, la monographie mentionnée ci-dessus reprend ces points dans la liste suivante :

- « • *Counseling : training in management skills, marketing and financial expertise, etc.*
- *Networks : VC, industrial partners, etc.*
- *Common services : administrative support, office equipment, meeting rooms, etc.*
- *Generally, physical space. »*

(Rouach, Louzoun et Deneux 2010 p. 12)

Toutefois, l'usage de ce terme n'est pas très bien fixé et peut répondre à des réalités assez différentes. Par exemple, dans la plupart des sources francophones, la mise à disposition d'espace n'est pas seulement un service d'habituel, mais requis pour être qualifié d'incubateur. Voici comment la 25^e édition du livre *Créer ou reprendre une entreprise* de l'Agence pour la création d'entreprises (France) :

« Un incubateur d'entreprise innovante est un lieu d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projet de création d'entreprise innovante ; il offre à ce dernier un appui en matière de formation, de conseil et de financement (conseil en stratégie de propriété industrielle, conseil en études marketing avec cofinancement, accompagnement dans la recherche de financements...).

L'incubateur les héberge tant que leur entreprise n'a pas de réelle activité commerciale et les aide ensuite à trouver une place dans une pépinière d'entreprises ou des locaux industriels. »
(Grevet 2014, p. 103)

De plus, dans cette définition dont on retrouve de nombreuses variantes similaires, l'incubateur n'accompagne que la phase pré-commerciale. Le relai peut ensuite être repris par une pépinière qui héberge les entreprises tout en leur prodiguant également coaching et autres services (voir p. 340).

On l'aura donc compris : le concept anglophone de « business incubator » recouvre les prestations proposées à la fois par les incubateurs et les pépinières du modèle français qui segmentent l'accompagnement en deux phases distinctes se déroulant dans des institutions en général différentes.

En Suisse, le terme « incubateur » est utilisé de manière assez fluctuante, mais plutôt dans un sens large, comme dans l'usage anglais de « business incubator ». Quant à la dénomination « pépinière », elle reste relativement peu utilisée et renvoie essentiellement à l'idée d'hébergement¹⁰. Dans ce travail, pour éviter toute confusion nous n'utiliserons le terme « incubateur » que dans le cas où une institution offre à la fois un hébergement et des mesures d'accompagnement (coaching, soutien administratif, etc.).

La suite de ce chapitre présente de manière plus détaillée la Fongit et Genilem, puis explique les raisons qui ont motivé le choix de ces deux institutions.

2.3 La Fongit

La Fondation genevoise pour l'innovation technologique (Fongit) est une organisation privée à but non lucratif soutenue par le Canton de Genève à hauteur de deux millions de francs par an environ (Grand Conseil de la République et canton de Genève 2012, art. 3). La mission de cet incubateur est d'accompagner et de financer des projets innovants¹¹.

Comme principal service, la Fongit propose du coaching dans divers domaines : entrepreneuriat, résolution de questions stratégiques ou opérationnelles, recherche de fonds, protection de la propriété intellectuelle, etc. Elle offre également un soutien dans la gestion de certaines tâches administratives et, en tant qu'incubateur, peut fournir pour un prix avantageux des locaux aménagés. A travers sa société sœur, Fongit Seed Invest (FSI), elle peut fournir une aide directe au financement, mais cette dernière n'appartient pas au périmètre de cette étude.

Spécialisée dans les sociétés high-tech, la Fongit accompagne actuellement 25 entreprises qui comptent ensemble 150 employés. Son équipe est composée de huit membres : un président, un directeur, trois « senior business advisors », deux employées pour le travail administratif et un ancien directeur de l'institution qui a encore conservé

¹⁰ L'incubateur Neode du canton de Neuchâtel propose une offre « pépinière » et définit le terme ainsi : « Site offrant une infrastructure à des sociétés pour qu'elles puissent y développer leurs activités. » (Voir le glossaire du site Internet de Neode : <http://www.neode.ch/fr/faq/glossaire/pepiniere.html>, consulté le 23 août 2014). De même, la Fondetec à Genève se considère comme une pépinière du fait qu'elle propose un hébergement aux entreprises (voir le site Internet de la Fondetec : <http://www.fondetec.ch/site>, consulté le 23 août 2014).

¹¹ Voir le site de la République et canton de Genève : <https://ge.ch/ecoquichetpmpemi/content/fongit-fondation-genevoise-pour-l%E2%80%99innovation-technologique> (consulté le 23 août 2014).

quelques responsabilités¹². Pour certaines activités, elle s'appuie également sur des partenaires, comme, par exemple, des consultants indépendants tels que Jean-Marc Hilfiker, un des mandants de cette étude.

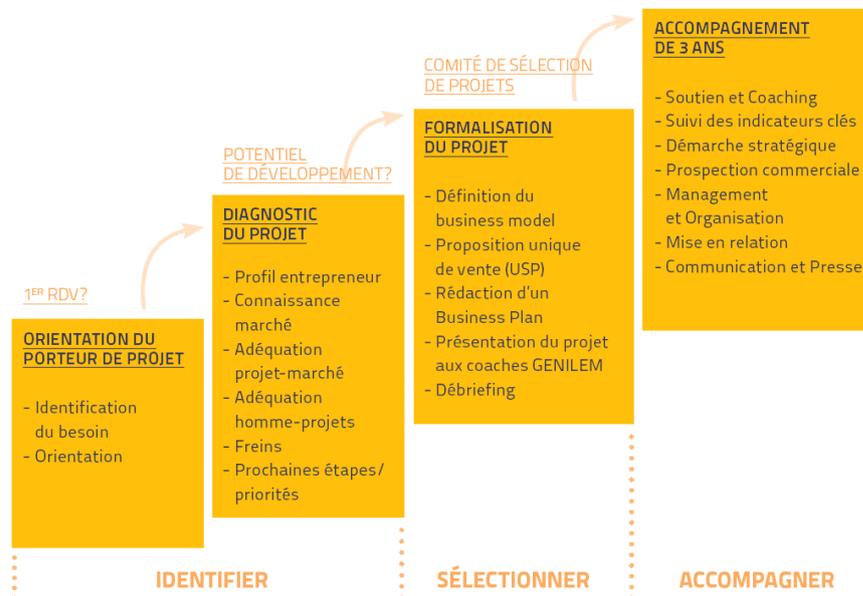
2.4 Genilem Vaud-Genève

Cette association à but non lucratif a pour mission « d'accompagner la création de jeunes entreprises innovantes dans tous les domaines, en favorisant ainsi le développement de l'économie suisse » (Genilem Vaud-Genève 2013b, p. 2).

Elle tire ses recettes d'un partenariat public-privé avec un peu plus du tiers de ses ressources via des fonds publics : en 2012 selon le rapport annuel, cela représentait une somme de 572'000 sur les 1'680'679 des produits (Genilem Vaud-Genève 2013a p. 24). Le reste est assuré par des partenariats, des entreprises privées et d'autres activités comme les formations.

Le principal service de Genilem consiste en un programme d'accompagnement de trois ans destiné à de jeunes entreprises sélectionnées après les avoir soutenues dans les démarches de création. L'association résume l'ensemble du processus à l'aide du schéma suivant :

Figure 6 : Programme d'accompagnement Genilem



(Genilem Vaud-Genève 2013a, p. 7)

¹² Ces informations sont disponibles sur le site de la Fongit : <http://www.fongit.ch> (consulté le 23 mai 2014).

Chaque année, une trentaine d'entreprises peuvent profiter de ce programme avec un taux de succès d'environ 85% au terme des trois années.

En outre, l'association propose des formations, organise des prix et des événements notamment à l'intention des contributeurs appelés les parrains. En effet, ces derniers sont impliqués directement dans la vie de l'organisation et peuvent ainsi profiter d'opportunités offertes afin de nourrir leur réseau et tisser des relations étroites avec les entrepreneurs. Autre gain pour eux : Genilem s'engage à leur donner une visibilité dans ses communications.

Genilem a également reçu un mandat des offices cantonaux de l'emploi des cantons de Vaud et Genève pour évaluer et accompagner les chômeurs qui souhaitent devenir indépendants. L'association évalue environ 200 demandes par an et propose un accompagnement d'une à deux séances de coaching pour un certain nombre de projets acceptés.

L'association sur Vaud et Genève possède une équipe de huit personnes : un président, un directeur (second mandant de cette étude), quatre coaches, une responsable de la communication, un employé chargé de l'administration et une apprentie. De plus, pour certaines tâches, comme la sélection des entreprises qui recevront un soutien, des acteurs externes sont impliqués.

Davantage d'information peut être trouvée sur le site de Genilem (<http://www.genilem.ch>, consulté le 23 mai 2014) qui propose également une série de publications.

2.5 Justification du choix de Genilem et de la Fongit

Nous avons vu à la section 2.1 (voir page 7) la diversité qui existe parmi les organismes de soutien aux entreprises. Comme l'un de nos objectifs est également de déterminer dans quelle mesure un service de veille pourrait répondre de manière conjointe aux besoins de plusieurs institutions, nous en avons choisi deux qui présentent suffisamment de différences entre elles, afin que nos résultats gagnent en représentativité et en pertinence.

A ce titre, Genilem et la Fongit constituent des exemples particulièrement intéressants. Le tableau ci-dessous donne un résumé des caractéristiques du fonctionnement et des services proposés par l'une et l'autre organisation en mettant en évidence les principales divergences.

Tableau 1 : Comparatif entre Genilem et la Fongit

		
Fonctionnement de l'institution :		
Financement	Partenariat public-privé	Partenariat public-privé
Aire d'activité	Cantons de Genève et de Vaud¹³	Canton de Genève
Sélection des entreprises :		
Domaines d'activité	Tous	High tech
Taille de l'équipe des candidats	Accepte les entreprises individuelles	Recherche des projets avec une équipe de plusieurs personnes
Services proposés :		
Coaching	Oui	Oui
Mise en relation avec un réseau d'affaire	Oui	Oui
Location d'espace	Non	Oui
Soutien pour les tâches administratives courantes	Non	Oui
Contribution au financement	Non	Non, mais possibilité via la société sœur FSI
Durée	3 ans	Indéterminée mais en moyenne 3 ans

Les deux organisations placent le coaching au cœur de leur service, mais comme l'illustre ce tableau les offres complémentaires et le type des entreprises ciblées sont très différents.

Le chapitre suivant va proposer une revue de la littérature sur les éléments qui constituent les fondements méthodologiques de ce travail : technique d'analyse du besoin en matière de veille, pratiques de la veille dans les incubateurs ainsi que dans les start-up qu'ils accompagnent.

¹³ Il existe également Genilem Suisse et plusieurs antennes à travers le pays, mais leur fonctionnement est indépendant. Ce projet ne concerne que Genilem Vaud-Genève.

3. Etat de l'art

3.1 Préambule

Il existe de nombreux ouvrages généraux sur la veille ou l'intelligence économique et il serait peu pertinent que nous fassions ici la description extensive de la littérature scientifique à ce sujet. Pour un état des lieux sur ces disciplines, nous renvoyons au livre de Marcon et Moinet (2011) que nous avons déjà mentionné plus haut (voir page 5). Les auteurs proposent d'ailleurs des analyses assez fines sur certaines notions de l'intelligence économique et en particulier sur le cycle du renseignement que nous avons beaucoup utilisé dans cette étude (voir notamment le chapitre 3 aux pages 61 à 89).

Le lecteur peut également se référer à l'introduction du *Manuel d'intelligence économique*, ouvrage dirigé par Harbulot (2012). Ce dernier y présente la discipline et en montre les enjeux actuels.

L'état de l'art présenté dans cette étude se focalisera sur les thématiques qui lui sont les plus spécifiques et comportera trois parties : la première s'intéressera aux méthodes d'analyse du besoin en matière de veille ainsi qu'aux audits en intelligence économique. Une deuxième se penchera sur la littérature concernant les pratiques de la veille dans les jeunes entreprises, et la dernière reprendra le même objet, mais en se plaçant du point de vue des organisations qui accompagnent ces entreprises.

3.2 Analyse du besoin en matière de veille

3.2.1 Monographies proposant des méthodologies d'évaluation des besoins

Analyser le besoin revient à évaluer le décalage entre un état existant et des objectifs ; il s'agit là d'une démarche proche de celle d'un audit et le premier ouvrage à traiter spécifiquement d'intelligence économique dans cette perspective remonte à 1998 : *L'audit d'intelligence économique* de Besson et Possin¹⁴. Il offre une méthodologie complète avec une liste de questions très détaillées auxquelles la démarche doit apporter une réponse (voir pp. 42-70). Même si des guides d'entretien ne sont pas proposés, cette liste fournit une assise solide pour en constituer un et l'adapter aux différents interviewés.

Les thèmes abordés sont divisés en deux catégories dont la première regroupe les points généraux avec la question du management de l'intelligence économique au sein de l'entreprise, la mémoire (manière dont l'information est capitalisée), les réseaux

¹⁴ Cet ouvrage est l'objet d'une seconde édition quatre ans plus tard assez profondément remaniée en fonction des expériences sur le terrain (2002, p.169).

(interactions entre les différents acteurs) et l'analyse (capacité de l'organisation à donner du sens à l'information qu'elle possède). La seconde se focalise sur des types de veille particuliers (veille technologique et veille documentaire) ou des thèmes spécifiques comme la sécurité, le lobbying, la diffusion de l'information, etc. Le reste de l'ouvrage donne des conseils utiles sur l'organisation de l'audit et la rédaction des livrables.

Les publications autour de cette thématique sont assez rares et il faut attendre un ouvrage de Maryse Salles publié en 2003 dans sa première édition, puis en 2006 pour la seconde. Intitulé *Stratégies des PME et intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin*, il ne se focalise pas sur la pratique de l'audit, mais poursuit sans conteste un but similaire étant donné qu'il s'adresse en particulier aux professionnels qui accomplissent ce type de missions (voir p. 21).

Ce livre décrit une méthode très détaillée qui demande dans un premier temps d'analyser la PME par rapport à son fonctionnement, sa stratégie et son environnement. Cela permet d'associer la cible de l'étude à des entreprises-types et d'en déduire des besoins-types en intelligence économique. Sur la base d'entretiens, il s'agit ensuite de mesurer l'écart entre ces besoins-types et ceux observés réellement. Le travail du consultant sera ensuite d'interpréter ces écarts.

Un tel modèle rencontre assez vite ses limites parce que même s'il est possible de définir des besoins-types, il ne fait pas de doute que ceux-ci ne peuvent être formulés que de manière très générale pour correspondre à plusieurs entreprises. De plus, l'évolution extrêmement rapide de l'environnement a nécessairement une influence déterminante sur les besoins en matière de veille des organisations, et, à ce niveau, toute tentative de catégorisation, aussi pertinente soit-elle, demanderait d'être sans cesse mise à jour.

Par contre, la méthode elle-même pour recueillir le besoin en intelligence économique a une durée de vie plus importante, et même si des adaptations sont souvent nécessaires pour répondre aux spécificités d'un contexte, les éléments essentiels de la procédure présentent une certaine continuité.

L'ouvrage de Pelletier et de Cuenot consacre tout un chapitre à la question de l'audit en intelligence économique (2012, pp. 81-94) et explique qu'un des risques de la veille réside dans la tentation de tout vouloir surveiller :

« Cela aboutit à des veille 360° irréalistes, eu égard à la brièveté des délais de collecte et de traitement de volumes d'informations croissants circulant sur des canaux de communication toujours plus rapides, dont Internet, qui induisent une prise de décision stratégique dans des délais de plus en plus brefs pour permettre à l'entreprise de gagner un avantage concurrentiel. » (p. 82)

L'audit est présenté comme une solution, parce que ce type de démarche permet de fixer des objectifs et ensuite de mesurer les écarts avec la réalité.

« L'audit peut être défini comme l'instrument de mesure et de compréhension des écarts entre l'objectif de qualité voulu et défini par l'entreprise et la qualité effectivement réalisée afin de mettre en place des actions correctives. » (ibid.)

Concernant la veille, il s'agit de vérifier si elle permet de détecter à temps les menaces et les opportunités (p. 86). Les auteurs expliquent que les écarts peuvent se situer à trois niveaux différents : l'écart est considéré comme documentaire si les prescriptions de l'entreprise ne correspondent pas à la réglementation en vigueur. Un écart d'application surgit s'il n'y a pas concordance entre les prescriptions internes et la pratique réelle. Enfin, la surqualité se produit lorsque les prescriptions et la pratique vont au-delà de ce qui est attendu (p. 82).

L'ouvrage décrit sommairement l'ensemble du processus et propose en annexe des grilles d'audit. Ces outils constituent une aide appréciable pour construire les guides d'entretiens.

3.2.2 Grilles, questionnaires et outils permettant d'évaluer le besoin en veille

Plusieurs organisations actives dans le domaine de l'intelligence économique (chambres de commerce, entreprises, cabinets de consultants, etc.) ont développé des outils permettant d'évaluer son implémentation au sein des organisations. Ils présentent des niveaux d'élaboration très divers et répondent à des besoins différents. Certains proposent une analyse très simple en une cinquantaine de questions pour lesquelles une réponse par oui ou non suffit, alors que d'autres effectuent un diagnostic beaucoup plus complet en interrogeant plusieurs centaines d'éléments.

L'annexe 1 (voir page 66) propose au lecteur une présentation de quelques-uns de ces outils parmi les plus pertinents. Le présent état de l'art va se focaliser sur les thématiques que ceux-ci abordent et qui concernent la veille telle que nous l'entendons dans ce travail.

Au niveau de l'organisation de la veille, parmi les points régulièrement évalués, on trouve l'existence d'une personne dévolue à cette tâche ainsi que la formalisation du processus, par exemple avec un plan de veille (Besson et al. 2011 ; Pelletier et Cuenot 2013, p. 242 et 249 ; Sindup 2014 ; Thomassin et Villeminot 2004). De plus, les auteurs mentionnent régulièrement la question de l'existence d'une évaluation du dispositif d'intelligence économique (Pelletier et Cuenot 2013, p. 247 ; Sindup 2014 ; Besson et al. 2011).

La veille peut se pratiquer dans plusieurs domaines distincts. Parmi les plus fréquemment abordés, on compte le marché, les questions juridiques ou réglementaires, les aspects normatifs, l'innovation et les technologies, les marchés financiers et la réputation (Besson et al. 2011 ; Pelletier et Cuenot 2013, p. 241 ; Sindup 2014 ; Cluster WSM 2012 ; DIRECCTE 2011). Certains ajoutent la veille sociétale (Besson et al. 2011 ; Sindup 2014 ; Cluster WSM 2012), la surveillance d'appels d'offres (Cluster WSM 2012), la problématique de la contrefaçon (DIRECCTE 2011 ; Club des directeurs de sécurité des entreprises 2012), etc.

Au niveau des outils de veille, la plupart des instruments d'analyse ne les mentionnent qu'en passant de manière générique, il n'y a guère que la grille d'audit de Pelletier et Cuenot (2013, p. 241) qui entre dans certains détails en mentionnant les flux RSS, des alertes web, etc.

Les outils d'évaluation explorent de manière plus ou moins approfondie la diversité des sources utilisées. Parmi celles qui reviennent régulièrement, on compte les banques de données, les réseaux externes comme les associations professionnelles, le web, la presse, les collaborateurs, les clients, les partenaires, les congrès, les salons, le web, etc. (Besson et al. 2011 ; Pelletier et Cuenot 2013, p. 255 ; Sindup 2014 ; Cluster WSM 2012 ; Thomassin et Villeminot 2004).

La question des brevets apparaît dans le questionnaire du Cluster WSM (2012) et dans la grille du Club des directeurs de sécurité des entreprises (2012). Quant à la possibilité du recours à des cabinets sous-traitants, elle est évoquée par Pelletier et Cuenot (2013, p. 249) et le même cluster.

La thématique du traitement et de l'analyse des données est beaucoup moins régulièrement abordée. La question de la validation des informations apparaît dans les Tests 1000 (Besson et al. 2011) et 300 (Sindup 2014), ainsi que dans celui de la Chambre du commerce et de l'industrie de Lorraine (Thomassin et Villeminot 2004). Par contre, la gestion des contacts n'apparaît que dans la grille d'audit de Pelletier et Cuenot (2013, p. 253) et la forme des livrables est surtout abordée par l'enquête du cluster déjà mentionné : volume des livrables, périodicité, type de remaniement de l'information, mise en place d'alertes en cas d'information pertinente, création de dossiers thématiques, etc.

La diffusion de la veille est le plus largement détaillée par le test de Thomassin et Villeminot (2004). Il s'intéresse à la réactivité de la diffusion, à l'exploitation réelle des informations, à l'existence de réunions et de moyens pour faire remonter l'information, à

la communication informelle, à l'usage d'emails et au ciblage des personnes qui sont les destinataires de la veille.

Cet examen n'est évidemment pas exhaustif, mais suffit à mettre en évidence les éléments interrogés pour recueillir le besoin et donner une base solide pour la construction des outils d'analyse utilisés dans cette étude.

3.2.3 Les normes en lien avec la veille

Les normes sont précieuses pour évaluer un état existant en mesurant l'écart avec les exigences qu'elles définissent. Elles mettent sur la piste de besoins inexprimés et aident à proposer de nouvelles solutions ou des améliorations pour répondre aux manques rendus manifestes par l'analyse.

L'ouvrage *Intelligence économique et knowledge management* d'Alphonse Carlier (2012) répertorie l'ensemble des normes pertinentes pour la veille. Dans cet état de l'art, seront uniquement examinées celles qui présentent le plus de pertinence avec l'objet de cette étude.

Commençons par la seule qui se centre explicitement sur la question de la veille et qui a encore le statut d'expérimentale, à savoir la norme XP X50-053 sur les prestations de veille (AFNOR 1998). En plus de proposer d'abondantes définitions, elle décrit un processus détaillé pour la mise en place d'un service de veille. Malheureusement, ce texte intègre très peu ce dispositif parmi les autres activités de l'organisation. En effet, il apparaît comme un système indépendant qui reçoit un besoin et y apporte une réponse.

La norme ISO 9004 (AFNOR 2000b) sur les systèmes de management de la qualité adopte une perspective toute différente dans la partie qu'elle consacre à l'information :

« Il convient que la direction considère les données comme une ressource fondamentale à convertir en informations pour le développement continu des connaissances de l'organisme, ce qui est essentiel pour la prise de décision factuelle et peut stimuler l'innovation. » (p.19)

Ce texte aborde le traitement des données sans se soucier de leur origine (interne ou externe) et associe donc intimement veille et knowledge management. Par conséquent, la question de la gestion de l'information va concerner le bon fonctionnement de l'ensemble des processus de l'organisation. La norme poursuit en énonçant six exigences liées à la gestion de l'information :

« Il convient que l'organisme

- *identifie ses besoins en information,*
- *identifie et ait accès aux sources d'information interne et externes,*

- *convertisse les informations en connaissances utiles pour l'organisme,*
- *utilise les données, les informations et les connaissances pour établir ses stratégies et atteindre ses objectifs,*
- *assure une sécurité et une confidentialité adaptées*
- *évalue les avantages tirés de l'utilisation des informations afin d'améliorer la gestion des informations et des connaissances. » (AFNOR 2000b)*

L'ensemble de ces points se trouve ensuite développé dans une autre norme : la FD X 50-185 consacrée spécifiquement au management de l'information (AFNOR 2004). Ce texte est riche et donne des indications très détaillées. Concernant le recueil des besoins, il insiste sur l'importance d'identifier les finalités de la gestion de l'information : aide au fonctionnement quotidien, amélioration des compétences, influence du comportement des acteurs internes ou externes, etc. (voir p. 12). Cette étape est essentielle avant de mettre en place des dispositifs afin de s'assurer que ceux-ci vont bel et bien répondre à un besoin.

La norme souligne également l'importance de l'information pour élaborer une stratégie d'entreprise : connaître son environnement (ce qui passe surtout par la veille) y revêt une importance vitale (voir p. 13).

Pour asseoir la maîtrise de l'information, elle donne une marche à suivre qui en détermine la valeur. En effet, celle-ci ne dépend pas seulement de caractères intrinsèques ou de la qualité des sources (voir p. 23), mais surtout de l'utilité pour l'organisation. La norme encourage en particulier la création d'une cartographie des processus qui illustre la provenance et la destination des informations. Evaluer l'importance des activités et leurs conséquences sur l'information (entrantes et sortantes) permet ensuite de fixer une certaine valeur à cette information (voir p. 22).

Notons pour finir que ce texte insiste sur le fait qu'une bonne partie du personnel peut jouer un rôle clé dans la gestion de l'information, même s'ils ne sont pas des spécialistes, que ce soit pour la collecte, le traitement ou la diffusion de celle-ci (p. 30).

Ce survol s'achèvera avec quelques mots encore sur la norme FD X 50-190 (AFNOR 2000a) concernant la capitalisation de l'expérience. Par « expérience », il faut entendre « savoir acquis par la pratique et/ou l'observation » (p. 6). Cette capitalisation a pour objectif « de permettre une utilisation plus efficace des ressources en évitant le renouvellement d'erreurs ou en permettant de tirer bénéfices tant des réussites que des échecs » (ibid.).

Même si cette norme ne concerne pas spécifiquement la veille, le processus qu'elle décrit peut facilement y être transféré. En effet, les informations externes font également

souvent l'objet d'une capitalisation qui soulève ensuite les mêmes problèmes de valorisation en vue d'une réutilisation. Evaluer cette réutilisation est capitale pour déterminer si les effets attendus sont en adéquation avec les coûts et les délais (p. 9).

3.3 Pratiques de la veille dans les start-up

3.3.1 La veille, une question de survie

De très nombreuses études s'accordent pour reconnaître la recherche d'information et le traitement de celle-ci comme un facteur-clé de succès pour la survie des start-up et des petites entreprises en général (Cetindamar et Fis 2013, p. 22 ; Haoud 2013 ; Fingold et al. 2005 ; etc.).

Même au niveau de la création de ces dernières, un article de Patel et Fiet (2009) montre que les personnes, qui possèdent une pratique de recherche d'information selon un mode systématique, ont plus de chance de concrétiser un projet.

Quant à ceux qui ont connu un échec, ils en donnent le plus souvent comme principale raison une recherche insuffisante ou basée sur des sources dont la fiabilité a été mal évaluée (Marcella et Illingworth 2012).

3.3.2 Nature des besoins en matière de veille

Les entreprises, pour élaborer une stratégie, ont besoin de connaître leur environnement : cela comprend des centres d'intérêt comme l'image de la société et de ses dirigeants, les clients, les fournisseurs, les concurrents, les produits et services, les évolutions de la législation, les brevets, etc. (voir Pelletier et Cuenot 2013, p. 10-11 ; Jakobiak 2004, p. 61-79 ; Chalus-Sauvannet 2007 ; etc.).

Les besoins diffèrent en fonction des phases de développement des entreprises. Avant la commercialisation du produit ou du service, la recherche de clients occupe souvent assez peu de place, vu que dans l'immédiat l'organisation n'est pas encore en mesure de répondre à une demande. Selon les cas, les recherches se focalisent alors plutôt sur le financement, la technologie, la propriété intellectuelle, etc. Toutefois, négliger la question du client constitue une erreur souvent fatale des jeunes entreprises, même en phase de démarrage. L'imposant *Manuel du créateur de start-up* de Blank et Dorf défend résolument une approche par la clientèle tout au long du processus (2013). Plusieurs auteurs ont montré l'importance de s'intéresser aux clients dès le départ (Desjacques 2003, p. 35 ; Chalus-Sauvannet 2007, p. 11). Desjacques affirme que si cette préoccupation arrive trop tard, l'écart entre la finalisation du développement et la mise sur le marché s'allonge, sans compter les risques d'inadéquation avec les besoins de

celui-ci. Elle observe qu'une entreprise qui recourt à des clients-pilotes a sept fois plus de chance d'assurer sa survie (2003, p. 35).

L'erreur consiste donc à se focaliser sur les besoins immédiats ; la veille, au contraire, va permettre l'anticipation :

Le commerçant s'intéresse d'abord aux besoins actuels du client et mettra en œuvre son savoir-faire pour les percevoir. Le veilleur, lui, appréhende les problèmes du client. C'est de là que naîtront ses besoins futurs.

(Chalus-Sauvannet 2007, p. 11)

Si on compare avec les grandes entreprises, les besoins des start-up ne sont pas très différents (Groom et David 2001, p. 17 ; Guarda et al. 2013, p. 188). La veille constitue même une des seules réponses à l'incertitude qui caractérise les jeunes entreprises afin de limiter les risques (Cetindamar et Fis 2013, p. 22 ; Patel et Fiet 2009, p. 506 ; Chalus-Sauvannet 2007, p. 23).

Un des défis de la start-up consiste à répondre à des besoins d'information similaires à ceux des grandes entreprises tout en ayant des ressources autrement limitées.

3.3.3 Limites et facteurs impactant la pratique de la veille

Même si beaucoup d'entreprises ont conscience de l'importance de surveiller, par exemple, leurs concurrents (Groom et David 2001, p. 17), peu le font de manière systématique et structurée (Hill et Scott 2004, p. 53).

Les raisons en sont multiples, mais celles qui reviennent le plus souvent sont un manque de temps et de personnel pour collecter et gérer l'information (Marcella et Illingworth 2012 ; Hill et Scott 2004, p. 51 ; Brandau et Young 2000, p. 75 ; etc.). La surinformation, notamment sur Internet, vient encore exacerber ces limites. Cette abondance de données parfois contradictoires engendre de la confusion et vient décourager la pratique de la veille (Marcella et Illingworth 2012 ; Chalus-Sauvannet 2007, p. 11 ; Hill et Scott 2004, p. 48).

A force d'accaparer toute l'attention d'une équipe, les tâches quotidiennes risquent de nuire à l'activité de veille et de faire obstacle à la prise de décisions stratégiques (Hill et Scott 2004, p. 55 ; Brandau et Young 2000, p. 78). Un conflit difficile existe entre consacrer ses efforts à des opportunités actuelles qui génèrent des revenus et en rechercher de nouvelles potentielles (Brandau et Young 2000, p. 83).

De nombreuses études soulignent l'importance que jouent la personnalité et l'expérience de l'entrepreneur dans son rapport à l'information (Cetindamar et Fis 2013, p. 22 ; Patel et Fiet 2009, p. 506 ; Chalus-Sauvannet 2007, p. 23). L'intérêt porté à la veille est très

variable comme permettent de le constater les témoignages récoltés par Tarraf et Molz dans leur article consacré à la « competitive intelligence » dans les petites entreprises (voir 2006, p. 28). Par exemple, si le CEO d'une start-up a une vision négative de la compétition commerciale, il va souvent minimiser la place qu'il accorde à la surveillance de la concurrence (ibid. p. 29). Quant aux entrepreneurs expérimentés qui ont déjà créé plusieurs sociétés, ils ont davantage recours à des méthodes structurées pour rechercher et traiter l'information (Patel et Fiet 2009, p. 506).

