



Université de Reims  
Champagne-Ardenne

ADEME



*Résumé de l'Etude de Faisabilité d'un Centre  
d'Intelligence Economique  
sur la Valorisation Non Alimentaire  
des Productions Agricoles*

Juin 2000

**Etude réalisée par : H. Kabouya**  
Groupe ESSAI – Etudes sur les Systèmes et  
Structures Agro-Industrielles  
UFR Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Reims Champagne-Ardenne  
57, bis rue Taittinger  
51096 Reims Cédex

**Etude financée par :**  
  
EUROPOL' AGRO  
Villa Douce  
9, Boulevard de la Paix  
51097 Reims Cédex  
<http://europolagro.univ-reims.fr>

# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b><i>Membres du Comité de Pilotage de l'Etude</i></b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b><i>Introduction</i></b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b><i>Les objectifs du CIE pour les VANA</i></b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b><i>Les missions du CIE pour les VANA</i></b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b><i>L'intelligence économique comme base fondamentale de travail du CIE</i></b>	<b>5</b>
<b>6</b>	<b><i>Les tâches du CIE</i></b>	<b>6</b>
<b>7</b>	<b><i>Pertinence de la mise en œuvre d'un CIE</i></b>	<b>7</b>
7.1	<b><i>Pertinence au niveau national</i></b>	<b>7</b>
7.2	<b><i>Pertinence au niveau européen</i></b>	<b>7</b>
<b>8</b>	<b><i>Les conditions de départ pour mener à bien les activités du CIE</i></b>	<b>8</b>
<b>9</b>	<b><i>Les activités d'intelligence économique</i></b>	<b>9</b>
9.1	<b><i>Les activités de veille documentaire sur les domaines non prioritaires</i></b>	<b>10</b>
9.2	<b><i>Les activités de communication</i></b>	<b>10</b>
9.3	<b><i>Les prestations émanant du CIE</i></b>	<b>10</b>
<b>10</b>	<b><i>La mise en œuvre du CIE</i></b>	<b>11</b>
10.1	<b><i>Mise en œuvre opérationnelle</i></b>	<b>11</b>
10.2	<b><i>La mise en œuvre organisationnelle</i></b>	<b>11</b>
10.3	<b><i>Vers une orientation stratégique « hybride » : concilier les objectifs du CIE avec un objectif d'autofinancement</i></b>	<b>12</b>
<b>11</b>	<b><i>Eléments budgétaires</i></b>	<b>12</b>
<b>12</b>	<b><i>Conclusions</i></b>	<b>13</b>

**CIE** : Centre d'Intelligence Economique    **VANA** : Valorisation Non Alimentaire des Productions Agricoles

# **1 Membres du Comité de Pilotage de l'Etude**

## **EUROPOL'AGRO**

V. STEINMETZ

## **ADEME**

M. ROCHER

Mr POITRAT

## **Faculté des sciences économiques (URCA- Laboratoire ESSAI)**

M. NIEDDU

H. KABOUYA (responsable du projet)

Mme DELAPLACE

## **Chambre Régionale d'Agriculture de Champagne-Ardenne**

J.C.. MITHOUARD

## **Université de Toulouse**

M. COLLETIS

## **Ecole de Chimie de Toulouse**

A. GASET (membre du Conseil Scientifique d'Agrice)

## **INRA (NANTES)**

P. COLONNA (membre du Conseil Scientifique d'Agrice)

## **ADRTP (Association Régionale pour le Développement de la Recherche et de la Technologie en Picardie)**

L. CAMMARATA

## **SOFIPROTEOL**

G. VERMEERSCH

## **CARMEN (Allemagne)**

Mr STILLHITZ

## **PROTERRA (Pays-Bas)**

Mr VAN DER LINDEN

## 2 Introduction

Les historiens du futur décriront le 20ème siècle comme le siècle des grands développements techniques et économiques. Pourtant au fur et à mesure de ces développements, des problèmes de compatibilité entre le progrès et l'environnement se sont faits de plus en plus pressants. L'inquiétude croissante face aux phénomènes de changement climatique, de gestion des déchets que nous produisons, de recours à des ressources non renouvelables, a été explicitement exprimée lors des conférences de Rio, Bonn et Kyoto et appelle à une nouvelle conception de l'économie et des technologies qui préserve notre environnement et celui des générations futures.