Dans les start-up, le management est souvent centralisé et repose essentiellement sur les contacts personnels de leurs dirigeants, ce qui peut entraîner une gestion chaotique, intuitive et non planifiée (Hill et Scott 2004, p. 51). Plusieurs auteurs confirment que le réseau constitue une source d'information capitale et en général la plus exploitée par les entrepreneurs (Brandau et Young 2000, p. 80 ; Tarraf et Molz 2006, p. 29 ; Cetindamar et Fis 2013, p. 24 ; etc.).

Lorsque leurs relations personnelles ne sont pas suffisamment développées, les entrepreneurs souffrent d'un isolement qui peut mettre leur projet en danger. Ils ont régulièrement besoin de conseils et ne savent pas toujours où s'adresser. Les organismes de soutien sont souvent mal connus, ce qui limite leur capacité à rompre cette solitude (Marcella et Illingworth 2012)¹⁵.

3.3.4 Bonnes pratiques et mesures d'accompagnement

Les études existantes émettent relativement peu de recommandations à destination spécifiquement des start-up. L'une de celles qui revient le plus souvent est que la recherche et le traitement de l'information relève de la responsabilité de tous les employés de l'équipe (Groom et David 2001, p. 13 ; Brandau et Young 2000, p. 75-76 ; etc.). En effet avec les effectifs réduits d'une start-up, il n'est en général pas envisageable d'engager une personne uniquement pour cette tâche. Toutefois, cette organisation transversale ne peut se faire efficacement sans coordination comme le souligne l'article de Finegold, Calucci et Page :

CI is fundamentally a human process that relies on a network of people within the company to be successful. Optimally, CI should have strong support from an internal champion at the top of the company who can influence acceptance and support of CI.
(Fingold et al. 2005)

¹⁵ L'affiliation à un incubateur ou une pépinière n'est pas toujours une garantie contre l'isolement. Celui-ci peut se produire, par exemple, lorsque les ressources de la structure accompagnatrice sont insuffisantes (voir à ce propos Messeghem et Sammut 2007).

Afin de rendre manifeste l'importance qu'une entreprise accorde à la *competitive intelligence* (CI), les auteurs recommandent de l'inscrire dans le cahier des charges de chacun et d'évaluer les performances des employés également sur cette base avec l'instauration de récompenses formelles ou informelles.

L'article de Marcella et d'Illingworth (2012) révèle dans sa conclusion une faible satisfaction des entrepreneurs par rapport aux organismes de soutien au Royaume-Uni. Il souligne avant tout le besoin de conseils pratiques, pour lesquels la formation de groupes comprenant des personnes expérimentées ayant réussi à monter plusieurs entreprises pourrait présenter un cadre propice. Comme le font remarquer ces auteurs, les dirigeants de start-up n'ont pas toujours les compétences pour évaluer des informations souvent contradictoires et les analyser d'une manière qui ne soit pas émotionnelle. A ce titre, une formation pourrait s'avérer très profitable comme le recommandent Centidamar et Fis :

Creating and offering larger and better information search opportunities and facilities will probably lead to more ventures growing rapidly. As argued by Patel and Fiet, as "systematic search can be taught and learned" (2009, p. 519), entrepreneur training programs and curricula should include some basic training on how to conduct a systematic and deep search. (2013, p. 34)

Concernant les outils techniques, il convient d'y sensibiliser les porteurs de projets le plus tôt possible (Chalus-Sauvannet 2007, p. 23).

Nous n'allons pas entrer davantage dans le détail des dispositifs. Toutefois, notons encore que malgré la marge de progression des start-up souvent très importante dans le domaine de la veille et l'accord pour ainsi dire unanime des chercheurs pour affirmer que celle-ci joue un rôle déterminant dans la survie des organisations, bon nombre d'entre elles sont peu enclines à modifier leurs pratiques comme en témoignent plusieurs études. Un des risques qui menace l'entrepreneur est de se laisser emporter par sa confiance et de se fonder essentiellement sur ses instincts pour prendre des décisions stratégiques (Hill et Scott 2004, p. 54 ; Marcella et Illingworth 2012).

3.4 Pratique de la veille dans les structures accompagnatrices

La littérature sur les incubateurs est assez abondante. Parmi les publications récentes, signalons l'ouvrage de Rouach, Louzoun et Deneux *Incubators of the world : best practices from top leaders* (2010) qui, se basant sur une série d'études de cas, constitue un excellent panorama des bonnes pratiques propres à ce type d'institutions. On trouve également une série d'articles assez généraux comme celui de Frémiot (2007) qui définit plusieurs rôles clés joués par les incubateurs ou celui de Bergek et Norrman (2008) qui insiste sur l'importance de distinguer différents types d'incubateurs avant de définir les

« best practices » et des indicateurs pour évaluer les résultats. Etant donné que la grande majorité de ces structures sont financées par des fonds publics (du moins en partie), la question de leur performance a suscité de nombreux travaux de recherche afin de vérifier la pertinence de ces investissements. A ce propos, le lecteur pourra se reporter à l'article de Bakkali, Messeghem et Sammut (2013) qui, en plus de proposer un outil d'analyse, fournit un état de l'art bien détaillé sur cette thématique.

Le coaching entrepreneurial a également bénéficié d'assez nombreuses études souvent également centrées sur la question de la performance. A titre d'exemples, mentionnons l'article intitulé *L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ?* de Messeghem et al. (2013) ou celui de Crompton et al. : *Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms* (2012).

De manière générale, les publications que nous avons pu consulter laissent peu de place à la question de l'information, que ce soit son acquisition, son traitement ou sa diffusion. Frémiot, quand il définit les missions des incubateurs se contente d'une simple mention sans donner davantage de détails :

« Information et veille technologique ; formation au management ; mise en relation avec des partenaires scientifiques et industriels ; aide directe ou indirecte au financement. »
(2007, p. 11)

Quelques articles viennent toutefois combler quelque peu ce vide. On peut mentionner celui de David Meriau (2012). Il expose en quoi un incubateur breton a pu aider les entrepreneurs en matière d'intelligence économique au fil des diverses étapes de leur projet. Au début, les besoins en informations ne sont pas très bien définis, il faut l'aide de l'incubateur pour trier et organiser l'information. L'organisation de réunions pour échanger entre pairs semble également très enrichissante.

Plus tard, l'accent est plutôt mis sur les rencontres avec des experts ou des chefs d'entreprises qui peuvent apporter un autre éclairage sur le projet. Une fois celui-ci davantage précisé, les recherches d'information se font de manière plus ciblée. Il est alors besoin d'une étude de marché.

Les chefs d'entreprise issus de l'incubateur affirment que l'information est toujours aussi capitale pour eux, mais que cette institution a surtout joué un rôle essentiel dans la construction du réseau. Ce dernier s'est élaboré à travers la recherche d'information et constitue un capital dont ils bénéficient encore par la suite (voir p. 8-9). Cet article ne dit cependant rien des besoins de l'incubateur concernant la veille pour son propre fonctionnement, un point qui relève également de notre problématique.

Il existe une série d'études sur l'intelligence territoriale et les dispositifs de veille à l'échelle d'une région comme l'article d'Audrey Knauf intitulé *Le rôle des acteurs dans un dispositif régional d'intelligence économique : la place de l'infomédiaire en tant que médiateur et animateur du dispositif* (2006). Toutefois ces publications ne s'intéressent que très peu aux incubateurs, même s'il est possible d'y récupérer quelques idées pour notre réflexion quant aux éléments de veille qu'il serait possible d'externaliser ou de mutualiser au sein des organisations qui forment le contexte de ce travail.

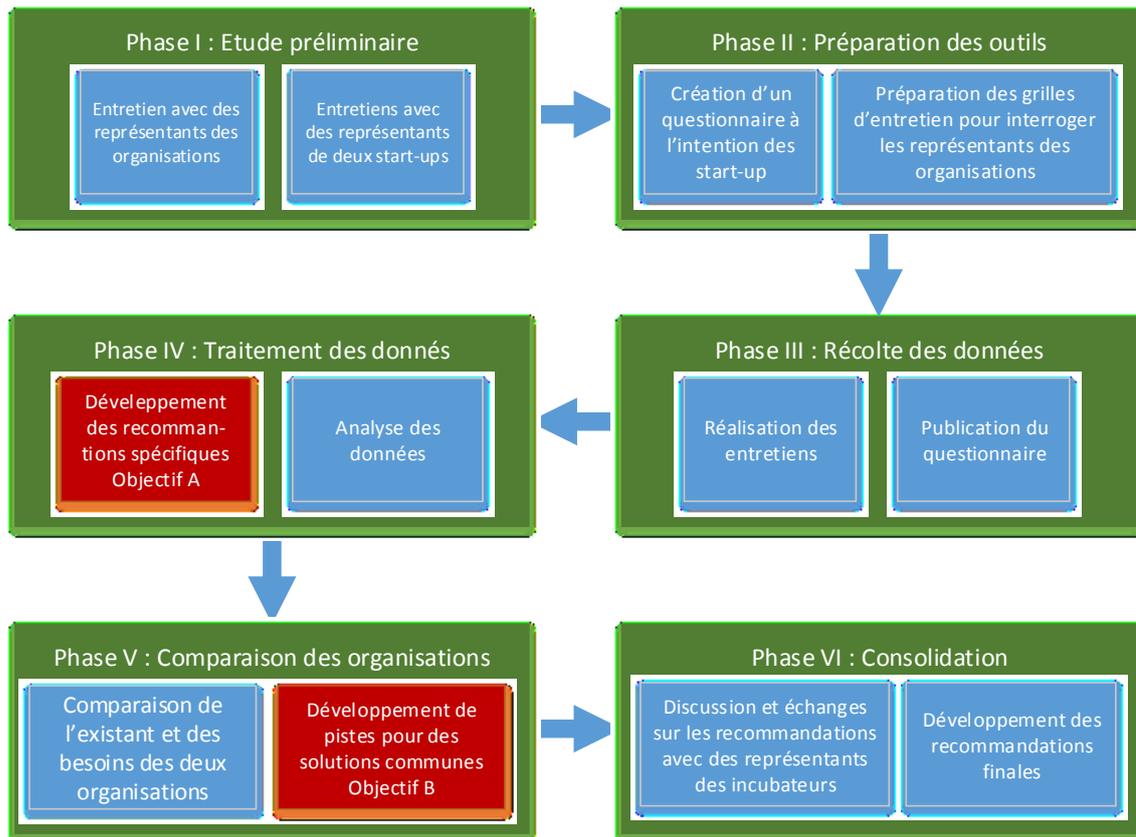
Ce peu d'intérêt pour la problématique de la veille au sein des organismes d'accompagnement des start-up laisse peut-être entendre que sa pratique ne présente pas de particularités suffisamment pertinentes pour justifier une étude approfondie. L'une des utilités de ce travail sera de vérifier cette hypothèse et de mettre à disposition de ceux qui proposent un accompagnement entrepreneurial (que ce soit au sein d'un incubateur ou non) une série d'analyses et de recommandations fondées sur une enquête réalisée dans deux institutions fournissant de tels services.

4. Méthodologie

4.1 Trame générale et calendrier

Après avoir défini les objectifs et le contexte de ce travail¹⁶, nous avons planifié un processus en six phases afin de le mener à bien. Le schéma suivant propose une vue synthétique en indiquant sommairement le contenu de chacune d'elles.

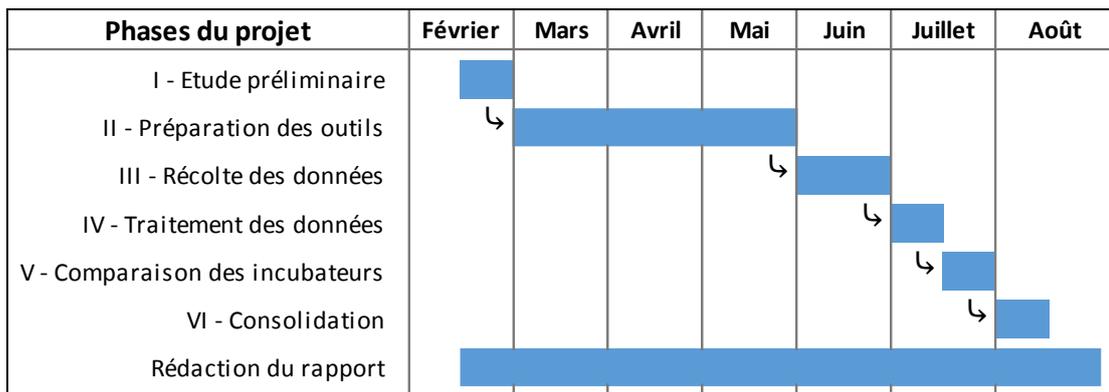
Figure 7 : Détail du processus de cette étude



Concernant le calendrier, les limites et le cadre du projet ont été fixés au début du mois de février 2014, ce qui a permis de commencer très rapidement la phase préliminaire avec la rencontre de plusieurs acteurs du milieu concerné par l'étude. La phase II a duré trois mois, longueur qui s'explique par le temps nécessaire à la revue de la littérature du domaine et à la conception minutieuse des outils qui devaient passer par une série de tests et de validations. Les étapes suivantes, dès juin, ont pu s'enchaîner rapidement jusqu'à la fin août date de remise du rapport final. Quant à la rédaction, elle s'est effectuée au fil de l'avancée des travaux et surtout dans les deux derniers mois, une fois la récolte des données achevée. Le diagramme de Gantt suivant donne une vue synthétique du calendrier et de l'ordonnancement des différentes phases de ce projet :

¹⁶ A ce titre, voir les chapitres 1.2 *Objectifs* (page 3) et 2 *Contexte* (page 7).

Figure 8 : Diagramme de Gantt



Les sections suivantes de ce chapitre reviendront sur chacune des phases en en précisant les modalités et le déroulement.

4.2 Phase I : étude préliminaire

4.2.1 Entretien avec des représentants des structures d'accompagnement

Le but des premiers échanges avec les mandants Philippe Gaemperle pour Genilem et Jean-Marc Hilfiker pour la Fongit était de mieux comprendre le contexte de ces deux organisations et des sociétés qu'elles accompagnent. Il s'agissait avant tout d'établir un panorama sommaire des besoins afin de cibler la création des outils utiles à la collecte des données qui allait suivre, à savoir le questionnaire à l'attention des start-up et les grilles d'entretien pour le personnel de Genilem et de la Fongit.

4.2.2 Rencontre avec des représentants de start-up

Lors de cette étape, nous avons rencontré des membres de l'équipe de deux start-up. Afin d'analyser les besoins en matière de veille de ces sociétés, nous avons créé une grille d'entretien. Même si ce public est différent de celui du personnel des organisations accompagnatrices, cette occasion nous a permis de tester les outils d'analyse et de les améliorer.

Concernant les besoins exprimés par ces entreprises, l'une d'entre elles a manifesté un réel intérêt pour la veille et sa volonté de la structurer. Une personne notamment a été chargée de cette tâche et s'est dite intéressée par un coaching dans ce domaine.

Les représentants des deux sociétés affirmaient subir une forte pression du temps et se sont montrés très intéressés par des prestations de veille. Quelques besoins relevés ont été reportés dans l'annexe 2 à la page 70.

4.3 Phase II : préparation des outils

La récolte de données allait se réaliser auprès des structures d'accompagnement, mais aussi des entreprises qui profitent de cet encadrement, puisque une mission des premières est d'apporter une réponse aux besoins des secondes.

4.3.1 Questionnaire à l'intention des start-up

Comme ces sociétés sont au nombre d'environ une soixantaine (si on cumule Genilem et la Fongit), il paraissait pertinent de procéder à une analyse quantitative et de recourir à un questionnaire. Sur la base des entretiens auprès de deux sociétés (voir le chapitre 4.2.2 à la page 28) et de la revue de la littérature (voir le chapitre 3 aux pages 15 et suivantes), nous avons pu rédiger une première version du questionnaire à l'intention des start-up pour lequel nous avons retenu quatre parties :

1. Pratique de la veille en général :
 - existence d'une personne responsable de la veille
 - repérage et utilisation des divers types de sources
 - collecte des données
 - traitement et diffusion de l'information
2. Connaissance du marché
3. Connaissance des sources de financement
4. Ressources humaines

Notre but était d'évaluer les pratiques de veille de manière générale par rapport à l'ensemble du cycle du renseignement (voir Figure 4 à la page 6), puis de parcourir sommairement quelques domaines spécifiques telle que la veille concurrentielle ou la veille financière. Afin de rédiger les questions, nous avons défini une liste d'indicateurs permettant d'évaluer les pratiques de veille et les besoins en la matière. En plus de déterminer exactement ce qui va être mesuré ou interrogé, ce cadre facilite également l'analyse des résultats qui revient ensuite à calculer ou à synthétiser exactement ce qui a été prévu initialement. Cette liste dans sa version finale se trouve dans l'annexe 3 (voir page 71). Afin que les entrepreneurs se sentent libres au niveau des opinions qu'ils expriment, notamment vis-à-vis de l'institution qui leur prodigue un accompagnement, nous avons laissé la possibilité de rester anonymes.

La validation du questionnaire s'est déroulée en deux temps : consultation de la directrice du travail de master et des mandants, puis test auprès d'une entreprise de l'incubateur Essaim également actif sur Genève¹⁷.

¹⁷ Sur cet incubateur genevois, voir son site : <http://www.essaim.ch> (consulté le 23 mai 2014).

Lors de la phase de consultation, les avis reçus nous ont amené à faire plusieurs modifications au niveau de la formulation, mais ont également mis en évidence le manque d'une analyse des besoins en matière de veille légale et de veille technologique. Une question a donc été ajoutée pour évaluer l'importance que représente pour les entreprises l'ensemble des différents domaines de la veille abordés par le questionnaire : veille marché, financière (recherche de fonds), innovation, légale et ressources humaines.

Le test avec un entrepreneur a mis en évidence l'importance de vérifier le nombre d'employés. En effet, les enjeux du partage et de la diffusion se révèlent très différents selon que la société comporte une seule ou une dizaine de personnes. Cette seconde révision a également permis de vérifier la bonne compréhension des questions et donc d'amener quelques modifications à ce niveau. Le questionnaire dans sa version finale est disponible dans l'annexe 4 à la page 73.

Sur un plan technique, nous avons choisi de réaliser le questionnaire en ligne à l'aide du logiciel libre Limesurvey¹⁸ installé sur les serveurs de la HEG. Cette solution présente l'avantage de fournir une garantie quant à la protection des données et de proposer des possibilités de paramétrage fines.

Pour encourager la participation, nous avons annoncé l'organisation d'un concours par tirage au sort : les trois gagnants recevront un compte-rendu concernant leur présence en ligne et dans la presse. En plus de son caractère incitatif, ce prix a aussi pour fonction de promouvoir la veille en fournissant un livrable certes relativement simple, mais qui devrait soulever chez les lauréats l'intérêt pour ce domaine.

Un autre élément d'incitation réside dans la possibilité (si les sociétés le souhaitent) de transmettre le questionnaire à un coach qui les accompagne pour que ce dernier puisse faire suite aux besoins exprimés.

Toutefois, ce questionnaire devra être complété par plusieurs entretiens. Le taux de réponse risque d'être particulièrement bas et ce type d'enquête ne peut que difficilement faire ressortir des besoins latents dont les entrepreneurs n'auraient pas conscience. Il permettra par contre de mettre en évidence les principales attentes (dont rien ne garantit la correspondance exacte avec les besoins réels). Un échange interpersonnel parviendra plus aisément à décrire un contexte dans sa globalité et à en analyser les enjeux, ce qui permettra ensuite de faire émerger des besoins.

¹⁸ Sur LimeSurvey, voir le site officiel : <https://www.limesurvey.org/fr> (consulté le 23 mai 2014).

4.3.2 Guides d'entretien

Pour rédiger les guides d'entretiens, nous nous sommes également appuyés sur les deux tables de l'annexe 3 (voir page 71) en les adaptant aux différents types de personnes interrogées, ce qui nous a amené à en développer plusieurs¹⁹. En constante amélioration, ils ont beaucoup évolué au fil des entrevues, soit pour mieux les calibrer en fonction des divers participants, soit pour éliminer certaines questions peu adroites. Nous essayions, par exemple, d'évaluer l'existence de rétention d'information. Interroger directement sur ce sujet ne permet pas de le vérifier ; par contre, en faisant décrire les pratiques de veille de manière générale, l'existence de tels comportements peut émerger s'ils existent. Globalement, les grilles se sont largement simplifiées après les premiers entretiens. Nous en décrivons ici sommairement les versions finales.

Celle destinée aux collaborateurs des structures d'accompagnement est relativement simple et vise à obtenir les informations suivantes : brève présentation de la personne interrogée, énumération des activités, description des pratiques de veille en général, analyse pour chaque activité mentionnée des différentes étapes du cycle du renseignement, conclusion avec les recommandations et suggestions de l'interviewé.

Cette structure demande une bonne gestion de l'entretien en raison du risque de redites lors de l'analyse des différentes activités. Il s'agit pour nous de choisir en premier celle qui présente le plus d'intérêt par rapport à la veille ou qui est très spécifique à tel ou tel collaborateur. Pour les autres, il s'agissait ensuite de se montrer bref et de repérer uniquement les éléments nouveaux.

Les directeurs des structures d'accompagnement ont répondu à une question supplémentaire relative aux risques qui pourraient menacer leur institution et la manière de les amoindrir. Comme nous l'avons vu dans l'état de l'art, la veille constitue un des moyens les plus sûrs pour les contrôler²⁰. Réfléchir sur ceux-ci a permis de faire émerger des besoins.

Le guide qui a servi à interroger les CEO d'entreprises s'intéresse à la veille à l'échelle de l'organisation. Par conséquent, il reprend les mêmes questions en remplaçant la partie concernant les activités personnelles par des considérations sur les divers types de veille et d'information souvent utiles aux entreprises : marché, technologie,

¹⁹ L'ensemble des quatre guides d'entretien est disponible dans les annexes 5 à 8 (voir les pages 86 et suivantes).

²⁰ Voir la fin du chapitre 3.3.2 à la page 23.

financement, etc. Une question porte également sur la relation avec la structure d'accompagnement et les besoins et améliorations potentielles à ce niveau.

Pour finir, la grille utilisée auprès de collaborateurs d'autres organisations d'accompagnement comportait la question de la présentation, celle relative à la description des pratiques de veille en général puis des échanges sur les différentes unités de besoins constatées chez Genilem et la Fongit avec toujours la perspective de mutualiser ou d'externaliser certaines activités de veille en y associant éventuellement l'institution de la personne interrogée.

4.4 Phase III : récolte des données

4.4.1 Questionnaires

Le lien permettant de participer au questionnaire a été envoyé à l'ensemble des entreprises accompagnées par Genilem. Pour la Fongit, une sélection de sociétés a été effectuée notamment sur la base des relations que le mandant Jean-Marc Hilfiker entretient avec elles. La disponibilité a été dans les deux cas d'une durée d'environ un mois (période de juin-juillet 2014).

4.4.2 Entretiens

Les interviewés ont été sélectionnés de manière à maximiser la diversité des fonctions et des profils. Chez Genilem, nous avons interrogé le directeur, trois coaches (dont l'une s'occupe également du knowledge management), la responsable de la communication et l'office manager, ce qui fait six personnes.

Concernant la Fongit, nous avons rencontré le directeur, deux coaches et un membre du personnel administratif. A ces quatre collaborateurs, s'ajoute encore Jean-Marc Hilfiker, un des mandants de ce travail, qui remplit régulièrement des missions de coaching auprès des entreprises de l'incubateur. Nous avons également interrogé les CEO de deux sociétés accompagnées par chacune des deux institutions. Notre but était de mieux comprendre les attentes et les besoins par rapport à la structure d'accompagnement.

Pour élargir notre perspective, nous avons également interrogé un collaborateur de l'OPI et la responsable de Geneva creativity center²¹. Ces deux institutions sont également actives dans le milieu de l'entrepreneuriat genevois et leurs besoins en matière de veille présentent des similitudes avec ceux de la Fongit et de Genilem. Pour mesurer l'intérêt

²¹ Sur ces deux institutions voir leurs sites Internet respectifs (<http://www.opi.ch> et <http://www.creativitycenter.ch>, consultés le 26 août 2014), ainsi que la brochure publiée par le canton de Genève sur les organismes d'aide au démarrage (Service de la promotion économique de Genève 2012, p. 5).

de centraliser ou de mutualiser certaines tâches de veille, il était particulièrement pertinent de considérer davantage d'organisations que les deux qui constituent le contexte premier de ce travail.

Au total, nous avons donc réalisé dix-sept entretiens dont quinze en présentiel avec, pour la plupart, un enregistrement audio. Lorsqu'une rencontre directe engendrait trop de contraintes, nous avons réalisé des entretiens téléphoniques avec prise de notes.

4.5 Phase IV : Analyse des données et élaboration des recommandations

4.5.1 Exploitation des entretiens

Vu le nombre important d'entretiens prévus, nous n'avons pas procédé à des retranscriptions, mais avons directement rédigé des comptes-rendus en nous focalisant sur les thématiques pertinentes pour ce travail.

L'ensemble de ces rapports n'est pas joint au présent travail de master pour des raisons de confidentialité ; par contre, la description de l'existant et les recommandations qui en sont issues seront décrites dans le chapitre 5 consacré aux résultats (voir les pages 35 et suivantes).

4.5.2 Données issues des entreprises accompagnées

L'analyse des questionnaires s'est faite en fonction des indicateurs définis dans l'annexe 3 à la page 71. Les données récoltées visaient à prendre note de faits marquants, ainsi qu'à repérer certaines tendances relatives aux pratiques de veille et aux besoins exprimés en la matière. Ces informations ont ensuite été recoupées avec celles issues des entretiens réalisés avec les directions de certaines sociétés accompagnées. Sur cette base, il a été possible de dresser un panorama rendant compte de la diversité des entreprises par rapport à la question de la veille.

4.5.3 Données des structures d'accompagnement

A partir des rapports rédigés sur la base des entretiens avec les collaborateurs, un état de l'existant a pu être dressé, ainsi qu'une liste des besoins exprimés. Cette dernière a été augmentée grâce aux constatations effectuées auprès des entreprises accompagnées et aux attentes formulées par ces dernières.

L'étape suivante a consisté à développer des recommandations d'amélioration à propos des pratiques de veille existantes et à préconiser l'introduction de nouveaux dispositifs lorsque cela se révélait pertinent. L'ensemble des propositions se devait naturellement d'être réaliste en tenant compte des ressources à disposition et de la culture propre de chacune des deux organisations qui constituent le contexte de cette étude.

4.6 Phase V : comparaison des besoins des structures d'accompagnement

Après la rédaction de l'état de l'existant à la fois pour Genilem et pour la Fongit, il devient possible de comparer les besoins respectifs de ces deux institutions et d'évaluer la possibilité de centraliser ou de mutualiser certaines parties de la veille. Pour cette phase, les témoignages des collaborateurs issus de l'OPI et du Creativity Center apportent un éclairage complémentaire tant pour l'analyse des besoins similaires (certains d'entre eux peuvent également se retrouver dans ces institutions) que pour trouver des pistes en vue d'élaborer des réponses communes à ces derniers.

4.7 Phase VI : consolidation des résultats

La dernière phase de cette étude consistera à présenter les recommandations aux directeurs respectifs de Genilem et de la Fongit afin d'obtenir une analyse de leur pertinence et de leur faisabilité. Sur cette base, il sera alors possible de réviser certains éléments et de proposer une version finale telle que présentée dans la suite de ce travail.

5. Résultats

5.1 Analyse des besoins des entreprises accompagnées

5.1.1 Inventaire des données collectées

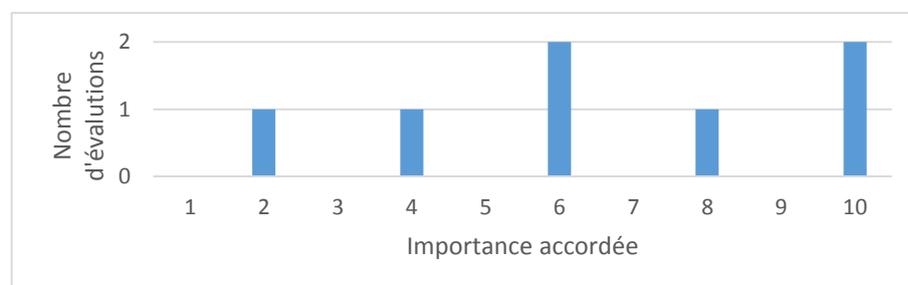
Nous avons constaté une grande diversité dans les besoins identifiés au sein des sociétés dans lesquelles nous avons recueilli des données. Celles-ci n'étaient pas suffisantes pour que nous fassions une distinction claire entre les entreprises accompagnées par Genilem et celles qui l'étaient par la Fongit. En effet, des facteurs comme les compétences propres de l'entrepreneur ou le stade de développement de son projet se sont révélés autrement plus importants pour déterminer les besoins en matière de veille.

Concernant le questionnaire, les réponses ont été relativement peu nombreuses. Sur 38 envois à des entreprises coachées par Genilem, 5 ont répondu (13%) et sur 13 envois pour la Fongit, 2 ont participé à l'enquête (15%). Avec seulement 7 retours en tout, il n'est pas très pertinent d'évaluer les données de manière quantitative sauf quand des tendances très claires se dessinent. L'ensemble des résultats est accessible dans l'annexe 9 aux pages 101 et suivantes, nous nous contentons ici de faire ressortir les besoins saillants en les croisant avec les propos recueillis lors des différents entretiens. Nous en avons réalisé près de 20 dont six au sein des entreprises accompagnées : deux pour Genilem et quatre pour la Fongit dont deux tout au début de ce projet en tant qu'étude préliminaire.

5.1.2 Perception de la veille par les entreprises

L'importance de la veille est perçue de manière très variable. Le graphique suivant qui retranscrit les évaluations sur une échelle de 1 à 10 apparaît à ce titre comme particulièrement éloquent :

Figure 9 : Importance accordée à la veille par les entreprises



Lorsque nous avons démarché des entreprises en vue de prendre rendez-vous pour échanger sur leurs pratiques de veille, cela s'est révélé souvent assez laborieux : d'une part les entrepreneurs ne connaissaient pas toujours le domaine et une fois renseignés,

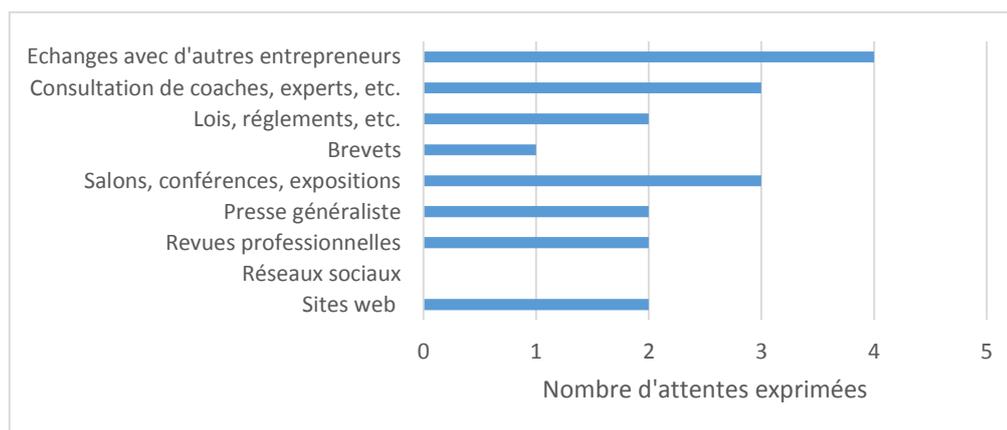
ils n'en voyaient pas forcément l'intérêt. En tous les cas, ceux qui ont accepté de passer un entretien étaient déjà sensibilisés à la thématique. Il en va probablement de même pour la plupart de ceux qui ont répondu au questionnaire. Si l'ensemble de la population cible l'avait complété, on peut émettre l'hypothèse que l'importance de la veille aurait souvent été jugée assez faible.

5.1.3 Attentes et besoins des entreprises concernant la collecte des données

Concernant les pratiques des entreprises pour la collecte de données et les sources utilisées, nous avons eu la surprise de constater qu'il y a relativement peu d'échanges entre entrepreneurs. En effet, un des avantages d'organisation comme Genilem ou la Fongit est justement de les sortir de leur isolement. A raison de moins d'une rencontre par semaine avec des pairs, cet objectif ne semble pas complètement atteint, surtout si on pense aux sociétés hébergées par la Fongit qui pourraient trouver des interlocuteurs pertinents à l'intérieur des locaux qu'ils occupent²².

Dans la partie concernant la veille relative au marché, 3 entreprises sur 5 mentionnent dans un champ de texte libre le besoin de mieux connaître ou d'être davantage en contact avec des entreprises similaires. De plus, 4 entreprises sur les 7 qui ont répondu attendent spécifiquement un accompagnement pour la mise en relation avec d'autres entrepreneurs. Il s'agit de l'élément qui suscite le plus d'attente comme en témoigne le diagramme suivant :

Figure 10 : Attentes de soutien en fonction du type de source



Les entretiens le confirment, un besoin existe de se comparer à d'autres et de tirer les leçons à la fois des expériences positives et des échecs qui ont été rencontrés dans des secteurs d'activité similaires.

²² Sur les risques liés à l'isolement voir notre état de l'art à la page 23.

L'accès facilité à un réseau est sans conteste un des avantages les plus importants parmi ceux que proposent des structures comme la Fongit ou Genilem. A ce titre, l'un des entrepreneurs coaché par la seconde soulignait l'intérêt des « déjeuners parrains » qui lui permettent d'entrer en relation avec des partenaires ou des clients potentiels qu'ils n'auraient sinon pas pu rencontrer si aisément.

Sur un autre sujet, le graphique ci-dessus révèle également une demande significative pour la recherche de salons, conférences et expositions. Ce type d'information ne s'obtient pas toujours aisément, même s'il est possible de recourir à des banques de données spécifiques, encore faut-il connaître leur existence²³.

Au-delà de la participation à des foires ou à d'autres événements de ce type, un des coaches a également insisté sur l'importance des enquêtes sur le terrain pour observer ou rencontrer directement les acteurs du marché visé. Les informations récoltées de cette manière ont une importance stratégique souvent élevée et se révèlent en général inaccessible via d'autres sources.

Concernant la propriété intellectuelle, un seul participant au questionnaire a exprimé un besoin d'accompagnement. Lors des entretiens, un autre entrepreneur nous a fait part de son intérêt pour des recherches concernant les brevets. Plus que méthodologique, son besoin portait sur la possibilité d'accéder à des banques de données spécifiques²⁴. La thématique de la propriété intellectuelle semble surtout concerner les projets qui en sont encore à leur phase d'amorçage selon nos observations et les propos de certains coaches.

Les échanges avec un entrepreneur ont également attiré l'attention sur un besoin concernant le suivi de l'évolution des normes. De manière générale, une liste de sources pertinentes en fonction des domaines suffirait probablement à combler une grande partie des besoins, comme un coach nous l'a confirmé.

A plusieurs reprises, un intérêt a été exprimé pour accéder à des études de marché payantes. Un des participants au questionnaire propose que la structure d'accompagnement négocie des tarifs auprès de fournisseurs de contenus.

²³ Voir par exemple la banque de données *Expo DataBase* (<http://www.expodatabase.com>, consulté le 23 août 2014). Pour une liste de sources existantes, le lecteur peut consulter le site Trade-Show Advisor.com à la page <http://www.trade-show-advisor.com/trade-show-finder.html> (consulté le 23 août 2014).

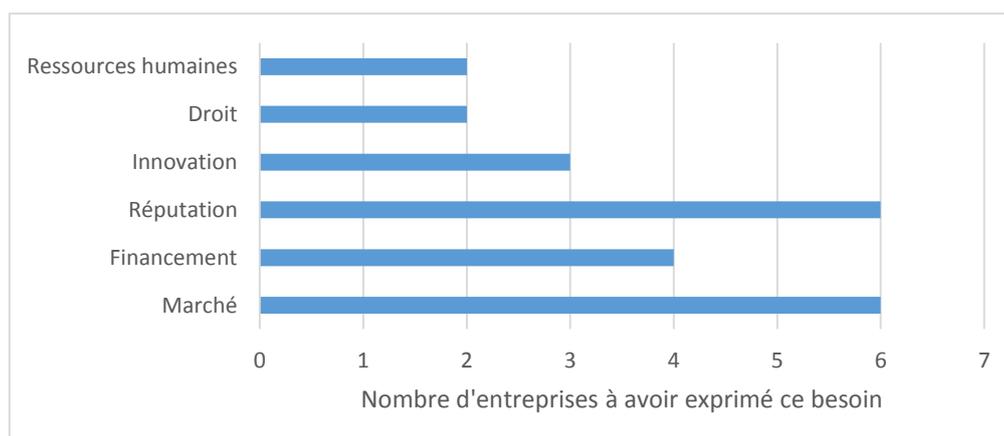
²⁴ Pour un descriptif des bases de données commerciales sur les brevets, voir WIPO 2011, p. 11 et suivantes (http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/fr/patents/434/wipo_pub_l434_11.pdf, consulté le 23 août 2014).

Si l'on en vient aux outils informatiques utiles à la collecte des données, très peu en ont adoptés. Les résultats du questionnaire mentionnent une utilisation de Hootsuite, et une autre des alertes Google. Lors des entretiens, deux autres sociétés ont affirmé avoir recours à des alertes et l'une d'elles a également adopté un agrégateur de flux RSS. Concernant l'organisation de la veille, ces deux entreprises ont divisé les secteurs de recherche entre les employés de manière plus ou moins stricte. Selon nos investigations, il s'agit plutôt d'exceptions. De manière générale, on constate une méconnaissance de ce type de logiciels et une absence de planification structurée de la collecte. Un accompagnement à ce niveau pourrait faire gagner beaucoup de temps et donner l'occasion d'accéder à davantage d'informations utiles.

5.1.4 Domaines ciblés par la veille

Le graphique suivant retranscrit les résultats du questionnaire par rapport aux attentes de soutien exprimées par les entreprises en fonction de plusieurs domaines proposés :

Figure 11 : Besoins d'accompagnement exprimés en fonction du domaine



Un domaine capital de la veille pour les entreprises est évidemment la connaissance du marché avec l'évaluation de son potentiel, la recherche de clients, de fournisseurs, de partenaires, la surveillance des concurrents, marges brutes et prix pratiqués dans le secteur visé, etc. La plupart des organisations, que ce soit lors des entretiens ou dans le questionnaire, reconnaissent avoir un besoin d'accompagnement pour ces questions. Actuellement, les coaches fournissent déjà un soutien qui est souvent jugé satisfaisant (voir la page 106 de l'annexe 9). A ce propos, les entrepreneurs nous ont souvent expliqué que les coaches qui les suivent mettent en évidence des aspects du marché qu'eux-mêmes, trop engagés dans leur projet, n'ont pas aperçus. La plus-value ici est importante, néanmoins une réelle attente subsiste pour la veille et la recherche d'information chez un certain nombre d'entre eux.

Un domaine spécifique du marché qui suscite une attente particulière de la part des entreprises est celui des appels d'offres publics. D'une part, les repérer n'est pas forcément chose aisée, de plus y répondre peut se révéler complexe et nécessiter parfois des partenariats. Une entreprise a attiré notre attention sur ce besoin qui a ensuite été confirmé par un coach interviewé.

La gestion de la réputation est une autre thématique où l'expression d'un besoin d'accompagnement est pour ainsi dire unanime, comme en témoignent les résultats du questionnaire (6 sur 7, voir *Figure 11* à la page 38). L'enjeu est de gagner en visibilité, mais aussi parfois de se prémunir de risques. Lors des entretiens, nous avons rencontré deux sociétés dont les dirigeants affirment être particulièrement exposés à certains d'entre eux. L'un d'eux a prévu une communication de crise et l'autre va y songer suite à notre rencontre. Même si la veille ne suffit pas à gérer complètement la réputation, un besoin de formation existe à ce niveau.

Quant à la recherche de financement, elle concerne 6 sociétés sur les 7 qui ont répondu au questionnaire et 4 d'entre elles affirment souhaiter un soutien à ce niveau. Au cours des entretiens, deux entrepreneurs ont clairement affirmé attendre une aide de la part de leur coach pour trouver des ressources financières. Cette question qui fait souvent la différence entre la survie ou la disparition d'une start-up mérite une attention particulière.

Un des participants au questionnaire suggère l'idée d'organiser des cours ou des conférences sur les sources de financement, et notamment sur le crowdfunding et les prêts.

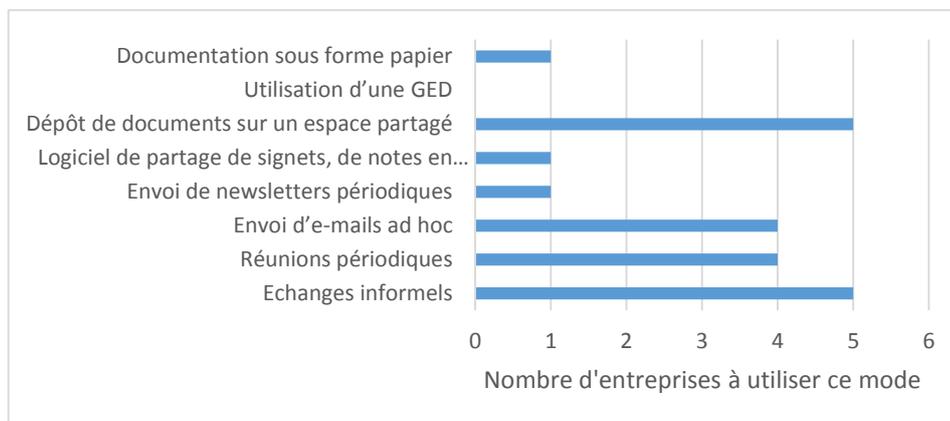
Sans nous attarder sur les autres domaines, nous nous contenterons de signaler l'existence de besoins concernant les ressources humaines, le droit et les sources d'innovation. Un des collaborateurs de la Fongit a également mentionné l'optimisation fiscale qui n'a été relevée par aucun entrepreneur, que ce soit dans le questionnaire ou dans les entretiens. Il ne fait pourtant pas de doute qu'au moment de fonder une société ce point n'est pas sans importance et que l'expérience d'un coach peut se révéler très bénéfique à ce moment.

5.1.5 Traitement, partage et diffusion de l'information

Le traitement de l'information est souvent très faible. Les résultats du questionnaire mentionnent quelques cas où des collections thématiques de documents sont réalisées ou alors des listes de sources. Lors des entretiens, nous avons rencontré une personne qui faisait des classeurs avec des offres de produits de fournisseurs potentiels.

Si les dispositifs techniques utilisés pour la collecte automatisée de données sont rares, il n'en va pas de même pour ceux servant à gérer et à partager l'information.

Figure 12 : Modes de partage de l'information



Presque toutes les organisations interrogées (questionnaire ou entretiens) utilisent un disque partagé ou un autre système permettant d'accéder à des fichiers en ligne tel que Dropbox ou Google Drive. Par contre personne n'utilise de GED, mais un des entrepreneurs s'est fait construire une banque de données spécifique pour enregistrer les informations utiles à son activité. Une autre utilise divers logiciels comme un CRM ou des outils de gestion de projet dans lesquels il est possible d'insérer des informations pertinentes par rapport aux personnes ou aux activités.

A côté de cela, le partage d'information se fait le plus souvent à travers des échanges informels, l'envoi d'emails ou l'organisation de réunions. Un entrepreneur mentionnait notamment l'importance de la pause de midi où l'ensemble des collaborateurs se retrouve pour le repas. Toutefois le principal problème de ces méthodes peu structurées est celui de la capitalisation. Il devient ensuite difficile de retrouver une information lorsque le besoin s'en fait sentir.

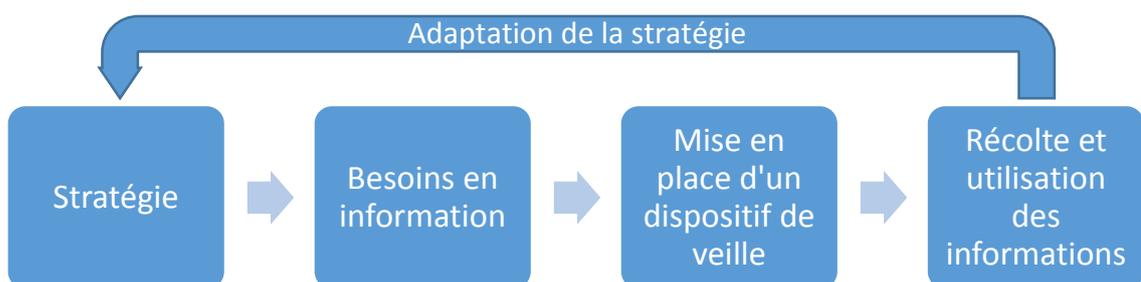
Bon nombre d'entreprises auraient besoin de réfléchir à leur gestion des connaissances avant de se préoccuper de la mise en place d'un dispositif de veille. Sans instaurer au préalable une culture et une infrastructure permettant et encourageant le partage, les bénéfices des informations récoltées deviennent très limités puisque peu utilisées.

Lorsque les entreprises sont sensibilisées à la question de la veille dès leur création, un risque d'excès au niveau des dispositifs et de la formalisation de la veille existe. Deux des entrepreneurs interviewés ont commencé par mettre en place des mesures peu adaptées à leur contexte comme la création d'une newsletter journalière pour quatre employés (le but était de transmettre une dizaine de liens quotidiennement). Naturellement personne ne les lisait et la pratique a été abandonnée. Une autre société

a commencé par diviser très strictement les domaines de recherche, mais il est vite apparu qu'il aurait été absurde de ne pas signaler une information intéressante, sous prétexte qu'elle ne relève pas du domaine attribué. Cette entreprise est revenue à une organisation plus souple ce qui s'est soldé par une amélioration de l'efficacité de la recherche et du partage de l'information. Une formation ou un guide aurait sans doute pu, dans ces deux cas, faire gagner un temps précieux et amener des solutions directement plus appropriées aux besoins.

De manière générale, que l'entrepreneur ignore plus ou moins complètement les pratiques de veille ou qu'il dispose déjà d'une certaine expérience, l'analyse des besoins reste très souvent un point particulièrement problématique. Comme le faisait remarquer un des coaches interviewés, un prérequis à toute recherche structurée d'information est la définition d'une stratégie pour l'entreprise, élément qui fait, selon lui, souvent défaut aux PME et TPE en Suisse. En effet, ce n'est qu'en fonction d'une stratégie qu'il est possible ensuite de définir les d'informations utiles pour la mettre en œuvre ou la modifier si nécessaire.

Figure 13 : Lien entre stratégie et veille



Selon ce coach, il s'agit d'abord de répondre aux besoins en stratégie avant de s'intéresser à ceux concernant la veille. Pour notre part, nous estimons que les deux aspects sont interdépendants comme nous le signifions dans le diagramme ci-dessus.

5.1.6 Formes d'accompagnement souhaitées

Parmi les formes d'accompagnement désirées, on trouve naturellement souvent le coaching, mais aussi des demandes de cours et de documentation en particulier pour la veille en général et pour la recherche de financement. L'élaboration d'un guide pratique ciblé pour les besoins des start-up serait particulièrement le bienvenu comme l'attestent plusieurs coaches.

De manière générale, les entreprises préfèrent réaliser leurs recherches d'information par elles-mêmes, plutôt que de recourir à des prestataires. Que ce soit pour des raisons d'économie ou autres, cela implique un besoin de soutien pour la mise en place de

dispositifs de veille efficaces au sein des organisations avec des contributions externes si possibles.

Un résumé synthétique des besoins des entreprises se trouve dans l'annexe 10 (voir page 109).

5.2 La Fongit

5.2.1 Culture organisationnelle

Au sein de la Fongit, les coaches sont majoritairement issus des milieux de la recherche scientifique ou de celui de l'économie avec une expérience dans l'entrepreneuriat. Selon l'un d'eux, une des raisons qui les amènent à choisir ce métier réside dans le fait qu'il leur permet de travailler de manière indépendante, même si cette liberté se solde par un salaire moindre par rapport à ce à quoi ils pourraient prétendre dans une grande société.

Ces propos se trouvent confirmés par les divers entretiens où nous avons pu constater un rejet à des degrés divers pour tout ce qui viendrait entraver cette autonomie. Au niveau du comportement informationnel, cela se traduit par un style de travail individuel et une faible propension à la mise à disposition spontanée des ressources détenues. Comme le faisait remarquer avec ironie ce même coach, lui et ses collègues se retrouvent souvent dans le rôle paradoxal d'encourager le partage de l'information, alors que cela n'appartient ni à leur propre culture, ni à leur pratique courante.

Pour se renseigner, ils privilégient avant tout le réseau personnel. Quant aux dispositifs techniques permettant d'automatiser les recherches ou de capitaliser l'information, ils les considèrent avec beaucoup de réserve : lors de plusieurs entretiens, le terme « d'usines à gaz » leur a été associé.

Une évolution se dessine toutefois avec l'arrivée d'Antonio Gambardella, le nouveau directeur de la Fongit. Celui-ci entend formaliser davantage les processus tout en respectant autant que possible la liberté des coaches qui leur est si précieuse. Nous mentionnerons quelques actions concrètes dans la description des pratiques de veille ci-dessous.

5.2.2 Besoins en information et sources utilisées

Les besoins informationnels de la Fongit peuvent se ranger en deux catégories qui ne s'excluent d'ailleurs pas complètement l'une l'autre. La première concerne tout ce qui contribue directement à répondre à ceux des entreprises. Une part conséquente de ceux-ci a été décrite à la section 5.1 (voir les pages 35 et suivantes) et résumée de manière sommaire à l'annexe 10 (voir page 109). Il ne s'agit pas forcément de rechercher pour les sociétés toutes les informations qui pourraient leur être utiles. Cela

prendrait trop de temps et n'encouragerait pas leur autonomie. Il est donc important de définir des critères afin de déterminer les domaines qui méritent d'être prioritaires :

- Difficulté d'accès pour l'entreprise : par exemple, le réseau que l'incubateur se construit à travers son activité lui est propre et une société ne pourrait que difficilement se construire quelque chose d'équivalent si elle agissait de manière complètement indépendante.
- Coût d'accès pour l'incubateur : que ce soit en temps ou en argent, l'incubateur dispose de ressources limitées qu'il se doit de gérer pour les consacrer aux besoins les plus importants.
- Nombre d'entreprises concernées : plus le nombre d'entreprises intéressées par une thématique de recherche est important, plus il vaut la peine de consacrer des forces à cette dernière (par exemple la fiscalité).
- Caractère vital de l'information : si l'information en question représente un caractère vital pour une société, alors un accompagnement se révèle important (par exemple les questions liées au financement ou à la propriété intellectuelle).

L'autre catégorie se rapporte aux informations utiles pour répondre aux besoins centrés sur l'incubateur lui-même. Le processus de sélection des entreprises accompagnées requiert beaucoup d'informations, et, même si la Fongit reçoit beaucoup de dossiers, il est difficile d'attirer les meilleures sociétés. Antonio Gambardella, le directeur, souhaite prospecter davantage en France et en Italie pour trouver des entreprises.

Les incubateurs sont en concurrence entre eux et connaître les offres des autres est particulièrement intéressant pour se positionner. Les détails sont rarement disponibles sur les sites web. Par contre, lors des entretiens avec des porteurs de projets qui souhaitent éventuellement s'installer à la Fongit, il est possible d'obtenir des informations sur les propositions qu'ils ont reçues ailleurs. Se comparer à d'autres incubateurs permettrait d'améliorer encore les pratiques de la Fongit et de réfléchir à son orientation stratégique. L'un des coaches a ainsi développé des contacts en France voisine.

Comme une part importante du financement de la Fongit dépend du canton de Genève, il est essentiel de suivre l'activité des politiques sur des mesures touchant l'économie et le soutien à l'entrepreneuriat. L'organisation possède dans son conseil de fondation un membre du Conseil d'Etat qui constitue le contact privilégié pour des actions d'influence. Le directeur de la Fongit fait également partie du groupe Remino qui rassemble des cadres de bon nombre d'organisations actives dans le domaine du soutien à l'entrepreneuriat, ainsi que des représentants du gouvernement. De plus, l'organisation essaie de se rendre indispensable à l'Etat en rendant des services (par exemple en répondant à des demandes d'information). Actuellement, la fondation ne se sent pas particulièrement exposée à un risque politique et estime son dispositif de veille suffisant à ce niveau.

Un autre besoin concerne la formation continue des coaches, notamment dans le domaine du management. A ce titre, la CTI start-up met à disposition des ressources assez abondantes.

5.2.3 Collecte de l'information

Même s'il n'y a pas de répartition formelle, des domaines de compétence particuliers sont reconnus à certains coaches qui jouent ainsi un rôle de référent pour des questions qui s'y rapportent. L'un est proche des milieux universitaires, un autre connaît bien les milieux financiers, un autre encore s'investit beaucoup dans les relations avec les autres structures d'accompagnement, etc. Le critère linguistique est également pris en considération : l'un des coaches est de langue maternelle anglophone, il se concentre donc essentiellement sur les sources dans cette langue, alors que ses collègues consultent d'abord des documents en français. Lors des échanges, cela permet d'avoir des éclairages différents sur une même thématique.

Les informations sont collectées essentiellement à travers des échanges interpersonnels (emails, téléphones, rencontres). Les ressources en ligne ne sont pas non plus négligées, mais il n'est fait usage d'aucun logiciel pour automatiser le repérage.

5.2.4 Traitement et partage de l'information

De manière générale, l'information d'origine externe reçoit peu de traitement²⁵. Il n'existe pas de synthèses ou de banques de données pour apporter une structure à celle-ci.

Un des coaches est responsable de la gestion de l'information dans l'organisation. Il a mis en place l'année passée une Dropbox pour partager des fichiers. Chaque entreprise accompagnée y possède un dossier avec les documents la concernant. Un espace existe également pour partager de l'information sur diverses thématiques. A ce niveau, l'initiateur et gestionnaire du projet se montre très sélectif : si un document n'a pas une demi-vie d'au moins 9 mois, il estime sa sauvegarde contreproductive. Par exemple, stocker un rapport qui reçoit régulièrement une nouvelle édition ne fait pas gagner de temps dans la mesure où, avant de le consulter, il sera nécessaire de vérifier si aucune nouvelle version n'est disponible. La Dropbox révèle ici une de ses limites vu qu'elle n'est pas adaptée pour enregistrer des liens vers des sources (à l'image de signets).

Comme plusieurs de ses collègues, celui-ci affirme que la fraîcheur de l'information est pour lui capitale. Il classe toujours ses documents par date plutôt que par nom. Par

²⁵ Pour l'information d'origine interne, on peut mentionner l'utilisation d'un tableau qui résume les principales caractéristiques des entreprises accompagnées.

ailleurs, avec les moteurs de recherche qui analysent les contenus des fichiers, il n'estime pas utile de mettre en place des règles de nommage précises.

Il regrette toutefois que ses collègues n'utilisent pas cette Dropbox de manière systématique et gardent encore trop souvent l'information utile pour eux. Par exemple, les dossiers des entreprises se révèlent souvent incomplets.

Chaque lundi matin, une réunion rassemble l'ensemble des coaches et la direction. Il s'agit là de la principale occasion d'échanger de l'information de manière formelle. Depuis l'arrivée du nouveau directeur, des procès-verbaux sont rédigés et partagés sur la Dropbox²⁶. Cela permet à l'ensemble des collaborateurs de suivre l'actualité de l'incubateur (prises de décision, arrivée d'une nouvelle entreprise, etc.). Toutefois, une seule rencontre formelle par semaine pour tout gérer ne suffit pas aux yeux de certains coaches. Il faudrait occasionnellement pouvoir en créer d'autres pour traiter des thématiques déterminées.

Le reste des échanges est essentiellement informel soit directement de personne à personne ou via email. Les locaux de la Bluebox qui accueillent plusieurs organisations proposant un soutien sous diverses formes aux entreprises favorisent ce mode de fonctionnement.

Malgré cette proximité, plusieurs sources, surtout externes à la Fongit, nous ont fait observer que la circulation de l'information entre les différentes entités hébergées sous ce même toit n'est de loin pas toujours optimale.

5.2.5 Recommandations pour améliorer les pratiques de veille

Dans cette section, nous présentons uniquement une synthèse des diverses recommandations. Pour davantage de détails et une liste intégrale, le lecteur pourra se reporter à l'annexe 11 des pages 110 et suivantes.

La culture organisationnelle de la Fongit encourage la pratique d'une veille peu formalisée et reposant sur un minimum d'outils techniques tout en laissant un maximum d'indépendance aux collaborateurs (voir la section 5.2.1 p. 42).

Les différents coaches sont des généralistes de l'entrepreneuriat, mais possèdent toutefois des domaines où leurs compétences et connaissances sont plus particulièrement reconnues. Exploiter ces « spécialisations » et nommer des personnes de référence pour les différents secteurs où existe un besoin d'information présente

²⁶ Même si cette mesure n'a que peu de lien avec la veille, signalons également le projet de mettre en place des calendriers partagés.

plusieurs avantages. Cela encourage les collaborateurs à effectuer des recherches approfondies pour les domaines dont ils ont la responsabilité et favorise les échanges puisque ceux-ci ne sont plus seulement de bons services entre collègues, mais relèvent officiellement du mode de fonctionnement de l'institution. Le détail de la répartition serait à définir, mais des thématiques comme le financement, les techniques de management, le suivi d'autres institutions similaires, la réputation de la Fongit seraient tout à fait pertinentes.

Dans un but de coordination, il serait utile de nommer une personne responsable de suivre l'ensemble des activités de veille et de soutenir sa participation à un programme de formation approfondi tel que le DAS en intelligence économique organisé par la HEG.

Par la suite, une fois que ces pratiques sont bien intégrées, il sera peut-être envisageable d'adopter un outil de prise de notes qui permettrait à chaque collaborateur de partager le fruit de sa veille avec un minimum d'effort.

Afin de faciliter ce type de réformes, il serait utile d'introduire l'habitude de réunions sur des problématiques spécifiques afin de compléter celles qui ont déjà lieu le lundi et qui servent à faire le point sur les affaires courantes de l'incubateur. Cela permettrait d'échanger des informations, mais aussi de définir des éléments de stratégie pour l'organisation.

Au niveau des outils techniques de partage, la Dropbox en est encore en phase d'adoption. En vue de généraliser son usage et d'y stocker éventuellement certains résultats de la veille, il serait particulièrement utile d'amorcer une réflexion sur le type de documents qu'on souhaite absolument voir y figurer et obtenir un consensus à ce niveau au sein de l'équipe.

Pour repérer et attirer les sociétés les plus intéressantes à la Fongit, il est important de surveiller les offres concurrentes, ainsi que de capitaliser et de mettre à jour ce type d'information. Cela permet ensuite de définir une stratégie et un positionnement pour l'institution afin d'augmenter l'attractivité de son offre. Suivre les publications scientifiques ou les études de cas concernant des incubateurs apporterait également une source d'information importante à cette fin.

Détecter les nouveaux porteurs de projet ne peut que très difficilement se faire directement. Il s'agit donc plutôt de les amener eux-mêmes à prendre à contact. L'organisation d'un concours où le prix consisterait en la participation au programme de la Fongit avec certains avantages pourrait tout à fait remplir ce rôle. Du reste, il est plus facile de demander à des universités, des chambres de commerce ou d'autres

institutions cibles (en Suisse et à l'étranger) de communiquer sur un concours avec un prix à la clé que sur une proposition de services. En effet, n'oublions pas que les régions et beaucoup d'écoles possèdent leurs propres incubateurs et n'ont donc pas particulièrement intérêt à faire de la publicité pour la concurrence.

Concernant les besoins en matière de veille des entreprises, plusieurs dirigeants ont manifesté un intérêt pour professionnaliser leurs pratiques dans ce domaine. Organiser une formation de quelques heures pourrait suffire à leur donner un cadre méthodologique et quelques outils pour répondre en partie à leurs besoins. Une participation des coaches serait également souhaitable pour leur donner certaines bases méthodologiques qui leur seront utiles pour améliorer la qualité de leur accompagnement.

La création d'un guide dans ce domaine, mais adapté spécifiquement aux besoins des start-up viendrait adéquatement compléter ce cours (ou en proposer une alternative) et offrir un support tangible sur lequel les sociétés auraient la possibilité de fonder leurs pratiques de veille. La HEG de Genève pourrait prendre en charge à la fois la mise en place de la formation et la rédaction du guide.