Or, les valorisations non alimentaires des productions agricoles (VANA) permettent d'entrevoir une solution face à cet enjeu qui sera très probablement celui du 21ème siècle. Les produits qui en sont issus sont biodégradables, à base de ressources renouvelables et ne rejettent pas plus de CO<sub>2</sub> que les plantes, dont ils sont originaires, ont en absorbé lors de leur développement. Grâce aux progrès réalisés et attendus en matière de biotechnologies et de procédés industriels permettant l'exploitation de la biomasse, les agro-industries pourraient retrouver la place dont elles avaient été évincées au début du 20ème siècle par le recours grandissant aux ressources fossiles. Ce faisant, elles sont appelées à contribuer au développement de nouveaux marchés pour l'agriculture et au renforcement de l'industrie dans sa capacité à mettre en œuvre des produits innovants, performants et compatibles avec l'environnement.

En France, les efforts déployés pour mobiliser les agro-industries se sont soldés par un grand nombre de succès techniques traduisant la constitution d'un important potentiel de développement technologique et résultant dans la mise en œuvre d'un grand nombre de technologies brevetées ou brevetables. Néanmoins ce processus positif sur le plan technique s'est relativement peu traduit par des succès économiques tangibles qui auraient permis d'exploiter les fruits de ses développements technologiques et leur transformation en développement industriel. Comme dans tout autre domaine, l'innovation dans le domaine des VANA est un phénomène complexe qui nécessite de faire travailler ensemble des acteurs aux compétences scientifiques, industrielles et institutionnelles diverses regroupés en réseaux « non lacunaires ». En d'autres termes dans des secteurs émergents comme celui des VANA, la communauté de projet ne peut pas être l'entreprise qui souvent n'existe pas encore mais un ensemble d'acteurs qui partagent une même vision quant au potentiel économique et écologique de ces nouvelles agro-industries. Or, les réseaux susceptibles de porter les technologies VANA vers les marchés se montrent souvent soit trop fragiles soit incomplets.

Les agro-industries font ainsi apparaître un déséquilibre flagrant entre un important potentiel technologique accumulé durant les deux dernières décennies et la capacité à exploiter les technologies développées à des fins industrielles. Pour les économistes de l'innovation, la maîtrise d'une technologie, aussi performante soit-elle, n'est pas une condition suffisante à sa diffusion vers les marchés. Cette dernière passe par l'aptitude des acteurs à identifier l'éventail des opportunités économiques inhérentes à la technologie en question et par un rapprochement des points de vue quant à son potentiel. Or, si dans les secteurs industriels et les systèmes technologiques matures, ces deux dernières conditions sont concrétisées par une bonne circulation de l'information, les économistes s'inspirant de l'exemple du MITI au Japon, préconisent la mise en place d'un outil qui prend en charge cette circulation de l'information

lorsque les systèmes technologiques ne peuvent assurer cette dernière en raison de leur immaturité.

C'est dans une telle logique qu'a été réalisée la présente étude de faisabilité. L'objectif étant de présenter à l'issue de l'étude une maquette d'un centre susceptible de répondre à l'enjeu de la mobilisation des VANA par la mise en œuvre d'une véritable « intelligence collective » des acteurs contribuant ou susceptibles de contribuer au développement des VANA. Nous présenterons dans ce qui suit une « maquette » du CIE (Centre d'Intelligence Economique) et invitons le lecteur de se référer au rapport complet pour plus d'information

### 3 Les objectifs du CIE pour les VANA

La finalité de la mise en œuvre d'un CIE s'insère dans une stratégie plus large de développement des VANA partagée par de nombreux opérateurs tels qu'Agrice, Europôle Agro, Sofiproteol, l'INRA, l'AGPB, la CGB, LIMAGRAIN, l'IFP, EDF, TOTALFINA, Rhodia ainsi que de nombreux autres acteurs issus du monde industriel, institutionnel et agricole. Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- **accroître la perception de tous les acteurs de l'éventail des opportunités économiques inhérentes aux technologies VANA**
- **rapprocher les visions - quant aux perspectives économiques et écologiques des technologies VANA - de l'ensemble des acteurs susceptibles de porter ensemble ces technologies vers les marchés.**

### 4 Les missions du CIE pour les VANA

Pour réaliser ces objectifs, deux types de missions seront attribués au CIE :

- **La diffusion de l'information** entendue comme l'approvisionnement en information utile des acteurs du développement des VANA amenés à travers leurs activités à être « consciemment demandeurs » de cette information.
- **La communication de l'information** sur les potentiels économiques et écologiques des VANA vers les acteurs qui, aujourd'hui, ne sont pas directement demandeurs de cette information mais qui sont susceptibles de jouer un rôle dans les réseaux appelés à porter vers l'industrialisation les différentes technologies des VANA.