D'autres entreprises ont certainement les mêmes besoins sans les avoir reconnus. Pour elles, négliger cette question de l'information revient à naviguer à vue et peut entraîner des conséquences désastreuses. Il est donc essentiel que les coaches aient les outils nécessaires pour repérer ce type de situation afin de leur prodiguer un accompagnement personnalisé et les renvoyer si nécessaire aux mesures mentionnées ci-dessus. La création d'une grille de diagnostic pourrait aider à la fois les coaches et les entrepreneurs à établir un état des lieux (celle-ci pourrait être intégrée dans le guide mentionné ci-dessus).

Pour finir signalons deux projets qui dépassent le fonctionnement interne de la Fongit. Le premier aurait pour but de créer un réseau social d'entreprises destiné aux organisations hébergées dans la Bluebox. Il comporterait en particulier un annuaire où chaque personne indiquerait ses domaines de compétences. Un tel dispositif s'accorderait totalement avec les pratiques des collaborateurs des organisations hébergées dans ce bâtiment qui s'informent surtout à travers leur réseau. A défaut d'un outil aussi élaboré, une solution minimale serait la création d'un groupe LinkedIn.

Le second projet concerne la création d'un soutien aux entreprises pour le repérage et la réponse aux appels d'offres publics. La Fongit n'a pas les moyens de pratiquer elle-même ce type de veille pour les sociétés accompagnées, malgré leur besoin. L'OPI a

lancé l'an passé une initiative dans ce sens qui a été rejetée par le gouvernement. Il serait judicieux que plusieurs organisations appuient cette idée de manière conjointe, afin qu'une nouvelle tentative ait plus de chance de succès.

5.3 Genilem

5.3.1 Culture organisationnelle

Genilem est composée d'une équipe dont la plupart des membres ne l'ont rejointe qu'assez récemment : un tiers d'entre eux sur la petite dizaine est arrivé au début de l'année 2014. Le directeur, Philippe Gaemperle, affirme se montrer très exigeant envers ses collaborateurs : des propos qui trouvent un écho avec les tensions qui ont agité l'organisation en 2010 peu après son arrivée, alors qu'il mettait en place plusieurs réformes pour remédier à des dysfonctionnements internes²⁷. La répartition des tâches entre les membres de l'équipe actuelle est clairement définie. Par exemple, les coaches assument chacun le suivi d'une partie des entreprises, la responsable de la communication centralise l'ensemble des flux d'information publiés où à publier, etc.

Genilem est dans un processus d'amélioration continue qui se traduit par des projets dont la gestion est déléguée à certains collaborateurs. Actuellement, l'organisation mène une réflexion sur le knowledge management.

En raison du grand nombre de sollicitations, l'équipe dans son ensemble subit une pression du temps assez importante. Pour répondre à cette situation, certaines activités sont très exactement codifiées comme les procédures liées aux mesures SAI²⁸ qui entraînent plusieurs centaines de rendez-vous par an.

La nouveauté relative de bon nombre de collaborateurs offre au directeur une opportunité pour créer des projets et amener de l'innovation dans le fonctionnement de l'institution. Le contexte est donc plutôt favorable pour y développer la veille.

5.3.2 Besoins en information et sources utilisées

Comme pour la Fongit, les informations dont Genilem a besoin peuvent se ranger en deux catégories : celles qui à travers le coaching sont utiles aux sociétés accompagnées, et celles qui contribuent à son propre fonctionnement. Pour les premières, étant donné que les besoins des entreprises soutenues par Genilem ou par la Fongit semblent assez similaires, nous renvoyons à la section 5.2.2 (p. 42) ainsi qu'à l'annexe 10 (voir page

²⁷ A ce propos, voir par exemple l'article de Marie-Laure Chapatte « Climat de tension chez Genilem » paru dans *Le Temps*, le 24 juin 2010.

²⁸ Les mesures SAI concernent les chômeurs qui souhaitent devenir indépendants. Afin de disposer du temps nécessaire pour initier leur projet, ils peuvent demander une suspension de leur obligation de chercher un emploi. A ce propos, voir : Genilem Vaud-Genève, 2012.

109)²⁹. Notons toutefois que l'un des coaches insiste sur l'utilité de former les entreprises à la veille et si possible de leur mettre à disposition un guide.

Parmi les informations directement utiles au fonctionnement de Genilem, prennent place plusieurs éléments proches de ceux déjà mentionnés à propos de la Fongit. Nous pouvons mentionner le besoin de connaître les pratiques d'autres institutions similaires, afin d'éventuellement s'en inspirer pour innover. L'intérêt de la participation au groupe Remino a également été souligné, notamment pour se renseigner sur les projets du gouvernement concernant l'entrepreneuriat, mais aussi pour connaître les activités des autres organismes qui en font partie. Pour Genilem, bien connaître les autres institutions est capital afin de pouvoir montrer en quoi elle s'en distingue et justifier ainsi son financement.

Elle n'a pas besoin de faire de prospection pour trouver de nouvelles sociétés. Elle reçoit bien assez de propositions et la question est plutôt de savoir ce qu'il convient de faire des sociétés qui ne sont pas sélectionnées, mais qui présentent malgré tout un potentiel.

L'un des coaches estime particulièrement intéressant d'avoir une bonne connaissance des innovations entrepreneuriales (peu importe la région du monde). Cela permet de faire des parallèles avec ce qui existe ailleurs et de mieux comprendre les enjeux des projets extrêmement variés qui leur sont soumis. Par ailleurs, ils ont besoin de se tenir informés des nouveautés dans le domaine du management, et, à cet effet, l'organisation s'est abonnée à la Harvard Business Revue.

Genilem surveille de manière assez détaillée la présence des entreprises accompagnées et des alumni dans les médias. Il s'agit contrôler la visibilité de l'organisation, ainsi que celle des sociétés qui lui sont associées. Une forte présence est également un atout pour obtenir le soutien des partenaires étatiques, mais aussi des parrains issus du secteur privé.

Même si une veille structurée dans ce domaine n'existe pas et ne semble pas envisageable, la recherche de parrains représente un enjeu crucial pour la survie de l'institution puisqu'il s'agit là de sa source essentielle de financement.

²⁹ On note toutefois quelques différences : les sociétés accompagnées par Genilem n'ont que très exceptionnellement besoin de conseil concernant les brevets et la propriété intellectuelle. Ce cas se présente plus fréquemment pour les sociétés hébergées par la Fongit qui est spécialisée dans le high-tech.

5.3.3 Collecte de l'information

Les domaines de collecte de l'information ne sont pas clairement répartis. Au niveau des outils, plusieurs utilisent les alertes de Google, notamment pour repérer des publications concernant Genilem ou des sociétés accompagnées, mais aussi pour des thématiques plus générales comme le management.

L'abonnement à des pages Facebook et dans une moindre mesure LinkedIn permet à plusieurs coaches de s'informer sur l'actualité de leurs contacts, en particulier les porteurs de projet ou les entreprises accompagnées.

5.3.4 Traitement et partage de l'information

Genilem possède un disque partagé pour mettre à disposition de toute l'équipe les documents de chaque collaborateur. Ce dispositif est en concurrence avec une banque de données de type CRM pour gérer les contacts. L'outil permet de renseigner des personnes et des institutions ainsi que de leur attacher des fichiers. Des statistiques concernant les activités de l'organisation (par exemple le nombre d'entretiens d'accompagnement par gestionnaire) sont également disponibles. Ces indicateurs sont utiles pour la gestion, mais aussi dans un but de communication.

Actuellement, il est attendu que les collaborateurs placent les fichiers en lien avec les contacts à la fois sur le disque partagé et sur cette plateforme. Cette pratique n'est pas optimale et n'est pas toujours appliquée avec assiduité, mais une réflexion sur la gestion des connaissances est actuellement en cours et devrait aboutir à une rationalisation de ces processus. La principale faiblesse de cette banque de donnée est sa mise à jour régulière. Pour le moment, 90% des modifications sont effectuées par l'office manager et l'apprentie, alors que toute l'équipe pourrait et devrait apporter une contribution plus soutenue à cette tâche.

Pour partager des informations, le moyen le plus courant est l'email. Des réunions sont également régulièrement organisées : des séances d'équipe mensuelles portant sur la stratégie opérationnelle, des « communautés de pratiques », etc. A noter encore l'existence d'une plateforme Podio utile à la gestion de projet, mais qui n'est pour ainsi dire pas utilisée.

Le traitement des flux d'information liés à la revue de presse est assez codifié. La responsable de la communication rassemble tous les articles qui concernent Genilem, les entreprises accompagnées ou les alumni. Si un autre collaborateur de l'institution ou d'une des sociétés affiliées repère un document pertinent, le principe est de le lui transmettre par email. Elle reprend ensuite la plupart de ces articles sur la page

Facebook de Genilem en plus de numériser tout ce qui se présente sous forme papier pour le déposer sur le disque partagé.

5.3.5 Recommandations pour améliorer les pratiques de veille

Comme nous avons procédé pour la Fongit, nous délivrons ici une synthèse concernant les recommandations adressées à Genilem et nous en donnons un descriptif plus complet à l'annexe 12 situé aux pages 120 et suivantes.

Actuellement, un projet de knowledge management a été confié à l'une des collaboratrices ; sur le même modèle, un projet de veille pourrait être confié à un membre de l'équipe. Dans un premier temps, il s'agirait de choisir une thématique où la pratique de la veille est relativement aisée à mettre en place et produit immédiatement des résultats comme, par exemple, le management des start-up. Une fois l'intérêt de la démarche reconnu par l'ensemble des collaborateurs, il sera possible de confier à plusieurs d'entre eux d'autres secteurs de veille. Parmi ceux qui nous paraissent prioritaires, nous comptons les sources de financement, la réputation de Genilem (déjà en partie surveillée), les publications présentant des innovations autour de l'accompagnement des start-up et éventuellement le repérage de projets de start-up à travers le monde pour détecter les tendances en la matière.

Au niveau du dispositif, de nombreux choix sont possibles. Netvibes ou Hootsuite constituent des choix intéressants parce que ces plateformes permettent de suivre à la fois des flux RSS et des réseaux sociaux³⁰. Afin d'assurer la capitalisation des résultats pertinents et leur mise à disposition pour le reste de l'équipe, adopter l'usage d'un logiciel de prise de notes est la solution la plus simple. Une alternative à ces outils pourrait être bientôt Webso, un logiciel libre créé en collaboration avec la HEG de Genève et qui pourrait remplir ces fonctions ainsi que d'autres encore.

Il ne suffit pas de mettre à disposition de l'équipe des données brutes. Celles-ci auraient trop de risque de rester inexploitées, d'où l'importance de les valoriser : soit en communiquant à leur propos lors de réunions, soit en les envoyant sous la forme de newsletter. La première solution convient bien pour des questions complexes qui demandent certaines explications, la seconde pour tous les autres cas.

Parmi les outils de partage de l'information existants, la veille contribuera à maintenir le CRM à jour ; quant au disque réseau, il pourra accueillir les synthèses issues du traitement des données récoltées en vue de les archiver.

³⁰ Hootsuite coûte un peu plus de 100 \$, mais présente l'avantage de gérer les publications sur les réseaux sociaux, ce qui n'est pas sans intérêt pour Genilem ; voir ci-dessous.

La création d'un groupe Facebook pour les collaborateurs de Genilem pourrait présenter une certaine pertinence. Ce réseau social est utilisé par la majorité des collaborateurs. Comme l'organisation est située sur deux sites, un groupe dans ce réseau social permettrait de faciliter les échanges à distance et de limiter les envois d'emails à l'ensemble de l'équipe. Concernant la veille, il fournirait un espace pour partager des informations intéressantes de manière immédiate et peu formalisée, par exemple signaler un article pertinent au responsable d'une des veilles.

Pour améliorer le partage des informations et augmenter les échanges entre les entrepreneurs, Genilem pourrait proposer la formation de groupes de deux à quatre participants en vue de rencontres régulières. Par ailleurs, cette mesure aurait probablement un impact positif sur la motivation et contribuerait à prévenir l'isolement potentiel de certains dirigeants.

Une formation courte dédiée spécifiquement aux coaches pourrait les aider à mieux accompagner les entreprises en leur fournissant une série d'outils de diagnostic et une connaissance suffisante pour faire des recommandations opérationnelles. Il serait également utile qu'un des collaborateurs accomplisse une formation plus approfondie telle que le DAS en intelligence économique afin que cette personne puisse coordonner l'ensemble des activités de veille et initier de nouveaux projets. A l'attention des entreprises, nos recommandations sont similaires à celles que nous avons proposées à la Fongit, à savoir l'organisation d'une formation courte et la mise à disposition d'un guide en intelligence économique.

Pour achever cette section, nous recommandons une modification de la pratique de la veille autour des entreprises accompagnées. Actuellement la responsable de la communication consacre une part de son temps à suivre la presse afin d'y repérer les publications mentionnant Genilem ou des sociétés coachées. Il nous paraît important de rendre ces dernières indépendantes et de les former à effectuer exclusivement eux-mêmes ce type de veille (ce qu'ils font déjà en partie pour la majorité) et de leur donner comme instruction de relayer ensuite les informations à la responsable de la communication.

Les coaches se contenteraient d'assurer un contrôle sommaire pour les entreprises dont ils ont la charge afin de vérifier qu'un suivi existe. A cet effet, des alertes Google pourraient suffire. Le temps que gagne la responsable de la communication serait mis à profit pour augmenter les mesures de coaching auprès des porteurs de projet pour ce domaine particulier.

Par contre, il serait utile de structurer la veille image de Genilem et notamment d'étendre la surveillance à de nouvelles sources comme Twitter où l'organisation ne dispose pas de compte. Un outil comme Hootsuite permet de surveiller facilement plusieurs réseaux et de publier simultanément sur chacun d'entre eux.

Concernant la numérisation et la capitalisation systématique des articles, cela représente un travail non négligeable avec au final une plus-value relativement faible. Un abonnement à une banque de données telle que Factiva pourrait faire gagner un temps considérable à ce niveau, mais cela signifie pour une organisation de la taille de Genilem un investissement d'environ 6000 CHF par an³¹. S'abonner à un tel outil permettrait de suivre la présence dans la presse de l'ensemble des organisations liées à Genilem très simplement, en particulier les alumni qui n'ont plus de raison de transmettre les résultats de leur veille.

5.4 Comparaison des besoins des deux organisations et évaluation des possibilités de partage ou d'externalisation

Les problématiques qui intéressent Genilem et la Fongit se recoupent en de nombreux points, mais les informations pertinentes elles-mêmes sont le plus souvent différentes comme nous allons le constater dans la suite de cette section, ce qui limite quelque peu l'efficacité d'une centralisation de la veille. L'annexe 13 disponible à la page 135 fournit une représentation synthétique des mesures que nous proposons dans la fin de ce chapitre.

5.4.1 Veille sur les pratiques des structures d'accompagnement

Une veille portant sur les pratiques et le mode de fonctionnement des structures d'accompagnement est utile à la fois à Genilem et à la Fongit, mais leurs besoins diffèrent puisque l'une et l'autre ne vont évidemment pas chercher à s'inspirer du même type d'organisation.

Si cette veille adopte une perspective suffisamment large en analysant, par exemple, l'ensemble des organismes de soutien à une échelle régionale voire nationale, cela permettrait aux politiques d'évaluer de manière comparative les organisations et services existants, ce qui constituerait une aide à la prise de décision très précieuse pour adapter cette offre. D'autre part, des institutions comme Genilem ou la Fongit pourraient tirer avantage de cette veille en réfléchissant à leur positionnement à un niveau plus

³¹ Pour environ 4500 CHF par an, une proposition minimale de l'Argus serait envisageable, mais avec très peu de flexibilité (une quarantaine de mots clés et 500 publications par an).

élevé, notamment pour combler des vides que négligerait le réseau actuel des organisations existantes.

Un tel projet ne saurait être mené grâce aux ressources de ces deux institutions. Il devrait être soutenu par le gouvernement, puisque celui-ci en serait le premier bénéficiaire. Les services de la promotion économique des cantons de Vaud et de Genève en seraient donc des promoteurs idéaux.

5.4.2 Veille sur les sources de financement des start-up

Un autre domaine intéresse à la fois Genilem et la Fongit : les sources de financement des entreprises. Toutefois, comme l'ont affirmé plusieurs coaches, les informations pertinentes pour l'une ou l'autre organisation ne seront pas identiques, puisqu'elles diffèrent en fonction du secteur d'activité. Le canton de Vaud propose déjà une brochure, bien que relativement sommaire³². La CTI édite un guide pour le domaine high-tech³³. Même si ces efforts sont utiles, l'offre pourrait être plus riche avec une meilleure coordination et des informations détaillées en fonction du type de financement recherché. Par exemple, le crowdfunding suscite un intérêt grandissant, et même si on trouve beaucoup de littérature à ce propos, un guide officiel serait précieux pour aiguiller les entrepreneurs avec des conseils très pratiques et adaptés au contexte régional.

5.4.3 Veille sectorielle

Un besoin capital pour la majorité des entreprises et donc incontournable pour les structures qui les accompagnent est la veille sectorielle : celle-ci vise notamment la description et le suivi d'une filière et de ses principaux acteurs. Acquérir ce type d'information demande une connaissance approfondie du milieu, ce qui fait des plateformes sectorielles telles qu'Alp ICT ou BioAlp ou encore Micronarc des partenaires de choix qui pourraient encore étoffer leur offre et devenir ainsi des ressources extrêmement précieuses.

Pour les entreprises qui ne sont pas actives dans un domaine technologique comme la majorité de celles accompagnées par Genilem, la diversité nous paraît telle qu'une organisation ne pourrait pas faire efficacement de la veille sectorielle pour l'ensemble d'entre elles. La formation constitue la meilleure solution afin de rendre les dirigeants autonomes et les amener à mettre eux-mêmes en place leur propre veille.

³² Voir Canton de Vaud. Service de la promotion économique et du commerce 2014.

³³ Voir Confédération suisse. Commission pour la technologie et l'innovation 2012.

5.4.4 Veille sur les techniques de management

Cette veille intéresse l'ensemble des acteurs qui offrent un service de coaching ainsi que les responsables d'entreprises. La CTI met déjà à disposition de telles ressources, mais elles ne sont pas accessibles à l'ensemble des acteurs qui pourraient être intéressés.

Cette offre demanderait donc à être étoffée et rendue plus largement accessible. Idéalement la Confédération et la CTI constitueraient des entités adéquates pour prendre en charge ce rôle déjà en partie assumé.

Un tel dispositif aurait pour but de mettre en évidence des pratiques innovantes dans les méthodes de management et de documenter celles qui se révèlent le plus efficaces à l'épreuve de l'expérience. Cette offre permettrait aux organisations de disposer d'un matériel brut qu'elles pourraient ensuite analyser à l'interne et éventuellement compléter en fonction de leur contexte.

5.4.5 Veille sur les appels d'offres publics

Repérer les appels d'offres publics à un niveau international présente une certaine complexité (pour la Suisse, il existe le portail Simap.ch³⁴). Ce besoin, même s'il semble plus rare chez Genilem concerne d'assez nombreuses entreprises et requiert un accompagnement particulier. Dans ce domaine, un projet de la Confédération serait idéal, mais, à défaut, les services de la promotion économique des cantons pourraient effectuer cette veille en repérant et en mettant à disposition des entreprises les sources des appels d'offres des différents pays.

Le repérage d'une offre intéressante constitue seulement une étape. Souvent, si une petite entreprise souhaite y répondre et qu'elle ne dispose pas elle-même des ressources suffisantes, elle a besoin de s'associer à d'autres, qui le reste du temps constituent très souvent des concurrents. La mise en place d'un dispositif de veille dans ce domaine serait donc utilement complétée par des mesures d'accompagnement et d'incitation pour former de tels partenariats avec pour effet de rendre les entreprises suisses plus actives sur ces marchés ouverts. Le réseau Platinn ou l'OPI pourraient constituer des partenaires adéquats pour mettre en place un programme afin d'initier ces partenariats.

5.4.6 Création d'un réseau social pour les organismes de soutien à l'entrepreneuriat

Etant donné la complexité que forme le réseau des organisations qui apportent un soutien aux entreprises, il est capital de disposer d'outils pour s'y repérer. Actuellement,

³⁴ Voir le site Simap.ch (<https://www.simap.ch>, consulté le 22 août 2014).

les services de promotion de l'économie de Vaud et de Genève publient chacun une brochure qui les présente brièvement.

Cette mesure aide les entrepreneurs à s'orienter, mais se révèle toutefois inutile pour les professionnels appartenant à ce réseau et qui en ont une certaine connaissance. Une plateforme commune avec davantage d'information sur les différents organismes et les services proposés serait tout à fait pertinente, mais surtout un annuaire qui indiquerait les compétences de chaque collaborateur en lien avec l'une de ces structures. La plupart de ceux-ci, comme nous l'a montré l'ensemble de notre étude, ont comme habitude de recourir avant tout à leur réseau personnel pour s'informer. Par conséquent, un tel outil a de bonnes chances d'être adopté, dans la mesure où il facilite l'entrée en contact avec des acteurs pertinents. D'autres fonctionnalités sont encore envisageables comme celle d'un chat. Ce dispositif serait utile à l'ensemble des membres du réseau, mais surtout aux nouveaux venus qui n'ont pas encore eu l'occasion d'établir beaucoup de contacts.

Le groupe Remino qui réunit les cadres de la plupart de ces organisations constitue l'organe idéal pour échanger sur un tel projet et en organiser le lancement. Dans une première phase, il serait possible de commencer par la Bluebox qui regroupe sous un même toit plusieurs de ces structures (voir la recommandation E.3. de la page 118).

La coordination d'un tel projet devrait probablement être assurée par les services cantonaux de la promotion économique.

6. Conclusion

6.1 Retour sur les objectifs

Notre premier objectif (A) qui consistait à proposer une série de recommandations à Genilem et à la Fongit pour améliorer leurs pratiques de veille et celles des entreprises accompagnées a pu être rempli puisque nous leur avons soumis un peu moins d'une quinzaine de mesures à chacune. Nous avons pu constater que ces organisations ont des besoins spécifiques à leur propre fonctionnement auxquels peut répondre un dispositif de veille comme mettre en place une surveillance de la réputation ou suivre l'innovation dans le domaine de l'accompagnement des entreprises.

Par contre, quand il s'agit de fournir des informations stratégiques aux start-up, les besoins deviennent extrêmement diversifiés. Si une veille concernant les sources de financement reste dans la mesure du possible pour Genilem ou la Fongit, un suivi de l'ensemble des secteurs d'activité des entreprises accompagnées dépasse largement leurs moyens à disposition, d'autant plus que cela ne relève pas de leur mission. Pour ce type d'information, il n'y a donc pas de veille systématique, mais uniquement des recherches ad hoc quand un besoin apparaît.

Une réponse élaborée à ces attentes ne peut s'élaborer que via d'autres organisations et cela nous amène à notre second objectif (B) que nous pouvons également considérer comme atteint. Nous avons émis plusieurs propositions pour apporter conjointement un soutien aux structures d'accompagnement et aux entreprises.

Il ne s'agirait donc pas de créer une nouvelle organisation spécifiquement pour la veille, mais de renforcer une offre déjà partiellement existante en y consacrant plus de forces. Notre enquête, même si elle mériterait d'être élargie sur un panel d'entreprises plus vaste révèle une forte demande de soutien à laquelle le réseau actuel n'apporte pas de réponse suffisante. L'OPI et en particulier les clusters tels qu'Alp ICT et BioAlp pourraient y contribuer en tirant avantage des connaissances qu'elles disposent dans les secteurs où se concentrent leurs activités pour mettre en place une veille approfondie. En sus de leurs autres services, ces organisations deviendraient encore davantage des fournisseurs d'informations stratégiques souvent vitales pour les entreprises.

Les services cantonaux de la promotion économique pourraient se montrer plus actifs dans leur rôle de coordination, notamment en mettant en place un annuaire professionnel tel que nous l'avons recommandé dans nos résultats (voir la section 5.4.6 à la page 55) ou en assumant la responsabilité de veilles spécifiques comme celle sur les sources de financement. Ces services supplémentaires ou renforcés impliquent

certainement l'engagement de personnel spécialisé dans le domaine de la veille et de l'intelligence économique, mais contribueraient à répondre à des préoccupations et surtout à des besoins réels d'une part importante des PME.

6.2 Difficultés rencontrées

Afin de mener une réflexion plus poussée sur un dispositif de veille à un échelon régional (en lien avec notre objectif B), il aurait été utile d'interroger beaucoup plus d'acteurs, ce qui n'a pas été possible dans le cadre de ce travail. Avec près d'une vingtaine d'entretiens et un questionnaire, il a déjà entraîné la récolte et le traitement d'une masse très importante de données. Notons toutefois que la remise du travail ne constitue qu'une étape et que des interviews, l'évaluation et le déploiement des mesures conseillées pourront encore se faire par la suite.

Une autre difficulté a été de présenter en quoi consiste la veille auprès des entrepreneurs. Chez un certain nombre d'entre eux, elle n'évoquait rien et après explications, ils ont en général décliné la proposition d'entretien. La perspective de se faire questionner sur un sujet qui leur est étranger les a sans doute retenus, mais aussi la crainte de perdre du temps. Nos tentatives pour les rassurer à ce niveau sont souvent restées vaines. En effet, ceux qui ont accepté de nous consacrer une heure sont en général repartis avec une amorce de réflexion et des idées à mettre en application.

Si une partie des entrepreneurs est très ouverte à la problématique de la veille, en général les plus expérimentés, les autres se sont montrés réfractaires. Cela illustre le peu de valeur attachée parfois à l'information ou du moins à une méthodologie structurée pour sa recherche. La veille est fréquemment encore méconnue, malgré des besoins évidents. Il serait souhaitable que l'ensemble des acteurs en contact avec ces nouveaux entrepreneurs attirent leur attention sur l'importance pour leur réussite d'établir une stratégie par rapport à l'information : définir des besoins et les moyens d'y répondre.

La participation au questionnaire s'est révélée très faible. Nous espérons pouvoir faire une véritable analyse quantitative avec au moins une vingtaine de réponses et nous n'en n'avons eu que le tiers. Nous ne regrettons toutefois pas d'avoir consacré passablement d'énergie à la réalisation de cet outil. Il nous a permis de récolter un autre type d'information avec notamment des prises de position précises.

6.3 Travaux ultérieurs envisageables

Ce travail de master s'achève sur des recommandations assez générales dont l'évaluation nécessiterait encore des échanges. S'il s'ensuivait une prise de décision de la part de Genilem ou de la Fongit d'en mettre en application certaines d'entre elles,

notre participation pourrait s'avérer utile. Concernant les dispositifs de veille, nous pouvons contribuer à leur organisation, que ce soit pour délimiter un périmètre réaliste ou pour définir les livrables les plus à même de répondre aux besoins des bénéficiaires. Plusieurs recommandations impliquent de mettre en place des formations que la HEG de Genève serait en mesure de proposer. De plus, elle pourrait assurer la création d'un guide qui constituerait un complément à ces cours ou du moins une introduction pour ceux qui n'y auraient pas pris part.

Un élargissement de la perspective serait également utile. Notre étude démontre que ni Genilem ni la Fongit ne disposent des ressources nécessaires pour répondre aux besoins informationnels des entreprises coachées (en particulier pour tout ce qui concerne la veille sectorielle). Améliorer l'accompagnement ne peut se faire qu'en recourant davantage au réseau des organismes de soutien et en resserrant les liens entre eux pour encourager la création de synergies positives. Plusieurs de nos recommandations vont dans ce sens : voir la section 5.4 aux pages 53 et suivantes.

Toutefois cette partie de notre travail repose sur un échantillon relativement restreint et ne peut donc pas être considéré comme complètement représentatif. S'il est évident qu'il existe un besoin pour une meilleure information sur les sources de financement potentielles, autant il nous est plus difficile de mesurer, par exemple, l'ampleur que représente le besoin concernant les appels d'offres internationaux, puisque nous avons obtenu relativement peu de témoignages à ce propos. Une étude quantitative que la HEG pourrait prendre en charge serait utile au gouvernement pour qu'il puisse prendre une décision en connaissance de cause quant à l'opportunité de mettre en place un dispositif pour répondre à ce besoin et si oui sous quelle forme.

Notre recommandation concernant l'intégration d'un annuaire voire d'un RSE regroupant l'ensemble des organismes de soutien aux entreprises demanderait également une étude d'opportunité, ne serait-ce que pour définir plus précisément les besoins en considérant l'ensemble des parties prenantes. Cela pourrait constituer un sujet pour un éventuel travail de master en information documentaire.

De manière générale, il nous paraît important que de tels projets dans le domaine de la veille continuent à être réalisés afin que cette réflexion autour de l'acquisition et de l'utilisation de l'information stratégique se généralise. La plus-value d'une étude telle que celle que nous avons menée ne réside pas uniquement dans les recommandations qui en sont issues, mais également dans les idées et les projets qu'ont suscités les échanges lors des nombreux entretiens.

Bibliographie

Normes

ASSOCIATION FRANÇAISE 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.

ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION, 2000a. *FD X 50-190 : capitalisation d'expérience*. Paris : AFNOR.

ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION, 2000b. *NF EN ISO 9004 2000 : Systèmes de management de la qualité*. Paris : AFNOR.

ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION, 2004. *FD X 50-185 : management de l'information*. Paris : AFNOR.

Monographies

AGENCE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISES, 2012. *Créer ou reprendre une entreprise*. Editions Eyrolles.

BESSON, Bernard et POSSIN, Jean-Claude, 2002. *L'audit d'intelligence économique*. 2e édition. Paris : Dunod.

BLANK, Steve et DORF, Bob, 2012. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. 1 édition. Pescadero : K & S Ranch.

CARLIER, Alphonse, 2012. *Intelligence économique et Knowledge Management*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR.

EZRATTY, Olivier, 2014. *Guide des Startups high-tech en France* [en ligne]. Dix-huitième édition. [Consulté le 27 mars 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.oezratty.net/wordpress/2014/guide-des-startups-2014>

GREVET, Alexandre (éd.), 2014. *Créer ou reprendre une entreprise*. 27e éd. Paris : Eyrolles.

HARBULOT, Christian, 2012. *Manuel d'intelligence économique*. Paris : Presses universitaires de France.

JAKOBIAK, François, 2009. *L'intelligence économique : Techniques et outils*. 2e édition. Paris : Editions d'Organisation.

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

MARCON, Christian et MOINET, Nicolas, 2011. *L'intelligence économique*. 2e édition. Paris : Dunod. [Consulté le 30 mars 2014].

MOINET, Nicolas et DESCHAMPS, Christophe, 2011. *La boîte à outils de l'intelligence économique*. Paris : Dunod.

PELLETIER, Arnaud et CUENOT, Patrick, 2013. *Intelligence économique, mode d'emploi: Maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise*. Montreuil : Pearson.

ROUACH, Daniel, 2010. *Incubators of the world: USA, Israel, France, Switzerland, China and Japan*. Paris : Pearson. Village mondial.

SALLES, Maryse, 2006. *Stratégies des PME et intelligence économique: une méthode d'analyse du besoin*. 2e édition. Paris : Economica.

Articles de revues et actes de colloques

- ALLEN, David N. et RAHMAN, Syedur, 1985. Small Business Incubators: A Positive Environment for Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. juillet 1985. Vol. 23, n° 3, pp. 12-22.
- BAKKALI, Chaffik, MESSEGHEM, Karim et SAMMUT, Sylvie, 2013. Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management International / International Management / Gestión Internacional*. 2013. Vol. 17, n° 3, pp. 140-153.
- BERGEK, Anna et NORRMAN, Charlotte, 2008. Incubator best practice: A framework. *Technovation*. 2008. Vol. 28, n° 1-2, pp. 20-28.
- BRANDAU, Jean et YOUNG, Andrea, 2000. Competitive intelligence in entrepreneurial and start-up businesses. *Competitive Intelligence Review*. 2000. Vol. 11, n° 1, pp. 74-84.
- CHALUS-SAUVANNET, Marie-Christine, 2007. Risques inhérents aux insuffisances de veille commerciale dans les projets de création d'entreprise – Étude de 15 cas de création d'entreprise de petite dimension. *Market Management*. 2007. Vol. 7, n° 3, pp. 4-24.
- CROMPTON, Bernadette M., SMYRNIOS, Kosmas X. et BI, Rui, 2012. Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms. *Small Enterprise Research*. juin 2012. Vol. 19, n° 1, pp. 16-31.
- DESJACQUES, Corinne, 2003. Le défi des start-up : « Recherche de capitaux ou de clients ? ». *Revue économique et sociale*. 2003. Vol. 61, n° 4, pp. 33-37.
- DIALLO, Alpha et DUPIN, Corrine, 2011. L'entreprise innovante: un espace privilégié de veille...et d'intelligence. *Documentaliste: Sciences de l'Information*. 2011. Vol. 48, n° 1, pp. 32-36.
- FINEGOLD, David, CARLUCCI, Salvador et PAGE, Anthony, 2005. How to conduct competitive intelligence in your biotech startup. *Nature biotechnology*. 2005. Vol. 23, n° 6, pp. 651-653.
- FIS, Ahmet Murat et CETINDAMAR, Dilek, 2013. Start-Up Information Search Practices: The Case of Turkey. *Emerging Markets Finance and Trade*. 2013. Vol. 49, n° 6, pp. 22-36.
- FRÉMIOT, Emmanuel, 2007. L'incubateur public, une innovation organisationnelle permettant la réduction des risques associés aux spécificités de l'entrepreneuriat cognitif. *Vie & sciences de l'entreprise*. 2007. Vol. 176-177, n° 3, p. 9.
- FUKUGAWA, Nobuya, 2013. Which factors do affect success of business incubators. *Journal of advanced management science*. mars 2013. Vol. 1, n° 1, pp. 71-74.
- GHILIC-MICU, Bogdan, MIRCEA, Marinela et STOICA, Marian, 2010. The Audit of Business Intelligence Solutions. *Informatica Economica*. 2010. Vol. 14, n° 1, pp. 66-77.
- GROOM, Jeremy R. et DAVID, Fred R., 2001. Competitive Intelligence Activity Among Small Firms. *SAM Advanced Management Journal (07497075)*. 2001. Vol. 66, n° 1, pp. 12.
- GUARDA, Teresa, SANTOS, Manuel, PINTO, Filipe, AUGUSTO, Maria et SILVA, Carlos, 2013. Business Intelligence as a Competitive Advantage for SMEs. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. 2013. Vol. 4, n° 4, pp. 187.
- HAOUD, Naima EI, 2012. L'intelligence économique au service de l'entreprise innovante. *Revue internationale d'intelligence économique*. 2012. Vol. 3, n° 2, pp. 175-187.

HILL, Jimmy et SCOTT, Terri, 2004. A consideration of the roles of business intelligence and e-business in management and marketing decision making in knowledge-based and high-tech start-up. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 2004. Vol. 7, n° 1, pp. 48-57.

KNAUF, Audrey, 2006. Le rôle des acteurs dans un dispositif régional d'intelligence économique : La place de l'informédaire en tant que médiateur et animateur du dispositif. *Market Management*. 2006. Vol. 6, n° 3, pp. 53-71.

LESAKOVA, L'ubica, 2012. The Role of Business Incubators in Supporting the SME Start-up. *Acta Polytechnica Hungarica*. 2012. Vol. 9, n° 3, pp. 85-95.

MARCELLA, Rita et ILLINGWORTH, Laura, 2012. The impact of information behaviour on small business failure. *Information Research*. 2012. Vol. 17, n° 3, pp. 5-5.

MERIEAU, David, 2012. La création d'entreprises innovantes et l'intelligence économique comme élément de performance de l'incubateur Produit en Bretagne, à l'ESCB. In : *Les actes du CIFEPME* [en ligne]. Brest. 2012. [Consulté le 23 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.airepme.org/images/File/2012/A15-Merieau-CIFEPME2012.pdf>

MESSEGHEM, Karim et SAMMUT, Sylvie, 2007. Stratégie de légitimation du créateur d'entreprise face au risque d'isolement dans une pépinière d'entreprise. *5e Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat* [en ligne]. 2007. [Consulté le 5 août 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Messeghem_Sammuto.pdf

MESSEGHEM, Karim, SAMMUT, Sylvie, CHABAUD, Didier, CARRIER, Camille et THURIK, Roy, 2013. L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance? *Management International / International Management / Gestión Internacional*. Spring 2013. Vol. 17, n° 3, pp. 65-71.

PATEL, Pankaj C. et FIET, James O., 2009. Systematic Search and Its Relationship to Firm Founding. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2009. Vol. 33, n° 2, pp. 501-526.

TARRAF, Patrick et MOLZ, Rick, 2006. Competitive Intelligence at Small Enterprises. *SAM Advanced Management Journal (07497075)*. 2006. Vol. 71, n° 4, pp. 24-34.

Outils d'évaluation en intelligence économique et en veille

BESSON, Bernard, POSSIN, Jean-Claude et UHL, Renaud, 2011. Test 1000. [en ligne]. 2011. [Consulté le 21 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.veille.ma/IMG/pdf/test-1000-intelligence-economique-entreprise.pdf>

CLUB DES DIRECTEURS DE SÉCURITÉ DES ENTREPRISES, 2012. Diagnostic d'intelligence économique et de sécurité des entreprises. [en ligne]. 2012. [Consulté le 21 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <https://www.cdse.fr/diagnostic-d-intelligence.html>

CLUSTER WSM, 2012. Analyse des besoins pour un système de veille. [en ligne]. 2012. [Consulté le 24 mars 2014]. Disponible à l'adresse : http://wsm-cluster.org/wp-content/uploads/2012/05/Questionnaire_Veille.pdf

DIRECCTE CENTRE, 2011. Auto-test d'intelligence économique. [en ligne]. 2011. [Consulté le 21 juin 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.centre.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/Auto_test_IE.pdf

THOMASSIN, Amélie et VILLEMINOT, Jean-Daniel, 2004. Autodiagnostic Intelligence Economique. *CCI Lorraine* [en ligne]. 2004. [Consulté le 21 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.lorraine.cci.fr/autodiagnostic/>

SINDUP, 2014. Test 300. [en ligne]. 2014. [Consulté le 21 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://blog.sindup.fr/wp-content/uploads/2014/04/Test300-Sindup1.pdf>

Sources émanant d'organismes de soutien aux entreprises ou portant sur ces dernières

CANTON DE VAUD. SERVICE DE LA PROMOTION ÉCONOMIQUE ET DU COMMERCE, 2014. *Aides financières: création, implantation et développement d'entreprises* [en ligne]. Lausanne : SPECo. [Consulté le 18 août 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/economie_emploi/developpement_economique/fichiers_pdf/brochure-aides-financieres-130312.pdf

CAPITAL PROXIMITÉ, 2013. Start-up: les vrais chiffres du taux d'échec. *CapitalProximité* [en ligne]. 10 octobre 2013. [Consulté le 31 mars 2014]. Disponible à l'adresse : <http://capitalproximite.ch/start-up-les-vrais-chiffres-du-taux-dechec>

CHAPATTE, Marie-Laure, 2010. Climat de tension chez Genilem. *Le Temps* [en ligne]. 24 juin 2010. [Consulté le 11 août 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.letemps.ch/Page/Uuid/31476b5e-7f08-11df-b539-5d63add52629/Climat_de_tension_chez_Genilem

CONFEDERATION SUISSE. COMMISSION POUR LA TECHNOLOGIE ET L'INNOVATION, 2012. *Swiss venture guide 2012: from idea to a successful company* [en ligne]. 4th edition. CTI. [Consulté le 18 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.swissventureguide.ch/SWVG/media/SWVG/2013/SVG-2012.pdf>

CONFEDERATION SUISSE. COMMISSION POUR LA TECHNOLOGIE ET L'INNOVATION, 2013. *CTI Rapport d'activité 2012* [en ligne]. Berne : Commission pour la technologie et l'innovation. [Consulté le 1 avril 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.kti.admin.ch/dokumentation/00077/index.html?lang=fr&download=NHZLpZeg7t,Inp6l0NTU042l2Z6ln1ae2lZn4Z2qZpnO2Yug2Z6gpJCDen16fmym162epYbg2c JjKbNoKSn6A-->

ESSAIM, 2014. Essaim: incubateur d'après-GE. [en ligne]. 2014. [Consulté le 23 mai 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.essaim.ch>

FONDETEC, 2014. Fondetec: financement & hébergement d'entreprises. [en ligne]. 2014. [Consulté le 16 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.fondetec.ch/site>

FONGIT, 2014. FONGIT: The Start-Up Accelerator. [en ligne]. 2014. [Consulté le 1 mai 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.fongit.ch>

GANTENBEIN, Pascal, HEROLD, Nils et ZABY, Simon, 2011. *Die KTI-Start-up-Förderung für innovative Schweizer Jungunternehmen: Ein empirischer Vergleich gelabelter und nichtgelabelter Unternehmen* [en ligne]. Bâle : Uni Basel. [Consulté le 31 mars 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.kti.admin.ch/dokumentation/00078/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,Inp6l0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yug2Z6gpJCDeYB5f2ym162epYbg2c JjKbNoKSn6A-->

GCC, 2014. Geneva Creativity Center. [en ligne]. 2014. [Consulté le 26 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.creativitycenter.ch/?lang=fr>

GENILEM VAUD-GENÈVE, 2012. Description de la mesure SAI. [en ligne]. 2012. [Consulté le 20 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.genilem.ch/documents/showFile.asp?ID=2578>

GENILEM VAUD-GENÈVE, 2013a. *Rapport annuel 2012* [en ligne]. Genève et Lausanne. [Consulté le 1 mai 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.genilem.ch/documents/showFile.asp?ID=2585>

GENILEM VAUD-GENEVE, 2013b. *Genilem : aide à la création d'entreprise* [en ligne]. Dépliant. [Consulté le 1 mai 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.genilem.ch/documents/showFile.asp?ID=2792>

GENILEM VAUD-GENÈVE, 2014. Genilem Vaud-Genève. [en ligne]. 2014. [Consulté le 1 mai 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.genilem.ch>

GRAND CONSEIL DE LA RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE, 2012. *Loi accordant des indemnités et une aide financière annuelles de fonctionnement à des organismes d'aide et de promotion des entreprises pour les années 2012 à 2015* [en ligne]. 19 avril 2012. [Consulté le 1 mai 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.ge.ch/conseil_etat/2009-2013/ppresse/doc/communiqu-20120613-annexe7.pdf

NEODE, 2014. Neode Parc scientifique et technologique. [en ligne]. 2014. [Consulté le 16 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.neode.ch>

OPI, 2014. Office de promotion des industries et des technologies. [en ligne]. 2014. [Consulté le 26 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.opi.ch/>

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE, 2014. FONGIT (Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique). *ge.ch* [en ligne]. 2014. [Consulté le 1 mai 2014]. Disponible à l'adresse : <https://ge.ch/ecoquichetpmepmi/content/fongit-fondation-genevoise-pour-%E2%80%99innovation-technologique>

SERVICE DE LA PROMOTION ÉCONOMIQUE DE GENÈVE, 2012. *Panorama des organismes d'aide au démarrage et au développement d'entreprises à Genève* [en ligne]. Genève : République et canton de Genève. [Consulté le 26 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : <https://ge.ch/ecoquichetpmepmi/sites/default/files/PANORAMA%202012.pdf>

SIMAP.CH, 2014. Système d'information sur les marchés publics en Suisse. [en ligne]. 2014. [Consulté le 22 août 2014]. Disponible à l'adresse : <https://www.simap.ch>

Webographie diverse

CORNELL UNIVERSITY, INSEAD et WIPO, 2013. *The global innovation Index 2013: the local dynamics of innovation* [en ligne]. Geneva, Ithaca et Fontainebleau. [Consulté le 31 mars 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/economics/qii/gii_2013.pdf

HALTIWANGER, John, JARMIN, Ron et MIRANDA, Javier, 2008. *Business dynamics statistics briefing: jobs created from business startups in the United States* [en ligne]. Kansas City : Kauffman: the Fondation of entrepreneurship. [Consulté le 31 mars 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.census.gov/ces/pdf/BDS_StatBrief1_Jobs_Created.pdf

M+A INTERNATIONAL TRADESHOW MEDIA, 2014. *Expo DataBase*. [en ligne]. 2014. [Consulté le 5 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.expodatabase.com>

OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE OFS, 2013. *Création de nouvelles entreprises en 2011* [en ligne]. Office fédéral de la statistique OFS. [Consulté le 1 avril 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/02/blank/data.Document.20938.xls>

SOLLICO SOFTWARE, 2014. NewsFlash ~ Actualité française en temps réel. *App Store* [en ligne]. 2014. [Consulté le 3 août 2014]. Disponible à l'adresse : <https://itunes.apple.com/fr/app/newsflash-actualite-francaise/id472447733?mt=8>

STRATEG-IE, 2012. Audit. *Strateg-ie* [en ligne]. 2012. [Consulté le 20 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.strateg-ie.fr/audit>

THE LIMESURVEY PROJECT TEAM, 2011. LimeSurvey - the free and open source survey software tool ! [en ligne]. 24 avril 2011. [Consulté le 25 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.limesurvey.org/fr>

TNS SOFRES, 2013. Inventeur, conquérant ou bâtisseur le startuper est heureux ! *L'Atelier BNP Paribas* [en ligne]. décembre 2013. [Consulté le 1 avril 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.atelier.net/sites/default/files/etude-les-nouveaux-visages-du-startuper-l-atelier-bnpparibas_0.pdf

TRADE-SHOW-ADVISOR.COM, 2014. Trade show finder ressources. *Trade-show-advisor.com* [en ligne]. 2014. [Consulté le 5 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.trade-show-advisor.com/trade-show-finder.html>

WIKIPÉDIA, 2014. Incubateur d'entreprises. *Wikipédia* [en ligne]. [Consulté le 1 mai 2014]. Disponible à l'adresse : http://fr.wikipedia.org/wiki/Incubateur_d%27entreprises

WIPO, 2011. *Guide des bases de données technologiques* [en ligne]. Genève : World intellectual property organization. [Consulté le 6 août 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/fr/patents/434/wipo_pub_l434_11.pdf

Annexe 1 : Descriptif d'outils de diagnostic en veille et intelligence économique

Outil et auteur	Descriptif
<p>Test 1000</p> <p>Réalisé par Bernard Besson Consulting, Jean Claude Possin et Renaud Uhl (2011)</p>	<p>Modèle : plus de 120 questions à évaluer sur des échelles de 0 à 5 ou de 0 à 10 rangées en huit rubriques.</p> <p>Domaines couverts : l'ensemble des aspects de l'intelligence économique.</p> <p>Commentaires : beaucoup de questions sont orientées sur des sources et des organisations typiquement françaises. N'est pas très flexible par rapport aux caractéristiques propres de l'organisation.</p> <p>Résultat : un score de 0 à 1000. Si ce chiffre est supérieur à 500 alors l'organisation dispose d'une intelligence économique. Comme les questions sont classées dans huit rubriques, il est possible d'établir une analyse pour chacun de ces aspects.</p>
<p>Test 300</p> <p>Réalisé par l'éditeur de logiciels de veille Sindup (2014)</p>	<p>Modèle : 37 questions à évaluer sur des échelles de 0 à 5 ou de 0 à 10 rangées en cinq rubriques.</p> <p>Domaines couverts : essentiellement la veille avec quelques éléments sur les actions d'influence (sources, organisation des veilles, partage de l'information, influence, etc.).</p> <p>Commentaires : s'inspire du test 1000 en le simplifiant drastiquement. Se trouvent élaguées toutes les questions qui concernent des éléments renvoyant à des organismes ou à des sources précis et donc pas pertinents pour toutes les organisations.</p> <p>Résultat : un score de 0 à 300. Comme les questions sont classées dans cinq rubriques, il est possible d'établir une analyse pour chacun de ces aspects.</p>

Outil et auteur	Descriptif
<p>Diagnostic d'intelligence économique et de sécurité des entreprises</p> <p>Réalisé par le Club des directeurs de sécurité des entreprises (2012)</p>	<p>Modèle : feuille de calcul avec 82 questions rangées en huit catégories.</p> <p>Domaines couverts : la plupart des risques contre lesquels l'intelligence économique peut apporter une protection (réputation, atteintes financières, vols, rupture d'approvisionnement, etc.), mais très peu d'éléments sur la veille et sa pratique.</p> <p>Commentaires : cet outil se distingue de tous les autres par le fait qu'il évalue non seulement l'état actuel, mais aussi l'importance des besoins, ce qui permet de mesurer l'écart entre les deux.</p> <p>Résultat : un rapport détaillé avec un diagramme en radar pour illustrer les résultats dans les différentes catégories de critères. Suivent des recommandations.</p>
<p>Auto-test d'intelligence économique</p> <p>Réalisé par DIRECCTE Centre (2011)</p>	<p>Modèle : 73 questions à répondre par oui ou non rangées en rangées en cinq catégories.</p> <p>Domaines couverts : se focalise sur la sécurité avec trois groupes de questions sur la protection : patrimoine matériel, humain et immatériel. Les deux autres groupes concernent la veille et l'influence.</p> <p>Commentaires : cet outil est très simple d'usage et permet un diagnostic rapide. Il ne tient toutefois pas compte du contexte particulier de l'entreprise.</p> <p>Résultat : en fonction du nombre de oui, une évaluation est donnée pour chaque groupe de questions.</p>

Outil et auteur	Descriptif
<p>Analyse des besoins pour un système de veille</p> <p>Réalisé par Water sensors & membranes cluster (2012)</p>	<p>Modèle : enquête d'une vingtaine de questions dont certaines sont ouvertes.</p> <p>Domaines couverts : l'enquête comporte deux parties : la première concerne les pratiques de veille et la seconde sonde les attentes (forme des livrables, périodicité, contenus, etc.).</p> <p>Commentaires : ce questionnaire d'enquête ne permet pas un autodiagnostic, mais donne des pistes sur les questions pertinentes pour évaluer les besoins de veille quand on se place du point de vue d'un prestataire de service de veille.</p> <p>Résultat : aucun directement exploitable</p>
<p>Grilles d'audit en intelligence économique</p> <p>Réalisées par Pelletier et Cuenot (2013)</p>	<p>Modèle : grille d'analyse de 223 questions à répondre par oui, non ou non pertinent. L'ensemble est rangé en 15 catégories.</p> <p>Domaines couverts : l'ensemble des domaines de l'intelligence économique rangés en trois catégories : IE préventif (veille, sécurité, risques, etc.), IE actif (présence Internet, renseignement, normalisation et innovation, KM, etc.), IE prospectif (lobbying et influence, stratégie, gestion de crise, etc.).</p> <p>Commentaires : cet outil permet de comparer l'état des lieux et le besoin. Toutefois, le besoin est à fixer de manière indépendante et n'est pas évalué par la grille. Très riche et détaillé, cet instrument est très utile pour construire toute analyse de l'existant au sein d'une organisation.</p> <p>Résultat : rapport avec des graphiques permettant de comparer pour les 15 catégories l'état de l'existant avec les niveaux d'objectifs fixés.</p>

Outil et auteur	Descriptif
<p>Autodiagnostic de la démarche d'intelligence économique</p> <p>Réalisé par la Thomassin et Villeminot sur mandat de la CCI de Lorraine (2004)</p>	<p>Modèle : 70 questions à répondre par oui ou non rangées en sept catégories.</p> <p>Domaines couverts : besoins par rapport à l'environnement, fonctionnement du cycle de veille, sécurité.</p> <p>Commentaires : outil le plus détaillé sur la question de la diffusion. Par contre il ne traite pas des outils ni des types de veille. L'un des principaux intérêts de l'outil est de prendre en compte la notion de besoin en IE et donc de tenir compte du type d'entreprise dans son évaluation.</p> <p>Résultat : cible avec six flèches (une par catégorie) et un cercle qui indique le niveau de besoin.</p>

Annexe 2 : Brève synthèse des résultats de l'étude préliminaire

Parmi les points saillants de ces entretiens, un besoin assez important au niveau du knowledge management a été exprimé pour Genilem. Dans les deux organisations, il y a une nécessité de s'informer sur les diverses sources de financement envisageables pour les start-up, tant cette question est souvent vitale pour la survie de ces dernières.

Selon les propos recueillis auprès de Genilem et de la Fongit, les entreprises ne pratiquent en général pas de veille structurée et subissent une très forte pression du temps qui freine leur motivation à se former à des techniques comme la veille.

Nous en sommes arrivés à la conclusion qu'un des enjeux principaux était de déterminer dans quelle mesure les sociétés accompagnées étaient prêtes malgré tout à se former à la veille ou si elles préféreraient recourir à de la prestation de service. Dans le premier cas, les organisations peuvent jouer un rôle clé via des cours ou du coaching personnalisé. Dans le second, si les besoins sont très spécifiques à un domaine particulier, un coach ne peut évidemment pas faire des recherches approfondies pour chaque société qu'il suit.

Par contre, pour répondre à certains besoins transversaux qui intéressent plusieurs sociétés, il pourrait tout à fait être envisageable que l'organisation accompagnatrice les prenne en partie en charge comme la connaissance des sources de financement par exemple.

Au niveau de Genilem et de la Fongit, un enjeu clé semble concerner le traitement et la diffusion à l'interne de l'information collectée. En effet, chaque coach s'occupe de différentes sociétés et dans le cadre de son activité, il est amené à rechercher des informations. Toutefois sans dispositif et culture de partage efficace, le risque existe qu'un coach effectue des recherches déjà réalisées par un collègue. Par ailleurs, il n'est pas exclu que l'information désirée soit détenue par une des sociétés accompagnées. Plutôt que de la repérer par d'autres canaux, il serait alors intéressant de pouvoir profiter de cette ressource. Cela suppose de réfléchir à un dispositif de veille non pas à l'échelle de chaque start-up ou de chaque structure accompagnatrice considérée de manière indépendante, mais de prendre en compte l'ensemble des partenaires comme un seul organisme composite.

Annexe 3 : Table des indicateurs utilisés pour créer le questionnaire à l'intention des entreprises

Processus de veille en général	
Thématiques	Eléments questionnés
Importance de la veille pour l'entreprise	Importance du besoin en matière de veille et de gestion de l'information
Réalisation de la veille	Attribution de ressources humaines à la veille Préférence entre recherche d'information au sein de l'entreprise ou recours à un prestataire de service
Sources d'information	Niveau d'utilisation des sources en fonction de leur type Existence d'un besoin d'accompagnement pour certains types de sources ➔ Forme d'accompagnement souhaitée
Outils de collecte de l'information	Utilisation d'outils de veille Existence d'un besoin d'accompagnement pour le choix et l'utilisation d'outils de veille ➔ Forme d'accompagnement souhaitée
Traitement et diffusion de l'information	Nombre d'employés dans l'entreprise (influence décisive sur le besoin en matière de traitement et de diffusion) Modes de traitement de l'information utilisés Modes de diffusion de l'information utilisés
Organisation de la veille et accompagnement	Existence d'un besoin d'accompagnement pour le traitement et le partage de l'information ➔ Forme d'accompagnement souhaitée ➔ Niveau de satisfaction par rapport à l'accompagnement reçu ➔ Propositions d'amélioration

Pratique de la veille par domaine	
Thématiques	Eléments questionnés
Besoins d'information en fonction des domaines	Importance attribuée aux besoins d'information en fonction des domaines suivants : marché, financement, réputation, droit, technologie, ressources humaines
Besoin d'accompagnement pour la veille marché	Existence d'un besoin d'accompagnement <ul style="list-style-type: none"> ➔ aspects du marché suscitant un besoin ➔ Forme d'accompagnement souhaitée ➔ Niveau de satisfaction par rapport à l'accompagnement fourni ➔ Propositions d'amélioration
Besoin d'accompagnement pour la veille financière	Existence d'un besoin d'accompagnement <ul style="list-style-type: none"> ➔ Forme d'accompagnement souhaitée ➔ Niveau de satisfaction par rapport à l'accompagnement fourni ➔ Propositions d'amélioration
Besoin d'accompagnement pour les autres types de veille	Existence d'un besoin d'accompagnement <ul style="list-style-type: none"> ➔ Propositions d'amélioration

A noter, que l'ordre d'apparition des thématiques dans les tables ne correspond pas forcément à celui des questions. Il vise surtout à proposer un classement clair et simple de l'information à récolter. Dans le questionnaire, il existe des contraintes qui font qu'un ordonnancement aussi simple n'est pas toujours envisageable et qu'il vaut mieux garder pour la fin certaines questions. Par exemple, poser dès le départ celle concernant l'importance de la veille serait contreproductif si la personne ne sait pas exactement ce que nous entendons par veille. Il s'en fera une idée plus précise au fil des questions.

Annexe 4 : Questionnaire adressé aux entreprises accompagnées

Note : le questionnaire a été adapté en fonction de la structure accompagnatrice : mention de son nom dans certaines questions et affichage du logo. Nous en reproduisons ici une version standardisée.

Les besoins des start-up en matière de veille

Plan du questionnaire

- A. Introduction
 - B. Veille et gestion de l'information
 - 1. ressources humaines
 - 2. sources d'information
 - 3. collecte des données
 - 4. traitement et partage de l'information
 - 5. conclusion
 - C. Domaines spécifiques de la veille
 - 1. définir les besoins
 - 2. analyse du marché
 - 3. sources de financement
 - 4. autres domaines
 - D. Conclusion
-

A) Introduction

Contexte : ce questionnaire a pour but de collecter des données dans le cadre d'un travail de master en information documentaire sur les besoins en matière de veille dans les organisations qui proposent un accompagnement pour les start-up.

Intérêt pour la *structure accompagnatrice* : mieux connaître les besoins des start-up en matière de veille et pouvoir leur apporter un conseil et une information ciblés en la matière.

Intérêt pour les start-up : si vous donnez le nom de votre entreprise, vos besoins spécifiques seront relayés et la *structure accompagnatrice* pourra prendre contact avec vous pour y répondre.

Temps requis pour répondre : 20 minutes environ

Concours : organisation d'un tirage au sort avec pour prix un rapport d'analyse de la présence en ligne (deux entreprises gagnantes parmi celles qui participero

Définition de la veille : 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)

B) Veille et gestion de l'information

B.1) Veille et gestion de l'information : ressources humaines

Combien d'employés comporte votre entreprise ?

Un employé est-il spécifiquement responsable de la veille et/ou de la gestion de l'information dans votre entreprise (avec des priorités et des objectifs définis) ?

- Oui
- Non

B.2) Veille et gestion de l'information : sources d'information

Quels types de sources utilise votre entreprise et à quelle fréquence ?

	Jamais ou très rarement	Au moins une fois par an	Au moins une fois par mois	Au moins une fois par semaine	Au moins une fois par jour
	1	2	3	4	5
Sites web (blogs, sites institutionnels, sites d'entreprises, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réseaux sociaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revue professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presse généraliste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salons, conférences, expositions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brevets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lois, règlements, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consultation de coaches, experts, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Echanges avec d'autres entrepreneurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pour repérer quels types de sources et suivre leur actualité, votre entreprise a-t-elle (ou a-t-elle eu) besoin d'un accompagnement de la *structure accompagnatrice* ?

- Sites web (blogs, sites institutionnels, sites d'entreprises, etc.) Sites web (blogs, sites institutionnels, sites d'entreprises, etc.)
- Réseaux sociaux Réseaux sociaux
- Revues professionnelles Revues professionnelles
- Presse généraliste Presse généraliste
- Salons, conférences, expositions Salons, conférences, expositions
- Brevets Brevets
- Lois, règlements, etc. Lois, règlements, etc.
- Coaches, experts, etc. Coaches, experts, etc.
- Autres entrepreneurs d'un domaine proche Autres entrepreneurs d'un domaine proche
- Aucun accompagnement n'est utile

Si oui, quelle forme d'accompagnement vous paraît la plus appropriée ?

- Documentation en ligne
- Participation à un cours
- Seul un coaching personnalisé est efficace

B.3) Veille et gestion de l'information : collecte des données

Quels outils l'équipe de votre entreprise utilise-t-elle pour organiser la surveillance et la collecte d'informations en ligne ?

- Lecteurs de flux rss (Feedly, Digg Reader, Feedspot, etc.)
- Agents de surveillance (Website Watcher, Diphur, Copernic Tracker, etc.)
- Agents d'alertes (Google Alertes, Mention, Alerti, etc.)
- Abonnements à des alertes de banques de données
- Abonnement à des newsletters
- Plateformes multifonctionnelles (Netvibes, Hootsuite, etc.)
- Autres
- Aucun outil particulier

- **Les lecteurs de flux rss** permettent de s'abonner à des flux disponibles sur certains sites avec l'icône : . L'avantage est de ne plus avoir à visiter le site pour vérifier si un nouveau contenu est publié. Quand on s'abonne à un grand nombre de sites, le gain de temps devient très important.
- **Les agents de surveillance** permettent de vérifier automatiquement si une page web est modifiée et de nous en avertir. Ce genre de service est particulièrement utile quand un site ne propose pas de flux rss.
- **Les agents d'alertes** permettent d'automatiser une recherche pour en retourner les nouveaux résultats. Par exemple Google alertes permet d'automatiser une requête Google et de récupérer uniquement les nouveaux résultats par rapport à cette requête.
- **Les systèmes d'alertes des banques de données** sont une fonctionnalité que proposent certaines banques de données pour enregistrer une requête et envoyer (par exemple par mail) automatiquement les nouveaux résultats.
- **Les plateformes multifonctionnelles** regroupent les fonctionnalités de plusieurs de ces outils. En général, ces outils permettent de construire des tableaux de bord qui regroupent différents types de surveillance.