La réalisation des ces deux missions passe nécessairement **par une gestion rigoureuse de l'information** qui en est la base fondamentale.

### 5 L'intelligence économique comme base fondamentale de travail du CIE

La reconnaissance de l'importance d'une démarche d'intelligence économique pour les développements économiques des industries est relativement récente. Introduit par le rapport « dit Martre » en 1994, celle-ci est définie comme :

*« l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion (en vue de son exploitation) de l'information utile aux acteurs économiques »*

Celle-ci a pour finalité de permettre aux acteurs de disposer d'une information de valeur à laquelle ils puissent se fier dans le cadre de leur prise de décision. L'intérêt d'une démarche

d'intelligence économique telle que nous la concevons dans le cadre de l'objectif de mobilisation des VANA est double :

- d'une part, elle vise
  - à la mise en cohérence des acteurs de différents niveaux. Ce faisant, elle a pour objectif de contribuer à partir d'une gestion rigoureuse de l'information à la constitution des réseaux d'acteurs susceptibles d'industrialiser ensemble les technologies VANA. Elle consiste à fournir une « vision globale » des enjeux, contraintes et objectifs à tous les niveaux d'acteurs
  - elle vise ainsi à produire une information utile jouant comme un levier d'action pour promouvoir le développement de VANA à partir de la diffusion et de la communication de celle-ci.
  
- d'autre part en considérant que l'information n'est pas une fin en soi, elle fournit des éléments méthodologiques d'une gestion rigoureuse de l'information dans l'optique de fournir une information utile aux acteurs des différents niveaux de développement. Elle se base ainsi sur :
  - la capacité à utiliser les moyens les plus modernes en matière de NTIC pour rechercher et collecter l'information pertinente ;
  - l'analyse de l'information en réseaux internationaux, impliquant des acteurs aux compétences diverses afin de saisir toute la portée et les nuances des différents types d'information collectée, analyse qui s'appuie sur l'utilisation des moyens de traitement scientométrique de l'information (logiciels de datamining) ;
  - l'organisation de la recherche, collecte, traitement et analyse de l'information suivant le modèle de « cycles d'information » assimilés à des opérations structurées d'intelligence économique.

Ce faisant, en fournissant une information réellement utile, elle évite de « polluer » les acteurs par une inflation d'informations (« bruit ») non pertinentes.

## **6 Les tâches du CIE**

En vue d'une diffusion et d'une communication de l'information utile dans une logique d'intelligence économique, le CIE aura à remplir les tâches suivantes :

- Recherche et collecte de l'information dans une logique de veille en collaboration avec des organismes européens d'appui au développement des VANA (notamment information concernant les marchés, les entreprises, les brevets, les contextes réglementaires dans les différents pays ...)
- Animation des opérations de traitement et de l'analyse de l'information en réseaux en vue de la production d'une information utile aux acteurs du développement des VANA ;
- Diffusion de l'information utile dégagée à partir des opérations d'intelligence économique vers les acteurs du développement des VANA dans l'optique d'accroître les perceptions des opportunités des technologies VANA ;
- Réalisation d'activités relationnelles tant formelles qu'informelles avec les acteurs du développement des VANA pour assurer:
  - une écoute systématique des besoins en matière d'information
  - un échange d'informations
  - la diffusion informelle de certaines informations.

- Collaboration avec les organisations d'appui au développement des VANA à l'étranger dans l'optique d'un échange d'information et donc d'un accès à l'information relative au développement des VANA à une échelle internationale ;
- Communication de l'information sur le potentiel économique, concurrentiel et écologique des VANA vers les acteurs politiques, industriels et le grand public (incluant des activités relationnelles avec les acteurs correspondants en vue d'harmoniser les perceptions des perspectives des VANA) ;
- Soutien en amont des actions de lobbying entreprises par les organisations compétentes en la matière vers le législateur.

## **7 Pertinence de la mise en œuvre d'un CIE**

### **7.1 Pertinence au niveau national**

La pertinence de la mise en œuvre d'un CIE présente un double intérêt à un niveau national.