(Si coché) Quel(s) lecteur(s) de flux rss l'équipe de votre entreprise utilise-t-elle ?

(Si coché) Quel(s) agent(s) de surveillance l'équipe de votre entreprise utilise-t-elle ?

(Si coché) Quel(s) agent(s) d'alertes l'équipe de votre entreprise utilise-t-elle ?

(Si coché) Quelle(s) plateforme(s) multifonctionnelle(s) l'équipe de votre entreprise utilise-t-elle ?

(Si coché) Quel(s) autre(s) outil(s) l'équipe de votre entreprise utilise-t-elle ?

B.4) Veille et gestion de l'information : traitement des données et partage de l'information

Dans votre entreprise, comment est traitée l'information pertinente qui a été repérée ? *

- Pas de traitement de l'information particulier (éventuellement envoi d'un lien ou d'un article tel quel aux autres membres du personnel, par exemple)
- Création, mise à jour régulière de collections de sources (listes de liens, bibliographie, etc.)
- Création, mise à jour régulière de collections de documents autour d'une thématique (format numérique ou physique)
- Création régulière de rapports synthétiques (résumés de documents par exemple)
- Autre

(Si « autre » coché) Quel autre type de traitement de l'information pratique votre entreprise ?

(Si plus d'un employé, cf. première question) Comment est organisé le partage et la diffusion de l'information au sein de votre équipe ?

- Echanges informels
- Réunions périodiques (au moins une fois toutes les deux semaines)
- Envoi d'e-mails ad hoc
- Envoi de newsletters périodiques (à l'interne et au moins une fois par mois)
- Logiciel de partage de signets, de notes en ligne (Diigo, Evernote, Zotero, etc.)
- Dépôt de documents sur un espace partagé (disque réseau, Dropbox, Google Drive, etc.)
- Utilisation d'une GED (Alfresco, SharePoint, etc.)
- Dossiers, classeurs de documentation sous forme papier
- Autres

(Si « autre » coché) Quels autres moyens de partage ou de diffusion sont-ils utilisés ?

B.5) Veille et gestion de l'information : conclusion

Sur une échelle de 1 à 10 (1 = pas du tout important et 10 = absolument capital) à combien évalueriez-vous l'importance de la veille (recherche, collecte, traitement, partage de l'information) pour votre entreprise ?

Pour organiser la veille au sein de votre entreprise, votre entreprise a-t-elle (ou a-t-elle eu) besoin d'un accompagnement de la *structure accompagnatrice* ?

- Oui
- Non

Si oui, quelle forme d'accompagnement vous paraît la plus appropriée ?

- Documentation en ligne
- Participation à un cours
- Seul un coaching personnalisé est efficace

Quelle est votre satisfaction par rapport à l'accompagnement de la *structure accompagnatrice* à ce niveau (1-5) ?

- 5 Très satisfait
- 4
- 3
- 2
- 1 Pas du tout satisfait

Dans le domaine de la veille et de la gestion de l'information, comment la *structure accompagnatrice* pourrait améliorer son service et aider davantage votre entreprise ?

C) Domaines spécifiques de la veille

C.1) Domaines spécifiques de la veille :

	Pas du tout important							Absolument capital		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marché (identification des clients et moyens de les atteindre, analyse des concurrents, recherche de fournisseurs, etc.)	<input type="radio"/>									
Financement (recherche de sources de financement, etc.)	<input type="radio"/>									
Réputation (analyse de la présence et image de l'entreprise notamment en ligne, etc.)	<input type="radio"/>									
Innovation (recherche de nouvelles solutions pour innover dans les services, produits, etc.)	<input type="radio"/>									
Droit (identification des lois pertinentes, de la jurisprudence, etc.)	<input type="radio"/>									
Ressources humaines (recherche des meilleurs candidats, etc.)	<input type="radio"/>									

C.2) Domaines spécifiques de la veille : analyse du marché

Pour des informations relatives à quels aspects de son marché, votre entreprise a-t-elle (ou a-t-elle eu) besoin d'un accompagnement de la *structure accompagnatrice* ?

- Clients : identification, segmentation et évaluation du potentiel de marché
- Clients : définition des moyens d'entrer en contact (publicité, participation à un salon, etc.)
- Concurrents : repérage et évaluation (stratégie de ces derniers, forces et faiblesses, etc.)
- Partenaires (fournisseurs, sous-traitants, etc.) : repérage, évaluation et comparaison (prix, fiabilité, etc.)
- Autre(s)
- Aucun

(Pour chacune des quatre premières options cochées) Quelle forme d'accompagnement vous paraît la plus appropriée ?

- Documentation en ligne
- Participation à un cours
- Seul un coaching personnalisé est efficace

(Si « autre » coché) Pour des informations relatives à quel(s) autre(s) aspect(s) de son marché, votre entreprise a-t-elle besoin d'un accompagnement ?

Quelle est votre satisfaction par rapport à la *structure accompagnatrice* concernant l'accompagnement relatif à la connaissance du marché ?

- 5 Très satisfait
- 4
- 3
- 2
- 1 Pas du tout satisfait

Dans le domaine de la connaissance du marché, comment la *structure accompagnatrice* pourrait améliorer son service et aider davantage votre entreprise ?

C.3) Domaines spécifiques de la veille : sources de financement

Votre entreprise est-elle ou a-t-elle été en recherche de financement ?

- Oui
- Non

(Autres questions de la section, seulement si la réponse est « oui »)

Dans le but de trouver des informations sur les sources de financement, votre entreprise a-t-elle (ou a-t-elle eu) besoin d'un accompagnement de la *structure accompagnatrice* ?

- Oui
- Non

Concernant les informations sur les sources de financement, quelle forme d'accompagnement vous paraît la plus appropriée ?

- Documentation en ligne
- Participation à un cours
- Seul un coaching personnalisé est efficace

Quelle est votre satisfaction par rapport à la *structure accompagnatrice* à ce niveau ?

- 5 Très satisfait
- 4
- 3
- 2
- 1 Pas du tout satisfait

En matière d'information sur les sources de financement, comment la *structure accompagnatrice* pourrait améliorer son service et aider davantage votre entreprise ?

C.4) Domaines spécifiques de la veille : autres domaines

Dans quel(s) autre(s) domaine(s) un accompagnement de la *structure accompagnatrice* vous paraît-il utile pour mieux répondre aux besoins d'information de votre entreprise ?

- Réputation (analyse de la présence et image de l'entreprise notamment en ligne, etc.)
- Innovation (recherche de nouvelles solutions pour innover dans les services, produits, etc.)
- Droit (identification des lois pertinentes, de la jurisprudence, etc.)
- Ressources humaines (recherche des meilleurs candidats, etc.)
- Autre(s) domaine(s)
- Aucun de ces domaines

(Si « autre » coché) Dans quel(s) autre(s) domaine(s) votre entreprise éprouve-t-elle un besoin d'information ?

D) Conclusion

De manière générale, entre ces deux options quelle est votre préférence ?

- L'entreprise effectue elle-même sa veille (ce qui peut impliquer un effort de formation ou un accompagnement de la part de coaches)
- L'entreprise recourt à des prestataires de services pour obtenir les informations dont elle a besoin (du moins pour certains domaines)

Souhaitez-vous que les données de ce questionnaire puissent être transmises à la *structure accompagnatrice* avec le nom de votre entreprise dans le but d'éventuellement de vous apporter un soutien personnalisé ?

- Oui
- Non

Si oui, quel est le nom de votre entreprise ?

Souhaitez-vous participer au concours permettant de gagner un des trois rapports d'analyse de votre présence en ligne ?

- Oui
- Non

Si oui, veuillez indiquer une adresse e-mail :

Merci pour votre participation !

Pour toutes vos questions relatives à cette étude ou à la veille, vous pouvez me contacter:

Raphaël Rey

Assistant d'enseignement

Haute Ecole de gestion - Information documentaire

Rte de Drize 7 - CH 1227 Carouge

Bureau F125

Lundi, mardi et mercredi

raphael.rey@hesge.ch

Tél : +41 22 388 17 61

Annexe 5 : Guide d'entretien – collaborateurs des structures d'accompagnement

Analyse des besoins en matière de veille

Guide d'entretien – collaborateurs des structures d'accompagnement

Déroulement de l'entretien

1. Présentation du cadre général
2. Présentation personnelle
3. Activités de l'interviewé
4. Organisation générale de la veille
5. Analyse des activités
 - a. Collecte des données
 - b. Traitement et capitalisation de l'information
 - c. Partage et diffusion de l'information
6. Conclusion de l'entretien

1. Présentation du cadre général

Contexte : travail de master en information documentaire à la HEG de Genève sur les besoins en matière de veille des institutions qui proposent du coaching aux start-up.

Utilisation des données : aucune publication nominative, tout ce qui sera publié sera un état des lieux général des besoins au niveau de l'institution et non au niveau des différents employés.

Objectifs de l'étude : améliorer la performance de l'institution d'accompagnement dans sa recherche et sa gestion de l'information.

2. Présentation personnelle

Objectifs

- Mieux connaître l'interviewé
- Contextualiser les autres réponses de l'interviewé

Points intéressants à soulever :

- Formation
- Expériences professionnelles principales
- Année d'arrivée dans la structure d'accompagnement

3. Activités de l'interviewés

Objectifs

- Définir le besoin d'information en fonction du type d'activité
- Contextualiser la question de la veille
- Préparer l'analyse des besoins en matière de veille en fonction des activités

Points intéressants à soulever :

- Répartition du temps de travail entre les différentes activités

4. Organisation générale de la veille

Objectifs

- Percevoir une vue d'ensemble des pratiques de veille de l'organisation
- Déterminer l'existence d'une personne chargée d'animer la veille
- Evaluer le niveau de formalisation des processus de veille
- Evaluer la satisfaction de l'interviewé par rapport à la situation actuelle
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Existence d'un animateur
- Description du dispositif de veille (outils d'échange entre collaborateurs)
- Evaluation du dispositif et de la satisfaction de l'interviewé
- Pistes d'amélioration

5. Analyse des activités

Objectif

- Pour chaque activité, évaluer l'ensemble du cycle de veille
- Faire émerger le besoin en analysant les besoins spécifiques en information de chaque activité

Points intéressants à soulever :

- Traiter les spécificités de l'ensemble des activités mentionnées
- Traiter la question de la formation continue

5.1 Collecte des données

Objectifs

- Reconnaître les types d'information nécessaire à chaque activité
- Analyser les modes de collecte
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Types de sources utilisées
- Recours à des sources payantes
- Organisation de la collecte, périodicité
- Utilisation d'outils informatique
- Réalisation de la collecte de manière collaborative
- expériences avec un manque éprouvé au niveau de l'information
- Pistes d'amélioration

5.2 Traitement et capitalisation de l'information

Objectifs

- Analyser sous quelle forme les informations sont traitées (synthèse, référence, etc.)
- Analyser comment les informations sont stockées (logiciels, supports physiques, etc.)
- Analyser le mode de repérage de l'information
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Mode de traitement de l'information
- Mode de stockage de l'information
- Outils informatiques utilisés
- Méthodes pour repérer l'information
- Destruction des informations désuètes
- Pistes d'amélioration

5.3 Partage et diffusion de l'information

Objectifs

- Analyser les flux d'information
- Analyser la place de l'interviewé dans l'ensemble des flux de l'organisation
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Echange d'information avec les collaborateurs (forme, fréquence, etc.)
- Echange d'information avec les partenaires externes (forme, fréquence, etc.)
- Efficacité de l'échange d'information

- Expérience avec un problème lié à une information qui n'a pas été partagée
- Pistes d'amélioration

6. Conclusion de l'entretien

Objectifs

- Donner un espace à l'interviewé pour émettre des recommandations
- Remercier l'interviewé

Annexe 6 : Guide d'entretien – directions des structures d'accompagnement

Analyse des besoins en matière de veille

Guide d'entretien – directions des structures d'accompagnement

Déroulement de l'entretien

1. Présentation du cadre général
2. Présentation personnelle
3. Activités de l'interviewé
4. Organisation générale de la veille
5. Analyse des activités
 - a. Collecte des données
 - b. Traitement et capitalisation de l'information
 - c. Partage et diffusion de l'information
6. Menaces contre l'organisation
7. Conclusion de l'entretien

1. Présentation du cadre général

Contexte : travail de master en information documentaire à la HEG de Genève sur les besoins en matière de veille des institutions qui proposent du coaching aux start-up.

Utilisation des données : aucune publication nominative, tout ce qui sera publié sera un état des lieux général des besoins au niveau de l'institution et non au niveau des différents employés.

Objectifs de l'étude : améliorer la performance de l'institution d'accompagnement dans sa recherche et sa gestion de l'information.

2. Présentation personnelle

Objectifs

- Mieux connaître l'interviewé
- Contextualiser les autres réponses de l'interviewé

Points intéressants à soulever :

- Formation
- Expériences professionnelles principales
- Année d'arrivée dans la structure d'accompagnement

3. Activités de l'interviewés

Objectifs

- Définir le besoin d'information en fonction du type d'activité
- Contextualiser la question de la veille
- Préparer l'analyse des besoins en matière de veille en fonction des activités

Points intéressants à soulever :

- Répartition du temps de travail entre les différentes activités

4. Organisation générale de la veille

Objectifs

- Percevoir une vue d'ensemble des pratiques de veille de l'organisation
- Déterminer l'existence d'une personne chargée d'animer la veille
- Evaluer le niveau de formalisation des processus de veille
- Evaluer la satisfaction de l'interviewé par rapport à la situation actuelle
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Existence d'un animateur
- Description du dispositif de veille (outils d'échange entre collaborateurs)
- Evaluation du dispositif et de la satisfaction de l'interviewé
- Pistes d'amélioration

5. Analyse des activités

Objectif

- Pour chaque activité, évaluer l'ensemble du cycle de veille
- Faire émerger le besoin en analysant les besoins spécifiques en information de chaque activité

Points intéressants à soulever :

- Traiter les spécificités de l'ensemble des activités mentionnées
- Traiter la question de la formation continue

5.1 Collecte des données

Objectifs

- Reconnaître les types d'information nécessaire à chaque activité
- Analyser les modes de collecte
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Types de sources utilisées
- Recours à des sources payantes
- Organisation de la collecte, périodicité
- Utilisation d'outils informatique
- Réalisation de la collecte de manière collaborative
- expériences avec un manque éprouvé au niveau de l'information
- Pistes d'amélioration

5.2 Traitement et capitalisation de l'information

Objectifs

- Analyser sous quelle forme les informations sont traitées (synthèse, référence, etc.)
- Analyser comment les informations sont stockées (logiciels, supports physiques, etc.)
- Analyser le mode de repérage de l'information
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Mode de traitement de l'information
- Mode de stockage de l'information
- Outils informatiques utilisés
- Méthodes pour repérer l'information
- Destruction des informations désuètes
- Pistes d'amélioration

5.3 Partage et diffusion de l'information

Objectifs

- Analyser les flux d'information
- Analyser la place de l'interviewé dans l'ensemble des flux de l'organisation
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Echange d'information avec les collaborateurs (forme, fréquence, etc.)
- Echange d'information avec les partenaires externes (forme, fréquence, etc.)
- Efficacité de l'échange d'information
- Expérience avec un problème lié à une information qui n'a pas été partagée
- Pistes d'amélioration

6. Menaces contre l'organisation

Objectifs

- Identifier les principaux risques qui menacent l'organisation
- Identifier les besoins de veille pour mitiger ces risques

Points intéressants à soulever :

- Risque financier (perte du soutien étatique, manque de partenaires)
- Risque à la réputation
- Pas assez de bonnes sociétés à accompagner
- Départ d'un collaborateur clé

7. Conclusion de l'entretien

Objectifs

- Donner un espace à l'interviewé pour émettre des recommandations
- Remercier l'interviewé

Annexe 7 : Guide d'entretien – directions des entreprises accompagnées

Analyse des besoins en matière de veille

Guide d'entretien – directions des entreprises accompagnées

Déroulement de l'entretien

1. Présentation du cadre général
2. Présentation personnelle
3. Présentation de l'entreprise
4. Organisation générale de la veille
5. Analyse des types de veille
 - a. Collecte des données
 - b. Traitement et capitalisation de l'information
 - c. Partage et diffusion de l'information
6. Attentes et satisfaction par rapport à la structure d'accompagnement
7. Menaces contre l'organisation
8. Conclusion de l'entretien

1. Présentation du cadre général

Contexte : travail de master en information documentaire à la HEG de Genève sur les besoins en matière de veille des institutions qui proposent du coaching aux start-up.

Utilisation des données : aucune publication nominative, tout ce qui sera publié sera un état des lieux général des besoins au niveau de l'institution et non au niveau des différents employés.

Objectifs de l'étude : améliorer la performance de l'institution d'accompagnement dans sa recherche et sa gestion de l'information.

2. Présentation personnelle

Objectifs

- Mieux connaître l'interviewé
- Contextualiser les autres réponses de l'interviewé

Points intéressants à soulever :

- Formation
- Expériences professionnelles principales
- Année d'arrivée dans la structure d'accompagnement

3. Présentation de l'entreprise

Objectifs

- Mieux connaître l'interviewé
- Contextualiser les autres réponses de l'interviewé

Points intéressants à soulever :

- Liste sommaire des produits et services
- Types de clients
- Aire d'activité
- Nombre d'employés, fonctions de ces derniers

4. Organisation générale de la veille

Objectifs

- Percevoir une vue d'ensemble des pratiques de veille de l'organisation
- Déterminer l'existence d'une personne chargée d'animer la veille
- Evaluer le niveau de formalisation des processus de veille
- Evaluer la satisfaction de l'interviewé par rapport à la situation actuelle
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Existence d'un animateur
- Description du dispositif de veille (outils d'échange entre collaborateurs)
- Evaluation du dispositif et de la satisfaction de l'interviewé
- Pistes d'amélioration

5. Analyse des types de veille

Objectif

- Pour chaque type de veille, évaluer l'ensemble du cycle de veille
- Analyser les attentes par rapport à la structure d'accompagnement
- Analyser le soutien reçu de la part de la structure d'accompagnement

Types de veille à considérer :

- Veille marché (clients, partenaires, concurrents, etc.)
- Veille financière
- Veille légale, réglementaire, etc.
- Veille technologique (propriété intellectuelle, innovation, etc.)
- Veille RH
- Autres ?

5.1 Collecte des données

Objectifs

- Reconnaître les types d'information nécessaire à chaque type de veille
- Analyser les modes de collecte
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Types de sources utilisées
- Recours à des sources payantes
- Organisation de la collecte, périodicité
- Utilisation d'outils informatique
- Réalisation de la collecte de manière collaborative
- expériences avec un manque éprouvé au niveau de l'information
- Pistes d'amélioration

5.2 Traitement et capitalisation de l'information

Objectifs

- Analyser sous quelle forme les informations sont traitées (synthèse, référence, etc.)
- Analyser comment les informations sont stockées (logiciels, supports physiques, etc.)
- Analyser le mode de repérage de l'information
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Mode de traitement de l'information
- Mode de stockage de l'information
- Outils informatiques utilisés
- Méthodes pour repérer l'information
- Destruction des informations désuètes
- Pistes d'amélioration

5.3 Partage et diffusion de l'information

Objectifs

- Analyser les flux d'information
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Echange d'information avec les collaborateurs (forme, fréquence, etc.)
- Echange d'information avec les partenaires externes (forme, fréquence, etc.)
- Efficacité de l'échange d'information
- Expérience avec un problème lié à une information qui n'a pas été partagée
- Pistes d'amélioration

6. Menaces contre l'organisation

Objectifs

- Identifier les principaux risques qui menacent l'organisation
- Identifier les besoins de veille pour mitiger ces risques

Points intéressants à soulever :

- Risque financier (perte du soutien étatique, manque de partenaires)
- Risque à la réputation
- Départ d'un collaborateur clé

7. Attentes et satisfaction par rapport à la structure d'accompagnement

Objectifs

- Identifier des besoins non couverts par la structure d'accompagnement
- Evaluer la satisfaction par rapport à l'accompagnement reçu

Points intéressants à soulever :

- Forme souhaitée pour l'accompagnement
- Préférence pour la prestation de veille ou pour de la formation en la matière

8. Conclusion de l'entretien

Objectifs

- Donner un espace à l'interviewé pour émettre des recommandations
- Remercier l'interviewé

Annexe 8 : Guide d'entretien – collaborateurs d'autres organismes de soutien

Analyse des besoins en matière de veille

Guide d'entretien – collaborateurs d'autres organismes de soutien

Déroulement de l'entretien

1. Présentation du cadre général
2. Présentation personnelle
3. Présentation de l'entreprise
4. Organisation générale de la veille
 - a. Collecte des données
 - b. Traitement et capitalisation de l'information
 - c. Partage et diffusion de l'information
5. Echanges sur les besoins repérés des structures d'accompagnement
6. Conclusion de l'entretien

1. Présentation du cadre général

Contexte : travail de master en information documentaire à la HEG de Genève sur les besoins en matière de veille des institutions qui proposent du coaching aux start-up.

Utilisation des données : aucune publication nominative, tout ce qui sera publié sera un état des lieux général des besoins au niveau de l'institution et non au niveau des différents employés.

Objectifs de l'étude : améliorer la performance de l'institution d'accompagnement dans sa recherche et sa gestion de l'information.

2. Présentation personnelle

Objectifs

- Mieux connaître l'interviewé
- Contextualiser les autres réponses de l'interviewé

Points intéressants à soulever :

- Formation
- Expériences professionnelles principales
- Année d'arrivée dans la structure d'accompagnement

3. Présentation de l'organisation

Objectifs

- Mieux connaître l'interviewé
- Contextualiser les autres réponses de l'interviewé

Points intéressants à soulever :

- Liste sommaire des produits et services
- Types de clients
- Aire d'activité
- Nombre d'employés, fonctions de ces derniers

4. Organisation générale de la veille

Objectifs

- Percevoir une vue d'ensemble des pratiques de veille de l'organisation
- Déterminer l'existence d'une personne chargée d'animer la veille
- Evaluer le niveau de formalisation des processus de veille
- Evaluer la satisfaction de l'interviewé par rapport à la situation actuelle
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Existence d'un animateur
- Description du dispositif de veille (outils d'échange entre collaborateurs)
- Evaluation du dispositif et de la satisfaction de l'interviewé
- Pistes d'amélioration

4.1 Collecte des données

Objectifs

- Reconnaître les types d'information nécessaire à chaque type de veille
- Analyser les modes de collecte
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Types de sources utilisées
- Recours à des sources payantes
- Organisation de la collecte, périodicité
- Utilisation d'outils informatique
- Réalisation de la collecte de manière collaborative
- expériences avec un manque éprouvé au niveau de l'information
- Pistes d'amélioration

4.2 Traitement et capitalisation de l'information

Objectifs

- Analyser sous quelle forme les informations sont traitées (synthèse, référence, etc.)
- Analyser comment les informations sont stockées (logiciels, supports physiques, etc.)
- Analyser le mode de repérage de l'information
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Mode de traitement de l'information
- Mode de stockage de l'information
- Outils informatiques utilisés
- Méthodes pour repérer l'information
- Destruction des informations désuètes
- Pistes d'amélioration

4.3 Partage et diffusion de l'information

Objectifs

- Analyser les flux d'information
- Analyser la place de l'interviewé dans l'ensemble des flux de l'organisation
- Repérer des pistes d'amélioration

Points intéressants à soulever :

- Echange d'information avec les collaborateurs (forme, fréquence, etc.)
- Echange d'information avec les partenaires externes (forme, fréquence, etc.)
- Efficacité de l'échange d'information
- Expérience avec un problème lié à une information qui n'a pas été partagée
- Pistes d'amélioration

5. Echanges sur les besoins repérés des structures d'accompagnement

Objectifs

- Evaluer la pertinence des besoins repérés
- Explorer les manières de répondre à chacun des besoins
- Evaluer le caractère général du besoin repéré
- Evaluer les possibilités de centraliser ou d'externaliser la réponse à certains des besoins exprimés

Points intéressants à soulever :

- Possibilité d'associer l'organisation de l'interviewé aux réponses proposées aux besoins
- Besoin de créer une nouvelle structure ou possibilité d'accroître ce qui existe déjà
- Actions concrètes à entreprendre pour améliorer la situation

6. Conclusion de l'entretien

Objectifs

- Donner un espace à l'interviewé pour émettre des recommandations
- Remercier l'interviewé

Annexe 9 : Résultats du questionnaire

Nombre d'envois et taux de réponse

La Fongit

Nombre d'envois : 13

Réponses reçues : 2

Taux de réponse : 15%

Genilem

Nombre d'envois : 38

Réponses reçues : 5

Taux de réponse : 13%

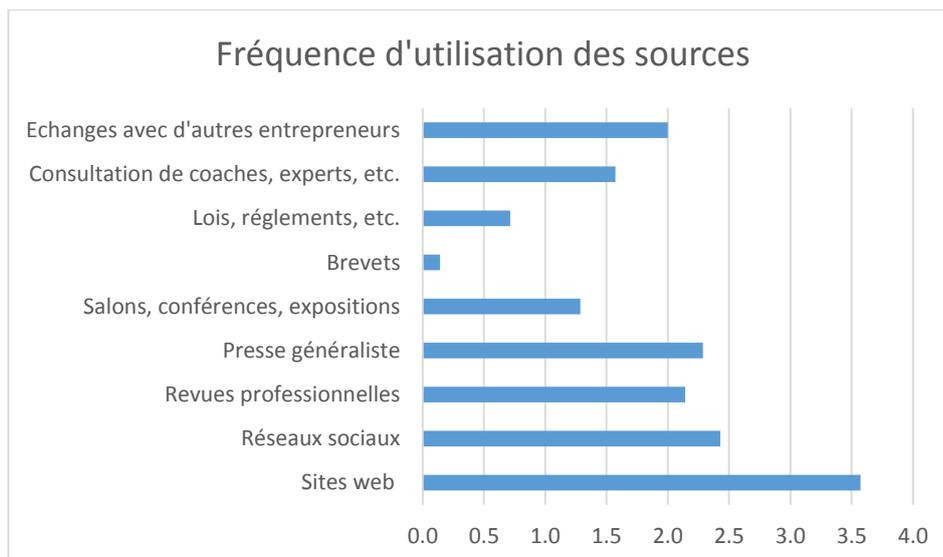
	La Fongit		Genilem				
Entreprises	A	B	1	2	3	4	5
Nombre d'employés	8	1	2	51	1	5	4

Aucune entreprise n'a d'employé spécifiquement responsable de la veille.

Collecte de l'information

Fréquence d'utilisation des sources								
	La Fongit		Genilem					Moyenne
Entreprises	A	B	1	2	3	4	5	
Sites web	4	4	4	4	4	2	3	3.6
Réseaux sociaux	3	2	0	3	4	2	3	2.4
Revue professionnelle	2	2	2	2	3	2	2	2.1
Presse généraliste	2	2	3	2	3	2	2	2.3
Salons, conférences, expositions	1	1	1	1	2	2	1	1.3
Brevets	0	0	0	0	0	0	1	0.1
Lois, règlements, etc.	0	0	1	2	0	2	0	0.7
Consultation de coaches, experts, etc.	0	1	2	2	2	2	2	1.6
Echanges avec d'autres entrepreneurs	2	2	2	2	2	2	2	2.0

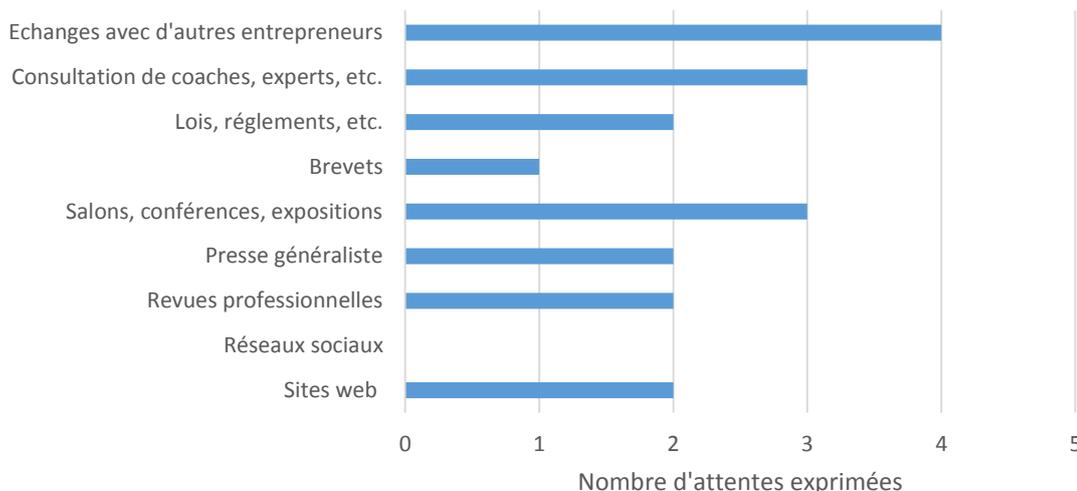
Légende : 0 : jamais ou très rarement / 1 : au moins une fois par an / 2 : au moins une fois par mois / 3 : au moins une fois par semaine / 4 : au moins une fois par jour



Attente de soutien en fonction du type de source								
	La Fongit		Genilem					Totaux
	A	B	1	2	3	4	5	
Entreprises								
Sites web	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	2
Réseaux sociaux	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	0
Revue professionnelle	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	2
Presse généraliste	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	2
Salons, conférences, expositions	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	3
Brevets	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	1
Lois, règlements, etc.	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	2
Consultation de coaches, experts, etc.	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	3
Echanges avec d'autres entrepreneurs	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	4

Formes de soutien préférées							
	La Fongit		Genilem				
	A	B	1	2	3	4	5
Existence d'un besoin	Oui	-	Oui	Oui	-	Oui	Oui
Forme préférée	Coaching	-	Documentation	Coaching	-	Coaching	Cours

Attentes de soutien en fonction du type de source



Outils de veille utilisés							
Entreprises	La Fongit		Genilem				
	A	B	1	2	3	4	5
Lecteurs de flux rss (Feedly, Digg Reader, Feedspot, etc.)	Newsflash ³⁵	-	-	-	-	-	-
Agents de surveillance (Website Watcher, Diphur, Copernic Tracker, etc.)	-	-	-	-	-	-	-
Agents d'alertes (Google Alertes, Mention, Alerti, etc.)	-	-	Google alertes	-	-	-	-
Abonnements à des alertes de banques de données	-	-	-	-	-	-	-
Abonnement à des newsletters	Oui	-	-	-	Oui	-	-
Plateformes multifonctionnelles (Netvibes, Hootsuite, etc.)	-	-	-	-	Hootsuite	-	-

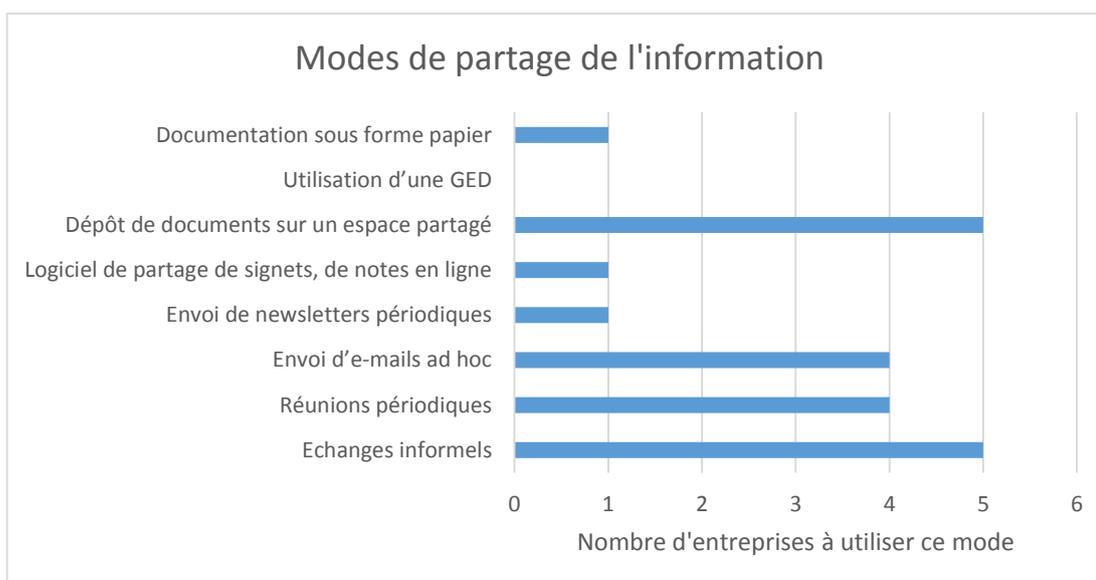
Traitement de l'information

Outils de veille utilisés							
Entreprises	La Fongit		Genilem				
	A	B	1	2	3	4	5
Collections de sources	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui
Collections de documents autour d'une thématique	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non
Création de rapports synthétiques	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non

³⁵ Newsflash est un logiciel permettant d'accéder à des flux d'actualité en français de manière très simple (voir la boutique iTunes : <https://itunes.apple.com/fr/app/newsflash-actualite-francaise/id472447733?mt=8>, consulté le 30 août 2014).

Partage de l'information

Méthodes de partages utilisées								
	La Fongit		Genilem					Totaux
Entreprises	A	B	1	2	3	4	5	
Echanges informels	Oui		Oui	Oui		Oui	Oui	5
Réunions périodiques (au moins une fois toutes les deux semaines)	Oui		Non	Oui		Oui	Oui	4
Envoi d'e-mails ad hoc	Oui		Oui	Oui		Oui	Non	4
Envoi de newsletters périodiques (à l'interne et au moins une fois par mois)	Non		Non	Oui		Non	Non	1
Logiciel de partage de signets, de notes en ligne (Diigo, Evernote, Zotero, etc.)	Oui	Un seul employé	Non	Non	Un seul employé	Non	Non	1
Dépôt de documents sur un espace partagé (disque réseau, Dropbox, Google Drive, etc.)	Oui		Oui	Oui		Oui	Oui	5
Utilisation d'une GED (Alfresco, SharePoint, etc.)	Non		Non	Non		Non	Non	0
Dossiers, classeurs de documentation sous forme papier	Non		Non	Oui		Non	Non	1



Place accordée à la veille dans l'entreprise

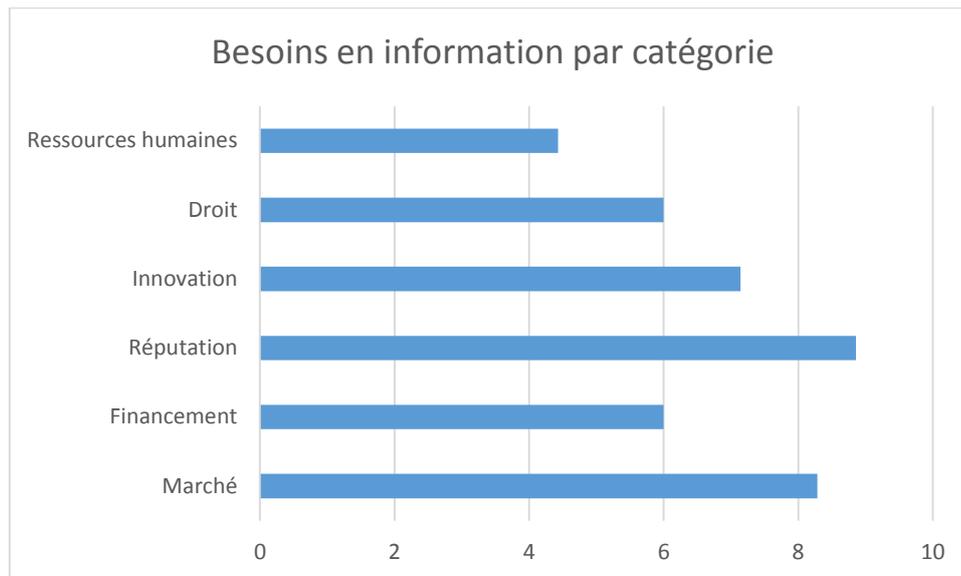
Importance de la veille (1-10)								
	La Fongit		Genilem					Moyenne
Entreprises	A	B	1	2	3	4	5	
Evaluation	4	2	10	6	10	6	8	6.6

Formes de soutien préférées							
	La Fongit		Genilem				
Entreprises	A	B	1	2	3	4	5
Existence d'un besoin	-	-	Oui	Oui	Oui	-	-
Forme préférée	-	-	Documentation	Cours	Documentation	-	-
Satisfaction (1-5)	-	-	1	4	2	-	-

Propositions d'amélioration	
Entreprise 1	Mettre de la documentation à disposition avec les outils de veille disponibles, les manières de traiter l'information, les bonnes pratiques observées, etc.
Entreprise 3	Proposer une plateforme multifonctionnelle pour les entrepreneurs

Besoins en information

Besoins en information par catégorie								
	La Fongit		Genilem					Moyenne
Entreprises	A	B	1	2	3	4	5	
Marché	3	8	10	7	10	10	10	8.3
Financement	2	7	3	7	10	3	10	6.0
Réputation	6	9	8	9	10	10	10	8.9
Innovation	7	9	2	6	8	8	10	7.1
Droit	2	2	10	5	8	8	7	6.0
Ressources humaines	5	4	2	9	2	4	5	4.4
Marché	3	8	10	7	10	10	10	8.3



Soutien pour l'information relative au marché

Attente de soutien pour l'information relative au marché								
	La Fongit		Genilem					Totaux
Entreprises	A	B	1	2	3	4	5	
Clients : identification, segmentation et évaluation du potentiel de marché	Oui C	Non	Non	Non	Non	Oui C	Oui C	3
Clients : définition des moyens d'entrer en contact	Non	Non	Oui F	Oui C	Non	Non	Oui C	3
Concurrents : repérage et évaluation (stratégie de ces derniers, forces et faiblesses, etc.)	Non	Non	Oui D	Non	Non	Oui D	Non	2
Partenaires (fournisseurs, sous-traitants, etc.) : repérage, évaluation et comparaison (prix, fiabilité, etc.)	Non	Non	Oui D	Oui F	Oui D	Oui C	Non	4
Technique de management et de vente ³⁶	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui F	1
Satisfaction (1-5)	3	-	3	4	2	4	4	-

Moyenne de la satisfaction (1-5) : 3.3

Légende : D : documentation en ligne / F : participation à un cours / C : seul un coaching est efficace

³⁶ Proposé par un des participants dans le champ « autre » pour la question relative aux besoins de soutien concernant la veille marché.

Propositions d'amélioration	
Entreprise 3	<ul style="list-style-type: none"> - proposer des partenaires de données fiables - négocier des accords de services (abonnements, accès ponctuels...) et tarifaires avec ces partenaires - permettre aux entreprises d'un même secteur de partager entre elles les données de leur marché en mettant un outil de partage à disposition
Entreprise 4	Connaître plus d'entreprises similaires ou de cas concrets.
Entreprise 5	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'échanges interentreprises suivis par Genilem - Mise en relation dans un réseau potentiel

Soutien pour l'information relative aux sources de financement

Attente de soutien pour l'information relative au marché									
	La Fongit		Genilem						
Entreprises	A	B	1	2	3	4	5		
Recherche de financement	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Total : 6
Besoin de soutien	-	Oui C	Oui D	Oui F	Oui F	Non	Non		Total : 4
Satisfaction (1-5)	-	3	3	4	4	-	-		Moyenne : 3.5

Légende : D : documentation en ligne / F : participation à un cours / C : seul un coaching est efficace

Propositions d'amélioration	
Entreprise 3	organiser des cours ou conférences relatifs aux sources de financement notamment crowdfunding, prêts aux start-up

Soutien pour les autres domaines de la veille

Attente de soutien pour l'information relative au marché									
	La Fongit		Genilem					Totaux	
Entreprises	A	B	1	2	3	4	5		
Réputation (analyse de la présence et image de l'entreprise notamment en ligne, etc.)	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	6
Innovation (recherche de nouvelles solutions pour innover dans les services, produits, etc.)	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui		3
Droit (identification des lois pertinentes, de la jurisprudence, etc.)	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui		2
Ressources humaines (recherche des meilleurs candidats, etc.)	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui		2

Toutes les entreprises préfèrent exécuter la veille elles-mêmes, plutôt que de recourir à des prestataires de service.

Identité des entreprises

5 sur 7 entreprises souhaitent conserver l'anonymat et les deux autres ont souhaité voir leurs réponses transmises à l'organisation qui les accompagne.

Annexe 10 : Besoins des entreprises en matière de veille

Remarque : le total d'occurrences par rapport à un besoin n'est pas forcément corrélé avec son importance réelle. De plus, ces chiffres sont sujets à caution dans la mesure où l'analyse des entretiens semi-directifs ne permet pas toujours une claire distinction entre les différents éléments. Notre but ici est essentiellement de répertorier de manière synthétique les besoins en matière de veille qui ont été repérés au sein des entreprises.

	Attente exprimée	Constat de l'existence du besoin (entreprise)	Constat de l'existence du besoin (coach)	Totaux
Méthodologie de veille				
En général	5	0	2	7
Outils de veille	2	0	0	2
Recherche d'information	5	0	1	5
Analyse des besoins	0	0	0	0
Gestion de l'information	0	2	0	2
Sources d'information				
Sources payantes	1	1	0	2
Normes	0	1	0	1
Entreprises similaires	6	0	1	7
Enquête sur le terrain	0	0	1	1
Salons	3	1	0	4
Réseaux sociaux	0	0	0	0
Etudes de marché	1	2	4	7
Appels d'offres	1	0	1	2
Statistiques	0	1	1	2
Coaches, experts	3	0	0	3
Connaissance du marché				
En général	0	1	2	3
Clients	2	3	1	6
Partenaires	1	3	1	5
Concurrents	3	1	2	6
Niveaux de prix	0	0	1	1
Marges brutes	0	0	1	1
Financement				
En général	6	1	3	10
Crowdfunding	1	0	0	1
Fiscalité	0	0	1	1
Réputation	5	3	1	9
Ressources humaines	2	3	0	5
Technologie et innovation	3	6	0	9
Propriété intellectuelle	3	0	2	5
Droit	3	1	0	4

Annexe 11 : Fiches détaillant les recommandations adressées à la Fongit

Liste des recommandations

A. Introduction de veilles thématiques	110
A.1. Répartition des domaines de veille entre les coaches.....	110
A.2. Introduire une veille sur les sources de financement des start-up.....	111
A.3 Surveiller les organisations concurrentes.....	112
A.4. Suivre la littérature concernant les incubateurs.....	113
A.5. Surveiller la réputation de la Fongit.....	113
B. Optimisation du partage et de la capitalisation de l'information	114
B.1. Introduire des réunions sur des thématiques spécifiques.....	114
B.2. Renforcer l'adoption de la Dropbox.....	114
C. Mesures de formation	115
C.1. Proposer une formation en intelligence économique.....	115
C.2. Participation d'un des collaborateurs au programme du DAS en intelligence économique.....	115
D. Organisation d'un prix pour héberger une entreprise avec des conditions avantageuses	116
E. Soutien et participation à des projets divers	117
E.1. Encourager la création d'un guide en intelligence économique à l'intention des start-up et favoriser sa diffusion.....	117
E.2. Encourager la création d'outils de diagnostic pour évaluer les dispositifs d'intelligence économique des entreprises.....	118
E.3. Participer à la création d'un réseau social d'entreprise pour la Bluebox.....	118
E.4. Soutenir un projet de soutien aux entreprises pour les appels d'offres publics.....	119

A. Introduction de veilles thématiques

A.1. Répartition des domaines de veille entre les coaches

Objectifs :

- Rendre la recherche d'information dans les domaines utiles à la Fongit plus efficace et plus systématique
- Favoriser les échanges entre les collaborateurs en les rendant davantage interdépendant

Mise en œuvre :

1. Définir les différents domaines à surveiller. Parmi les plus importants, il y a les sources de financement des start-up, la politique liée à l'entrepreneuriat, la littérature scientifique autour des incubateurs (évaluation, management, etc.), la surveillance des organisations concurrentes, les publications sur la création d'entreprise et la gestion de celles-ci, etc.

2. Répartir les domaines de manière participative entre l'ensemble des collaborateurs en tenant compte autant que possible des désirs et des compétences de chacun. Il est également souhaitable de confier certaines tâches de veille au personnel administratif afin de valoriser ces fonctions et renforcer l'esprit d'équipe.
3. Chaque collaborateur garde une indépendance complète sur la manière dont il gère la veille. Il devient la personne de référence pour les questions relatives à la thématique qui lui a été confiée.
4. Organiser des réunions épisodiques sur des thématiques liées à la veille afin de faire le point sur les informations récupérées.
5. Une fois le dispositif mature, évaluer si l'utilisation d'un logiciel de prise de notes pourrait être acceptée³⁷. Par exemple, Evernote classe les notes par date et permet de tagguer les documents capturés. Un tel outil permet de mettre à disposition le fruit de la veille au prix d'un très faible effort.

*Investissement*³⁸ :

Moins d'une journée pour planifier le dispositif (le temps passé par les collaborateurs à veiller n'est pas compris).

Risques et suggestions :

Résistance des collaborateurs qui s'ils sont trop occupés risquent de ne pas effectuer leur travail de veille sérieusement. Il s'agit donc de gagner une adhésion ferme de l'équipe pour que le projet soit un succès.

Insister auprès des collaborateurs pour qu'ils planifient une plage horaire spécifique pour la veille.

A.2. Introduire une veille sur les sources de financement des start-up

Objectif :

Aider les entreprises accompagnées à trouver les financements dont elles ont besoin

Mise en œuvre :

Voir également la recommandation A.1. qui donne des recommandations génériques et opérationnelles sur la mise en place des dispositifs de veille.

1. Désigner un collaborateur responsable de cette tâche.
2. Repérer les entreprises de la Fongit qui ont besoin d'un financement.

³⁷ Une Dropbox n'est pas efficace à ce niveau parce qu'elle permet uniquement d'enregistrer des fichiers, mais n'est pas pratique pour sauvegarder des sources comme les signets. Un simple gestionnaire de signets n'est pas non plus suffisant : toutes les informations et de loin ne proviendront pas de pages web. Un logiciel de prise de notes permet d'intégrer facilement des éléments provenant de sources hors ligne.

³⁸ Ces estimations n'ont qu'une valeur très indicative, vu que le temps nécessaire dépend de nombreux facteurs, comme les compétences du collaborateur, sa connaissance du domaine de veille, la profondeur et la précision définies pour la collecte, le type de livrable produit, etc.

3. Définir les types de financements qui seront recherchés et pour quels secteurs en particulier (à déterminer en fonction des besoins repérés).
4. Etablir une liste de sources à surveiller (y compris les personnes pouvant détenir des informations pertinentes ou disposer d'une influence).
5. Mettre sous surveillance ces sources.
6. Récolter et capitaliser les résultats.
7. Création de listes de sources de financement en les organisant par catégorie.
8. Communiquer aux entreprises les possibilités de financement qui pourraient les intéresser.

Investissement :

Une demi-journée ou une journée par mois.

Risques et suggestions :

Ce type de veille est rapidement chronophage. Il s'agit donc d'en fixer clairement les limites en fonction de l'importance de la demande.

A.3 Surveiller les organisations concurrentes

Objectifs :

- Evaluer la compétitivité de l'offre de service de la Fongit
- Positionner l'offre de la Fongit
- S'inspirer des bonnes pratiques observées et éviter les erreurs constatées

Mise en œuvre :

1. Désigner un collaborateur responsable de cette tâche.
2. Etablir une liste d'institutions à surveiller.
3. Mettre sous surveillance les parties des sites web pertinentes (prix des services, conditions d'accès au coaching, news, etc.). Il récolte également des informations par d'autres sources comme son réseau personnel ou les porteurs de projets qui ont fait des demandes également dans d'autres institutions.
4. Capitaliser et mettre à jour régulièrement ces informations : une feuille de calcul ou un document texte peut faire l'affaire.
5. Analyser le positionnement de la Fongit parmi les autres organisations.
6. Présentation des résultats à la direction et aux collègues.
7. Réflexion sur d'éventuelles adaptations de la stratégie et du positionnement de la Fongit.

Risques et suggestions :

Activité rapidement chronophage pour une personne qui n'a pas beaucoup d'expérience en veille. Externaliser la création de ce dispositif pourrait être avantageux, du moins pour tout ce qui concerne la surveillance en ligne. Une collaboration avec des étudiants de la HEG pourrait être envisagée.

A.4. Suivre la littérature concernant les incubateurs

Objectifs :

- Comparer la Fongit aux autres incubateurs
- Apporter de l'innovation dans la stratégie de la Fongit et dans les services qu'elle propose
- Evaluer la performance de la Fongit

Mise en œuvre :

1. Désigner un collaborateur responsable de cette tâche.
2. Etablir une liste de sources à surveiller (revues, blogs, presse, etc.).
3. Mettre sous surveillance ces sources.
4. Récolter et capitaliser les résultats.
5. Analyser ces résultats et faire des propositions d'innovation.
6. Présentation des propositions, discussion et prise de décision.

Investissement :

Moins d'une demi-journée par mois.

Risques et suggestions :

La Fongit ne dispose probablement pas d'abonnement à un nombre important de revues. Beaucoup de documents repérés risquent de ne pas être consultables. A déterminer, s'il n'y a pas de possibilité d'accès via la CTI.

Cette activité peut se révéler chronophage. Il s'agit donc de ne pas être trop ambitieux et d'adopter le principe de Pareto : 20% des recherches pour 80% des informations utiles, ce qui est largement suffisant.

A.5. Surveiller la réputation de la Fongit

Objectifs :

- Analyser la présence de la Fongit en ligne, dans les médias et les réseaux sociaux
- Etre à même de réagir en cas d'atteinte à l'image de la Fongit
- Elaborer une stratégie de communication

Mise en œuvre :

1. Désigner un collaborateur responsable de cette tâche.
2. Etablir une liste de sources à surveiller (revues, blogs, presse, etc.).
3. Mettre sous surveillance ces sources.
4. Récolter et capitaliser les résultats.
5. Analyser ces résultats et faire des propositions d'innovation.
6. Présentation des propositions, discussion et prise de décision.

Investissement :

Une heure par mois.

Risques et suggestions :

Rien à signaler.

B. Optimisation du partage et de la capitalisation de l'information

B.1. Introduire des réunions sur des thématiques spécifiques

Objectifs :

- Créer un temps de partage pour échanger sur des questions liées à la stratégie de la Fongit
- Obtenir l'adhésion des collaborateurs à la stratégie choisie

Mise en œuvre :

Décision de la direction.

Investissement :

Une séance d'une ou deux heures toutes les deux semaines.

Risques et suggestions :

Peu d'engagement, si les collaborateurs ne voient pas l'intérêt de telle réunions. Il s'agira donc de proposer des thématiques très étroitement liées avec des prises de décision. Un exemple serait l'organisation d'un prix (recommandation 6).

B.2. Renforcer l'adoption de la Dropbox

Objectifs :

- Généraliser l'usage de la Dropbox pour le partage de l'information utile à l'équipe
- Assurer la constitution de dossiers complets notamment concernant les entreprises coachées

Mise en œuvre :

1. Le coach responsable du dispositif établit un inventaire des ressources déposées
2. Il prépare une proposition de règles concernant le dépôt de fichiers
3. Organisation d'une réunion sur cette thématique, discussion des règles, modification et adoption de celles-ci
4. Faire observer les écarts observés avec les règles acceptées quand il s'en produit

Investissement :

Une demi-journée pour l'inventaire, puis quelques heures par mois pour un suivi.

Risques et suggestions :

Une certaine négligence de la part de collaborateurs. Les remarques concernant des écarts par rapport aux règles adoptées risquent de créer des tensions.

C. Mesures de formation

C.1. Proposer une formation en intelligence économique

Objectifs :

- Amener les CEO des entreprises accompagnées à être davantage à l'écoute de leur environnement
- Leur faire gagner du temps et les rendre plus systématique dans leur recherche d'information
- Les aider à gérer leurs informations de manière efficace
- Former les coaches à la méthodologie de la veille

Mise en œuvre :

1. Suivre les offres de formation de la HEG de Genève qui a des projets dans ce sens, et échanger avec Hélène Madinier en vue de créer une formule qui puisse répondre de manière optimale aux attentes.
2. Effectuer la promotion du cours.

Proposition de contenus :

- Lien entre veille, stratégie et innovation
- Cycle du renseignement
- Méthode d'analyse des besoins informationnels
- Modes de collecte des données, initiation aux principaux outils
- Gestion de l'information au sein de l'entreprise, exposition de bonnes pratiques
- Suivi et exploitation de la veille

Investissement :

A définir en fonction du type de formation souhaité.

Risques et suggestions :

Malgré les besoins, si les coûts sont élevés (en temps ou en argent), la participation risque d'être faible. Organiser dans un premier temps un module assez bref à la Bluebox pourrait améliorer le succès du cours.

C.2. Participation d'un des collaborateurs au programme du DAS en intelligence économique

Objectifs :

- Disposer à l'interne d'un spécialiste en intelligence économique qui pourra organiser et coordonner l'ensemble des activités de veille
- Donner une légitimité aux pratiques de veille mise en place

Mise en œuvre :

Participation à la formation d'un des collaborateurs.

Investissement :

240 heures d'enseignement, 10'500 CHF. Possibilité de suivre uniquement certains modules.

Risques et suggestions :

Cette mesure ne présente d'intérêt que si elle est suivie de la mise en place de dispositifs efficaces ainsi que d'une culture de la veille parmi les collaborateurs. Cela implique des changements dans le mode de fonctionnement de la Fongit et nécessite donc une volonté forte de la direction pour apporter des réformes et faire de la recherche et de la gestion de l'information stratégique l'une de ses priorités. Une résistance d'une partie de l'équipe qui préférerait poursuivre avec son mode de travail actuel est à prévoir. Procéder par étapes en instaurant successivement de nouveaux projets de taille relativement modeste permettrait aux collaborateurs de constater les avantages et d'adhérer au processus.

Un autre risque serait le départ du collaborateur après sa formation. Des mesures contre ce risque sont envisageables comme exiger par exemple le remboursement du coût engendré par ce DAS si la personne quitte la Fongit avant un certain délai.

D. Organisation d'un prix pour héberger une entreprise avec des conditions avantageuses

Objectifs :

- Augmenter la notoriété de la Fongit, y compris à l'étranger
- Attirer des sociétés très prometteuses

Mise en œuvre :

1. Désigner un responsable de projet.
2. Effectuer un inventaire des prix existants à l'échelle régionale.
3. Contacter quelques partenaires potentiels pour évaluer l'opportunité de la création d'un prix et leur volonté de relayer l'annonce du concours (écoles, chambres de commerce, etc.).
4. Analyser à grande échelle les différentes orientations des prix organisés par les incubateurs.
5. Définir plusieurs modèles de prix en fonction des informations récoltées.
6. Lors d'une réunion d'équipe, discussion de l'opportunité d'organiser un tel prix, évaluation des modèles proposés, modification et choix éventuel de l'un d'entre eux.
7. Réalisation du concours.

Investissement :

Plusieurs jours de travail, sans compter le coût entraîné par le prix du concours, la publicité réalisé autour, etc.

Risques et suggestions :

Un tel concours risque de causer l'arrivée massive de dossiers à la Fongit. Afin que le personnel ne se fasse pas déborder, une solution serait de demander un résumé des projets proposés selon un canevas précis qui permet une première évaluation très rapide.

Un autre risque est celui de ne pas recevoir de dossier très convaincant et de devoir malgré tout distribuer le prix. Pour éviter ce cas de figure, la meilleure solution reste de diffuser très largement l'annonce (avec le risque d'accroître le premier risque).

E. Soutien et participation à des projets divers

E.1. Encourager la création d'un guide en intelligence économique à l'intention des start-up et favoriser sa diffusion

Objectifs :

- Proposer aux entreprises un guide qui leur permette d'améliorer leurs pratiques de veille
- Mettre à disposition des coaches un outil ciblé par rapport aux besoins des start-up pour asseoir les conseils prodigués en matière de recherche de veille

Mise en œuvre :

1. Encourager la HEG de Genève pour la création d'un tel guide et offrir sa collaboration pour garantir l'adéquation du document avec son public cible.
2. Contribuer à la diffusion du guide.

Contenus potentiels du guide :

Les contenus sont encore à définir, mais l'objectif serait d'être aussi opérationnel que possible en donnant des outils d'analyse prêts à l'emploi, des descriptifs de dispositifs techniques, des bonnes pratiques, etc.

Investissement :

Deux ou trois entretiens, lecture des épreuves.

Risques et suggestions :

Guide peu utilisé ou peu adapté. Accompagner activement la création du guide en s'assurant de sa pertinence permettrait de limiter ce risque. Par ailleurs, il sera nécessaire que les coaches encouragent l'utilisation de ce guide et en assure la diffusion, Il est donc important de gagner l'adhésion de la majorité d'entre eux.

E.2. Encourager la création d'outils de diagnostic pour évaluer les dispositifs d'intelligence économique des entreprises

Objectifs :

- Permettre aux entreprises (avec l'aide des coaches ou non) d'évaluer très simplement leurs besoins en matière d'intelligence économique
- Repérer les faiblesses et des pistes d'amélioration

Mise en œuvre :

Similaire à la recommandation E.1. avec le guide en intelligence économique.

Investissement :

Deux ou trois entretiens, lecture des épreuves.

Risques et suggestions :

Outil peu utilisé ou peu adapté. Il est important que les coaches adhèrent dès le départ à la création de ce type d'outil vu que ce seront eux ensuite qui vont en proposer l'utilisation auprès des entreprises accompagnées. Si ces derniers ne sont pas convaincus au départ, l'outil risque fort d'être délaissé.

E.3. Participer à la création d'un réseau social d'entreprise pour la Bluebox

Objectifs :

- Faciliter les échanges entre les collaborateurs des différentes organisations hébergées à la Bluebox
- Faciliter le repérage des personnes en fonction de leurs compétences
- Proposer un espace où il est possible de s'adresser à l'ensemble des personnes qui travaillent sous le même toit
- Faciliter l'intégration des nouveaux venus (notamment en les aidant à repérer les personnes pertinentes par rapport à leur activité).

Mise en œuvre :

1. Echanger avec les collaborateurs d'autres organisations pour vérifier l'existence d'un besoin et d'une attente.
2. En collaboration avec d'autres organisations initier un projet dans ce sens.

Principales fonctionnalités :

- Annuaire partagé avec un panel de compétences pour lesquelles la personne accepte d'être consultée.
- Espace pour s'adresser à l'ensemble de la communauté (ou création de plusieurs « chambres » : une pour les entreprises, une autre pour les organismes de soutien et encore une autre commune).
- Possibilité de chat privé (ce mode de communication peut présenter des avantages par rapport au téléphone et à l'email : brièveté).

Investissement :

Il s'agit d'un projet d'envergure réalisé en partenariat et donc difficile à évaluer. A l'échelle de la Fongit, cela représente environ deux à quatre jours pour l'ensemble du processus.

Risques et suggestions :

Ce type d'outil est souvent délaissé s'il ne reçoit pas le soutien de personnes influentes. Vérifier l'existence de ce soutien en amont permet de ne pas créer une coquille qui restera vide.

Si la mise en place d'un outil spécifique semble trop coûteuse, la création d'un groupe privé LinkedIn pourrait remplir une partie de ces fonctions. De plus, ce réseau social est très utilisé parmi les personnes actives à la Bluebox.

E.4. Soutenir un projet de soutien aux entreprises pour les appels d'offres publics

Objectif :

Amener le gouvernement à prendre des mesures pour soutenir les entreprises dans leur recherche d'appels d'offre publics

Mise en œuvre :

1. Entrer en contact avec l'OPI pour en savoir plus sur les antécédents et la nature du projet
2. Faire une enquête pour évaluer l'importance de ce besoin (une collaboration de la HEG de Genève est envisageable à ce niveau).
3. S'associer au projet et l'appuyer si celui-ci paraît suffisamment pertinent. Le groupe Remino pourrait jouer un rôle à ce niveau.

Investissement :

Quelques heures pour des entretiens et la rédaction de documents.

Risques et suggestions :

Nouveau refus de la part du gouvernement. Il s'agirait peut-être de commanditer une étude plus approfondie pour évaluer l'importance de la demande. Un très bref questionnaire envoyé aux entreprises cibles pourrait probablement suffire à mesurer le besoin. Cela permettrait d'adapter le projet en fonction des données récoltées et d'asseoir la pertinence de la requête.

Si la mise en place d'un outil spécifique semble trop coûteuse, la création d'un groupe privé LinkedIn pourrait remplir une partie de ces fonctions. De plus, ce réseau social est très utilisé parmi les personnes actives à la Bluebox.

Annexe 12 : Fiches détaillant les recommandations adressées à Genilem

Liste des recommandations

A. Introduction de veilles thématiques structurées	120
A.1. Introduire une pratique de veille au sein de Genilem.....	120
A.2. Introduire une veille sur les sources de financement des start-up.....	122
A.3. Introduire une veille sur les méthodes de management des start-up.....	123
A.4. Introduire une veille sur les innovations dans les programmes d'accompagnement des entreprises.....	123
A.5. Introduire une veille pour suivre la littérature concernant les techniques de coaching d'entreprises.....	124
A.6. Introduire une veille sur les projets innovants d'entreprises.....	125
A.7. Introduire une veille structurée concernant les contacts.....	126
B. Formalisation de pratiques de veille existantes	127
B.1. Modifier les pratiques de veille concernant le suivi de la présence de Genilem dans les médias.....	127
B.2. Modifier les pratiques de veille concernant le suivi de la présence des entreprises accompagnées dans les médias.....	128
C. Optimisation du partage et de la capitalisation de l'information	129
C.1. Créer un groupe Facebook pour les collaborateurs de Genilem et éventuellement les entreprises coachées.....	129
C.2. Définir les lieux de stockage des différentes ressources informationnelles.....	129
C.3. Promouvoir la création de groupes d'entrepreneurs.....	130
D. Mesures de formation	131
D.1. Formation courte en intelligence économique à destination des coaches.....	131
D.2. Participation d'un des collaborateurs au programme du DAS en intelligence économique.....	132
D.3. Proposer une formation en intelligence économique aux entreprises.....	132
E. Encouragement pour des projets de création de documentation et d'outils	133
E.1. Encourager la création d'un guide en intelligence économique à l'intention des start-up et favoriser sa diffusion.....	133
E.2. Encourager la création d'outils de diagnostic pour évaluer les dispositifs d'intelligence économique des entreprises.....	134

A. Introduction de veilles thématiques structurées

A.1. Introduire une pratique de veille au sein de Genilem

Objectifs :

- Introduire une recherche systématique d'informations utiles à Genilem

- Créer une culture de la veille au sein de Genilem

Mise en œuvre :

1. Choisir un premier veilleur qui travaillera sur une thématique relativement simple comme les méthodes de gestion des start-up ou la mise à jour du CRM.
2. Choisir un mode de fonctionnement et des outils de veille (par exemple Google alertes pour les alertes web, AlertBox pour surveiller les modifications de pages web, Netvibes ou Hootsuite pour agréger les flux, Evernote pour les capitaliser).
3. Encourager la participation de l'ensemble de l'équipe pour communiquer au veilleur des sources pertinentes s'ils en trouvent ou en connaissent (il ne s'agirait pas de recherche active, mais de simplement communiquer ce qui est connu).
4. Envoyer des newsletters avec une synthèse des résultats.
5. Capitaliser les newsletters sur le disque partagé.
6. Analyser lors d'une réunion la pertinence des newsletters envoyées.
7. Si l'expérience est perçue comme positive, appliquer les correctifs nécessaires et lancer un nouveau projet sur une autre thématique.
8. Pour coordonner les diverses activités de veille, désigner un responsable pour l'ensemble d'entre elles (éventuellement le premier veilleur).
9. Assurer un suivi de la veille pour en évaluer les bénéfices et mettre en place des améliorations.

Investissement³⁹ :

Moins d'une journée pour planifier le dispositif (mise en place de thématiques de veille non comprise).

Risques et suggestions :

Cette première expérience pourrait ne pas convaincre l'équipe de la pertinence d'un dispositif formalisé de veille. Quoi qu'il en soit, avant de lancer d'autres projets, il convient de gagner l'adhésion de l'équipe. De plus ce premier dispositif est aussi l'occasion de faire des ajustements qui seront plus difficiles à mettre en place une fois que plusieurs veilleurs seront en activité.

La veille peut se révéler chronophage et les collaborateurs subissent déjà une forte pression du temps. Il s'agit donc de se montrer à la fois modeste et réaliste.

Concernant le choix des outils de veille, de nombreuses options sont possibles. Si Genilem est prêt à verser un peu plus de 100 \$ par an, nous recommandons l'utilisation d'Hootsuite, qui en plus de pouvoir agréger différents types de flux comme Netvibes, facilite les tâches de publication sur les réseaux sociaux.

³⁹ Ces estimations n'ont qu'une valeur très indicative, vu que le temps nécessaire dépend de nombreux facteurs, comme les compétences du collaborateur, sa connaissance du domaine de veille, la profondeur et la précision définies pour la collecte, le type de livrable produit, etc.

Un manque d'expérience des veilleurs et surtout du coordinateur pourrait entraîner des performances assez faibles pour le dispositif. Les recommandations D sur les mesures de formations peuvent limiter ce risque.

A.2. Introduire une veille sur les sources de financement des start-up

Objectifs :

Aider les entreprises accompagnées à trouver les financements dont elles ont besoin

Mise en œuvre :

Voir également le point A.1. qui donne des recommandations génériques et opérationnelles sur la mise en place des dispositifs de veille.

1. Désigner un collaborateur responsable de cette tâche.
2. Repérer les entreprises de Genilem qui ont besoin d'un financement.
3. Définir les types de financements qui seront recherchés et pour quels secteurs en particulier (à déterminer en fonction des besoins repérés).
4. Etablir une liste de sources à surveiller (y compris les personnes pouvant détenir des informations pertinentes ou disposer d'une influence).
5. Mettre sous surveillance ces sources.
6. Récolter et capitaliser les résultats.
7. Création de listes de sources de financement en les organisant par catégorie.
8. Communiquer à l'ensemble de l'équipe les faits particulièrement marquants (newsletter)
9. Communiquer aux entreprises les possibilités de financement qui pourraient les intéresser.
10. Réviser périodiquement le dispositif.

Investissement :

Thématique de veille complexe qui, pour le sourcing, va demander des échanges entre collègues. La mise en place demandera au moins un à deux jours en fonction de la profondeur souhaitée pour cette veille. Le suivi et la mise en valeur de l'information va également nécessiter une à deux journées par mois.

Risques et suggestions :

Comme la nature des sources de financement possibles dépend également du secteur d'activité, une recherche exhaustive n'est pas envisageable pour couvrir l'ensemble des opportunités qui pourraient s'offrir aux entreprises de Genilem. Il s'agit donc de fixer des limites claires à cette veille en définissant dès le départ la quantité de temps qu'on souhaite y consacrer.

A.3. Introduire une veille sur les méthodes de management des start-up

Objectifs :

- Actualiser les connaissances des coaches dans les conseils en management qu'ils proposent.
- Amener des innovations dans le fonctionnement de Genilem.

Mise en œuvre :

Voir également la recommandation A.1. qui donne des recommandations génériques et opérationnelles sur la mise en place des dispositifs de veille.

1. Désigner un collaborateur responsable de cette tâche.
2. Etablir une liste de sources à surveiller (y compris les personnes pouvant détenir des informations pertinentes ou disposer d'une influence).
3. Mettre sous surveillance ces sources.
4. Récouter et capitaliser les résultats en fonction de thématiques à définir.
5. Exploiter ces résultats afin de proposer des innovations pour Genilem ou faire des recommandations pour améliorer la gestion des entreprises accompagnées.
6. Réviser périodiquement le dispositif.

Investissement :

Pour un dispositif relativement simple, la mise en place peut se faire en un jour. Le suivi et la mise en valeur de l'information va prendre environ une journée par mois.

Risques et suggestions :

Genilem ne dispose pas d'abonnement à un nombre important de revues. Beaucoup de documents repérés risquent de ne pas être consultables.

Cette activité peut se révéler chronophage. Il s'agit donc de ne pas être trop ambitieux et d'adopter le principe de Pareto : 20% des recherches pour 80% des informations utiles, ce qui est largement suffisant.

A.4. Introduire une veille sur les innovations dans les programmes d'accompagnement des entreprises

Objectifs :

- Comparer Genilem aux autres organisations qui proposent un accompagnement
- Apporter de l'innovation dans la stratégie de Genilem et les services qu'elle propose
- Evaluer la performance de Genilem

Mise en œuvre :

Voir également la recommandation A.1. qui donne des recommandations génériques et opérationnelles sur la mise en place des dispositifs de veille.

1. Désigner un collaborateur responsable de cette tâche.

2. Etablir une liste de sources à surveiller (revues, blogs, presse, etc.).
3. Mettre sous surveillance ces sources.
4. Récolter et capitaliser les résultats.
5. Exploiter ces résultats pour élaborer des propositions d'innovation dans le mode d'accompagnement auprès des entreprises.
6. Echanger sur les résultats de la veille et les propositions d'innovation. Les séances d'équipes mensuelles constituent une bonne opportunité.
7. Réviser périodiquement le dispositif.

Investissement :

Pour un dispositif relativement simple, la mise en place peut se faire en un jour. Le suivi et la mise en valeur de l'information va prendre environ une journée par mois. Il faudrait encore ajouter le consacré lors de la séance mensuelle pour échanger entre les membres de l'équipe.

Risques et suggestions :

Voir recommandation A.3.

A.5. Introduire une veille pour suivre la littérature concernant les techniques de coaching d'entreprises

Objectifs :

- Apporter de l'innovation dans les techniques de coaching.

Mise en œuvre :

Voir également la recommandation A.1. qui donne des recommandations génériques et opérationnelles sur la mise en place des dispositifs de veille.

1. Désigner un collaborateur responsable de cette tâche.
2. Etablir une liste de sources à surveiller (revues, blogs, presse, etc.).
3. Mettre sous surveillance ces sources.
4. Récolter et capitaliser les résultats.
5. Echanger sur les résultats de la veille. Les réunions de type « communauté de pratique » pourraient constituer un moment favorable.
6. Réviser périodiquement le dispositif.

Investissement :

Un dispositif très simple avec quelques sources serait suffisant et peut se mettre en place en quelques heures. Le suivi demandera moins d'une heure par semaine. Il faudrait encore ajouter le consacré lors des séances pour échanger entre les membres de l'équipe.

Risques et suggestions :

Voir recommandation A.3.

A.6. Introduire une veille sur les projets innovants d'entreprises

Objectifs :

- Avoir une connaissance large des projets innovants en entrepreneuriat
- Pouvoir relier à des entreprises existantes les projets qui sont proposés à Genilem : cela permet la comparaison et de les situer dans un contexte
- Evaluer les projets proposés en fonction des tendances observées

Mise en œuvre :

Voir également la recommandation A.1. qui donne des recommandations génériques et opérationnelles sur la mise en place des dispositifs de veille.

1. Désigner un collaborateur responsable de cette tâche (l'un des collaborateurs de Genilem effectue déjà ce type de veille à titre purement personnel).
2. Etablir une liste de sources à surveiller (sites de crowdfunding, blogs, etc.).
3. Mettre sous surveillance ces sources.
4. Récolter et capitaliser les résultats.
5. Diffuser aux collègues une partie des projets les plus représentatifs (de préférence sous la forme d'une newsletter).
6. Réviser périodiquement la liste des sources.

Investissement :

Pour un dispositif relativement simple, la mise en place peut se faire en une ou deux heures. Le suivi demandera environ une heure hebdomadaire.

Risques et suggestions :

Le monde regorgeant de projets entrepreneuriaux, le risque serait d'y passer beaucoup de temps. Au contraire, cette veille devrait se fonder sur un nombre de sources relativement restreint (et donc à renouveler périodiquement), afin de repérer uniquement un petit échantillon des projets existants. Au fil du temps, cela suffit à développer une culture générale solide des tendances concernant la fondation d'entreprises innovantes.

Un autre risque serait de ne plus pouvoir retrouver un projet parce qu'on en aurait oublié la source. Pour éviter cet inconvénient, enregistrer l'ensemble des projets qu'on souhaite capitaliser dans un logiciel de prise de notes est une solution adaptée (le tagging permet en plus de faire des catégories).

A.7. Introduire une veille structurée concernant les contacts

Objectifs :

- Surveiller les contacts et les institutions pour détecter des changements de poste et mettre à jour le CRM
- Etre averti aussi rapidement que possible des changements pour ne pas chercher à contacter des personnes alors qu'ils ont changé d'organisation ou de fonction

Mise en œuvre :

Voir également la recommandation A.1. qui donne des recommandations génériques et opérationnelles sur la mise en place des dispositifs de veille.

1. Désigner un collaborateur responsable de cette tâche.
2. Sensibiliser les collaborateurs sur l'importance d'une contribution de chacun pour la mise à jour efficace du CRM.
3. Etablir une liste clairement définie des contacts et des postes pertinents pour une surveillance active.
4. Choisir un logiciel de surveillance qui permette de suivre des portions précises de pages et mettre en place les surveillances. L'extension Firefox AlertBox pourrait tout à fait convenir.
5. Se connecter sur LinkedIn avec les personnes à suivre et être particulièrement attentif aux annonces concernant les changements de poste.
6. Suivre de manière hebdomadaire les changements et mettre à jour le CRM. Eventuellement communiquer au reste de l'équipe les modifications importantes.
7. Réévaluer et mettre à jour annuellement la liste des contacts et des postes à surveiller.

Investissement :

Au départ, l'investissement est un peu supérieur à une vérification manuelle des informations contenue dans le CRM. Par la suite, il y a un léger gain de temps, mais surtout une information bien plus à jour.

Risques et suggestions :

La mise en place du dispositif peut demander beaucoup de temps, il s'agit donc d'être relativement modeste la première année et d'étoffer ensuite la sélection par la suite.

Privilégier le suivi des postes à celui des personnes elles-mêmes. En effet, les institutions indiquent souvent sur leur site web les membres de leur équipe et surveiller ce type de page est extrêmement simple.

Suivre à la fois les personnes et les postes permet de recouper utilement l'information.

Le collaborateur responsable prendra en charge le suivi formel à partir du plan qu'il aura élaboré, mais il risque de recevoir peu de soutien des autres collaborateurs pour les

contacts qu'il ne surveille pas directement. Il s'agirait de sensibiliser et de vérifier la bonne volonté de chacun (le CRM devrait permettre de détecter qui effectue des modifications dans la banque de données).

B. Formalisation de pratiques de veille existantes

B.1. Modifier les pratiques de veille concernant le suivi de la présence de Genilem dans les médias

Objectifs :

- Surveiller ce qui se dit sur Genilem
- Etre en mesure de réagir en cas de menace contre la réputation de Genilem

Mise en œuvre :

1. Faire un inventaire détaillé des sources déjà surveillées.
2. Déterminer les sources à surveiller : LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube, Google plus, le web et la presse paraissent importants.
3. Choisir un outil pour automatiser la surveillance, par exemple des alertes Google et Hootsuite. Ce dernier permet de suivre les réseaux sociaux, de lire des flux RSS et de programmer des publications sur plusieurs réseaux simultanément. Netvibes pourrait constituer une alternative gratuite à Hootsuite.
4. Choisir une stratégie pour la presse : adoption d'un outil tel que Factiva, surveillance limitée aux sites web des journaux ou repérage également sur les versions papier. Appliquer la stratégie choisie.
5. Relayer sur la page Facebook et sur Twitter les publications concernant Genilem.
6. Définir des objectifs et des indicateurs concernant la présence de Genilem dans les médias et les actions de communication (après une période d'observation).
7. Définir une politique de communication notamment en cas de crise.
8. Evaluer périodiquement le dispositif et mettre en place des correctifs.

Investissement :

Variable en fonction de l'option choisie, mais un gain de temps est envisageable. Un peu plus de 6000 CHF si Factiva est choisi.

Risques et suggestions :

En se contentant uniquement d'une surveillance de la presse et des sources en ligne librement accessibles, plusieurs articles mentionnant Genilem, notamment provenant du Temps risquent de ne pas être repérés. Un abonnement à Factiva pourrait à ce titre s'avérer utile malgré même si cela représente un coût d'un peu plus de 6000 CHF par an. Une solution minimale de l'Argus serait envisageable pour 4500 CHF, mais avec très peu de flexibilité. Ces outils et services faciliteraient également le suivi de la présence des entreprises accompagnées dans les médias (voir recommandation B.2.). Le choix dépend du temps et de l'argent qu'on souhaite investir dans cette tâche. En tous les cas,

nous estimons que parcourir les journaux papier pour trouver des mentions de Genilem non découvertes par ailleurs ne présente pas suffisamment de plus-value pour justifier le temps consacré.

Par ailleurs, l'ensemble des collaborateurs est mis à contribution et chacun d'eux est invité à signaler les publications trouvées et qui auraient échappé au dispositif (en principe, la responsable de la communication reprend sur la page Facebook de Genilem les publications concernant l'organisation ou les entreprises coachées).

B.2. Modifier les pratiques de veille concernant le suivi de la présence des entreprises accompagnées dans les médias

Objectifs :

- Diminuer la charge de travail de la responsable communication concernant la surveillance de la présence dans les médias des entreprises accompagnées
- Augmenter l'indépendance des entreprises pour la gestion de leur communication

Mise en œuvre :

1. La responsable ne lit plus régulièrement la presse à la recherche de publications concernant les entreprises accompagnées par Genilem.
2. Les coaches font un suivi minimal en plaçant des alertes Google sur le nom des entreprises qu'ils accompagnent.
3. Les équipes des entreprises sont responsables de faire leur veille elles-mêmes, et de transmettre au coach responsable et à la responsable de communication les publications qui les mentionnent.
4. La responsable de la communication relaie sur Facebook.
5. Le temps gagné est consacré à intensifier l'accompagnement, notamment auprès de sociétés qui ne feraient pas ce travail de relai efficacement. Le coach peut repérer ces entreprises à l'aide de l'alerte Google.
6. Evaluer périodiquement le dispositif et mettre en place des correctifs.

Investissement :

Variable en fonction de l'option choisie, mais un gain de temps est envisageable. Un peu plus de 6000 CHF si Factiva est choisi.

Risques et suggestions :

Le principal risque est que les entreprises n'effectuent pas leur surveillance de manière suffisamment systématique. Si la responsable de la communication souhaite poursuivre une surveillance complète, un abonnement à Factiva pourrait être une solution intéressante. Il suffirait ensuite de placer des alertes sur le nom de chaque société. Cela représente malgré tout un coût de 6000 CHF par an. Factiva pourrait également être utile pour la veille concernant Genilem elle-même (voir recommandation B.1.).

C. Optimisation du partage et de la capitalisation de l'information

C.1. Créer un groupe Facebook pour les collaborateurs de Genilem et éventuellement les entreprises coachées

Objectifs :

- Mettre à disposition une plateforme permettant facilement de s'adresser à l'ensemble de l'équipe de manière relativement informelle, notamment pour des demandes d'information
- Offrir un canal pour mettre à disposition de l'équipe des informations et en particulier pour communiquer des éléments pertinents au responsable d'une thématique de veille
- Mettre en avant la possibilité d'un chat comme alternative à l'email et au téléphone

Mise en œuvre :

1. Désigner un animateur du groupe.
2. Définir clairement les canaux privilégiés en fonction du type d'information.
3. Créer le groupe.
4. Encourager l'utilisation du groupe.
5. Evaluer l'utilisation du groupe et analyser sa pertinence. Une séance pour en discuter avec l'équipe serait utile.

Investissement :

Le temps de mise en place est de moins d'une demi-journée, séance d'introduction comprise.

Risques et suggestions :

Le groupe risque d'être peu utilisé en raison des habitudes liées notamment à l'utilisation de l'email. Rendre le dispositif nécessaire en y communiquant des informations que toute l'équipe a besoin de connaître peut amener le personnel à fréquenter davantage le groupe. Vu le faible coût de mise en place, si la mesure ne convainc pas l'équipe, simplement l'abandonner.

Une possibilité serait d'ouvrir le groupe aux entreprises accompagnées ou d'en créer un autre pour échanger spécifiquement avec ces dernières. Une telle plateforme pourrait, par exemple, permettre aux entreprises d'adresser des questions à l'ensemble des membres et de susciter des échanges également entre pairs et non essentiellement de coach à coaché.

C.2. Définir les lieux de stockage des différentes ressources informationnelles

Objectifs :

- Faciliter le stockage et le partage de l'information

- Faciliter le repérage de l'information
- Assurer la conservation des données qui le méritent

Mise en œuvre :

1. Faire un inventaire des différentes ressources informationnelles.
2. Définir le support adéquat pour gérer chaque type d'information : éviter les doublons, limiter le nombre d'outils (par exemple, supprimer la plateforme Podio, à moins qu'elle ne reçoive un usage clair dans le nouveau dispositif).
3. Communiquer à l'ensemble de l'équipe le canal adéquat pour chaque type d'information.
4. Evaluer le dispositif régulièrement et l'adapter en fonction des projets de veille mis en place.

Investissement :

Pour analyser l'existant et anticiper les besoins futurs, il faut compter environ trois jours avec de claires prises de position de la part de la direction.

Risques et suggestions :

Si une vision à court terme est adoptée dans le choix des supports, l'ajout d'un nouveau projet risque chaque fois de requérir de nombreux changements au sein du dispositif. Il s'agirait donc de définir à l'avance par exemple le type de veille et ses modalités, afin de pouvoir dès le départ faire des choix en vue des développements futurs. Devoir migrer des données ou adopter de nombreux systèmes différents constitue un coût important.

Un autre risque concerne les comportements non conformes des collaborateurs. A ce niveau, il s'agit de bien communiquer sur ce qui est attendu et de repérer les dysfonctionnements pour les faire remarquer.

C.3. Promouvoir la création de groupes d'entrepreneurs

Objectifs :

- Permettre à des entrepreneurs de se rencontrer entre eux pour qu'ils puissent échanger librement
- Faciliter la circulation et l'émergence de nouvelles idées à travers ces échanges
- Entretenir la motivation des entrepreneurs
- Prévenir un isolement potentiel de certains entrepreneurs

Mise en œuvre :

1. Nommer une personne en charge de la gestion des groupes.
2. Etablir une liste des entrepreneurs intéressés à faire partie d'un tel groupe.
3. En fonction des secteurs d'activité, proposer la formation de certains groupes (2-4 personnes).
4. Effectuer un suivi sur le fonctionnement de ces groupes (cela peut consister en une question lors d'un entretien avec un coach).

5. Evaluer l'utilité de ces groupes et vérifier s'ils sont utiles pour les entrepreneurs. Adapter la formule, voire supprimer la proposition si les résultats sont peu concluants.

Investissement :

Une demi-journée de travail effectif pour établir les listes de participants potentiels et faire les propositions de groupes.

Risques et suggestions :

Les entrepreneurs pourraient se monter récalcitrant parce que ces séances pourraient passer pour une perte de temps. Il s'agirait en tant que coach de montrer les risques de l'isolement et les avantages de pouvoir échanger avec ses pairs.

Si peu de groupes se forment, cela ne présente pas de dommage particulier à Genilem. Il s'agit surtout de fournir une opportunité de plus aux entreprises accompagnées et qui coûterait moins d'organisation que les déjeuners parrains. En effet, une fois la mise en relation faite sur la base des listes, les personnes gèreraient en principe elles-mêmes le processus ou éventuellement avec une assistance minimale.

Les entrepreneurs vont également échanger sur les services qu'ils reçoivent de Genilem et s'ils perçoivent trop d'écart dans la qualité, un risque existe que cela engendre certaines tensions. Les retours à ce niveau-là peuvent aussi constituer une opportunité pour repérer des problèmes et y apporter des remédiations.

D. Mesures de formation

D.1. Formation courte en intelligence économique à destination des coaches

Objectifs :

- Former les coaches à la méthodologie de la veille
- Leur donner un aperçu sur les problèmes fréquemment rencontrés et les solutions pour y répondre

Mise en œuvre :

1. S'assurer de l'intérêt des divers participants. Décision de lancer une telle formation.
2. Définir en détail les objectifs et les contenus en collaboration avec les intervenants.
3. Réalisation du cours.
4. Un suivi est envisageable avec une séance d'échanges sur des retours du terrain afin d'améliorer les outils présentés et mis à disposition.

Proposition de contenus :

- Lien entre veille, stratégie et innovation

- Cycle du renseignement
- Méthode d'analyse des besoins informationnels
- Modes de collecte des données, initiation aux principaux outils
- Gestion de l'information au sein de l'entreprise, exposition des bonnes pratiques
- Suivi et exploitation de la veille
- Problèmes souvent observés dans les petites entreprises : absence de veille, désintérêt des dirigeants, absence de liens avec la stratégie, etc.
- Formes d'accompagnement efficaces en fonction des problèmes observés
- Etudes de cas

Investissement :

A définir en fonction du type de formation souhaité.

Risques et suggestions :

Si décision est prise de lancer une telle formation, un risque serait que le contenu de celle-ci soit peu exploitable au quotidien. Afin d'éviter cet écueil, il s'agirait de clairement en définir les objectifs et les contenus.

D.2. Participation d'un des collaborateurs au programme du DAS en intelligence économique

Objectifs :

- Disposer à l'interne d'un spécialiste en intelligence économique qui pourra organiser et coordonner l'ensemble des activités de veille
- Donner une légitimité aux pratiques de veille mise en place

Mise en œuvre :

Participation à la formation d'un des collaborateurs.

Investissement :

240 heures d'enseignement, 10'500 CHF. Possibilité de suivre uniquement certains modules.

Risques et suggestions :

Un des risques serait le départ du collaborateur après sa formation. Des mesures contre ce risque sont envisageables comme exiger par exemple le remboursement du coût engendré par ce DAS si la personne quitte Genilem avant un certain délai.

D.3. Proposer une formation en intelligence économique aux entreprises

Objectifs :

- Amener les CEO des entreprises accompagnées à être davantage à l'écoute de leur environnement
- Leur faire gagner du temps et les rendre plus systématique dans leur recherche d'information

- Les aider à gérer leurs informations de manière efficace

Mise en œuvre :

1. Suivre les offres de formation de la HEG de Genève qui a des projets dans ce sens, et échanger avec Hélène Madinier en vue de créer une formule qui puisse répondre de manière optimale aux attentes.
2. Effectuer la promotion du cours.

Proposition de contenus :

- Lien entre veille, stratégie et innovation
- Cycle du renseignement
- Méthode d'analyse des besoins informationnels
- Modes de collecte des données, initiation aux principaux outils
- Gestion de l'information au sein de l'entreprise, exposition de bonnes pratiques
- Suivi et exploitation de la veille

Investissement :

A définir en fonction du type de formation souhaité.

Risques et suggestions :

Malgré les besoins, si les coûts sont élevés (en temps ou en argent), la participation risque d'être faible. Il s'agirait donc, au moins dans un premier temps de prévoir une formule brève (moins d'une journée) éventuellement dans les locaux de Genilem.

E. Encouragement pour des projets de création de documentation et d'outils

E.1. Encourager la création d'un guide en intelligence économique à l'intention des start-up et favoriser sa diffusion

Objectifs :

- Proposer aux entreprises un guide qui leur permette d'améliorer leurs pratiques de veille
- Mettre à disposition des coaches un outil ciblé par rapport aux besoins des start-up pour asseoir les conseils prodigués en matière de recherche de veille

Mise en œuvre :

3. Encourager la HEG de Genève pour la création d'un tel guide et offrir sa collaboration pour garantir l'adéquation du document avec son public cible.
4. Contribuer à la diffusion du guide.

Contenus potentiels du guide :

Les contenus sont encore à définir, mais l'objectif serait d'être aussi opérationnel que possible en donnant des outils d'analyse prêts à l'emploi, des descriptifs de dispositifs techniques, des bonnes pratiques, etc.

Investissement :

Deux ou trois entretiens, lecture des épreuves.

Risques et suggestions :

Guide peu utilisé ou peu adapté. Accompagner activement la création du guide en s'assurant de sa pertinence permettrait de limiter ce risque. Par ailleurs, il sera nécessaire que les coaches encouragent l'utilisation de ce guide et en assure la diffusion, Il est donc important de gagner l'adhésion de la majorité d'entre eux.

E.2. Encourager la création d'outils de diagnostic pour évaluer les dispositifs d'intelligence économique des entreprises

Objectifs :

- Permettre aux entreprises (avec l'aide des coaches ou non) d'évaluer très simplement leurs besoins en matière d'intelligence économique
- Repérer les faiblesses et des pistes d'amélioration

Mise en œuvre :

Similaire à la recommandation E.1. avec le guide en intelligence économique.

Investissement :

Deux ou trois entretiens, lecture des épreuves.

Risques et suggestions :

Outil peu utilisé ou peu adapté. Il est important que les coaches adhèrent dès le départ à la création de ce type d'outil vu que ce seront eux ensuite qui vont en proposer l'utilisation auprès des entreprises accompagnées. Si ces derniers ne sont pas convaincus au départ, l'outil risque fort d'être délaissé.

Annexe 13 : Ebauche d'une réponse commune à certains besoins de veille des organismes de soutien à l'entrepreneuriat dans la région Vaud-Genève

Remarque : ce diagramme repose sur les résultats de ce travail focalisé sur Genilem et la Fongit. Il demanderait donc une investigation plus approfondie auprès des différentes parties prenantes (notamment pour faire un état des lieux des besoins réels des entreprises et de l'existant au sein des organisations de soutien). Cette ébauche peut, toutefois, servir d'hypothèse et de point de départ pour amorcer des réflexions et de nouvelles études.

Services cantonaux de la promotion économique



Service de la promotion économique et du commerce (SPECo)



Service de la promotion économique de Genève

- Coordination des différents dispositifs de veille
- Mise en place et administration d'un annuaire ou d'un réseau social pour les collaborateurs actifs dans le soutien à l'entrepreneuriat
- Veille sur les appels d'offres publics

Organisations offrant coaching et accompagnement



CTI – Start-up et entrepreneuriat, Promotion R&D, Soutien TST




- Veille sur les sources de financement des entreprises (coordination avec les clusters)
- Veille sur les techniques de management
- Veille sur les techniques de coaching des entrepreneurs

Clusters






- Veille sectorielle en fonction du domaine d'activité du cluster
- Veille sur les sources de financement potentielles propres au domaine d'activité du cluster (il serait souhaitable que ce données soient centralisées sur une plateforme unique comme le site de la CTI par exemple)