- Une enquête menée auprès des acteurs français du développement des VANA a montré la réalité du déficit d'information et le caractère dispersé des sources au sein desquelles les acteurs vont s'approvisionner en information. Cette enquête a révélé qu'il n'existe pas en France un organisme ou une source capable de répondre aux besoins des acteurs particulièrement demandeurs d'une information économique relative aux VANA. L'information produite par les centres étrangers d'appui au développement des VANA n'est pas « utilisée » par les acteurs français ;
- Pour produire une information utile aux acteurs, un travail relationnel important est nécessaire permettant une écoute efficace de leurs besoins en la matière. Ce travail nécessite à son tour un minimum de proximité. On peut supposer qu'en raisons :
  - de critères culturels, linguistiques, géographiques
  - d'une culture industrielle, agricole et de consommation spécifique.

Le niveau national présente un cadre pertinent permettant de faire jouer efficacement les effets de proximité. Ce travail relationnel et donc cette proximité vont être également nécessaires pour mener à bien des actions de communication visant à sensibiliser sur le potentiel des VANA.

### **7.2 Pertinence au niveau européen**

L'étude des centres étrangers d'appui au développement des VANA a porté, en particulier, sur les centres à vocation d'information et de communication. Celle-ci a fait apparaître qu'il n'existe pas en Europe de centre qui diffusent une information économique ayant fait l'objet d'une analyse en profondeur. La mise en œuvre d'un centre d'appui au développement des VANA dont les activités portent sur une gestion rigoureuse de l'information à travers une intelligence économique en réseau est une démarche innovante. Celle-ci présuppose des collaborations intensives avec les centres européens d'appui au développement des VANA qui bénéficient des effets de proximité relatifs à la nation/région sur laquelle sont axées leurs actions :

- Le CIE peut apporter un soutien important aux centres européens en améliorant la qualité de l'information à laquelle ils ont accès ;
- Cette contribution résulte, entre autres, de la participation des centres étrangers aux opérations d'intelligence économique animées par le CIE ;

- Ces opérations apporteront un soutien aux actions de communication initiées par les centres étrangers au niveau de leur région/nation ;
- En outre, certaines lignes de politique de communication des centres étrangers et du CIE pourraient être définies par voie de concertation car découlant des opérations d'intelligence économique.

## 8 Les conditions de départ pour mener à bien les activités du CIE

Le cœur des activités du CIE sera constitué par l'animation des opérations d'intelligence économique sur différentes thématiques relatives aux VANA. Ce faisant deux aspects seront à considérer.

**D'une part**, les spécialistes de l'intelligence économique recommandent que « pour des raisons évidentes de coûts, bruits de fond et d'encombrement, les entreprises doivent, dans leur quasi-totalité, se résigner à un choix préalable des zones prioritaires à surveiller » (Morin, 1985). En d'autres termes une couverture de l'ensemble des secteurs des VANA, ne pourra être envisagé dans le cadre d'opérations d'intelligence économique efficaces. Pourtant, l'une des fonctions du CIE devrait être de dégager un aperçu sur l'ensemble des domaines VANA, car ce n'est pas parce que l'on ne fait pas certaines choses aujourd'hui, qu'il faut continuer à ne pas les faire. La solution de compromis consiste à scinder les activités du CIE en deux types :

- des opérations d'intelligence économique sur des domaines prioritaires à définir
- des opérations de veille documentaires sur les autres domaines

Pour définir les domaines prioritaires, une approche sectorielle est préconisée. La définition des secteurs prioritaires couverts par des actions d'intelligence économique pourrait s'inspirer des nouvelles orientations d'Agrice et des conclusions du rapport Demarescaux.

**D'autre part**, l'intelligence économique pour être efficace ne peut se concevoir qu'en réseau. Une telle conception présente un double avantage :

- d'une part, elle permet l'implication d'impliquer des compétences multiples nécessaires à l'analyse des différents types d'information dans toutes leurs « nuances » ; l'analyse bénéficie ainsi d'important effets de synergie
- d'autre part, elle constitue les premiers jalons vers une intelligence collective qui conduit les acteurs à penser leurs actions en terme de coordination et donc d'efficacité vis à vis de l'amont et de l'aval, ce qui peut se traduire par des impacts positifs sur les processus d'innovation.

Afin de concrétiser ces opérations d'intelligence économique en réseau, il sera pertinent de constituer pour **chaque secteur jugé prioritaire** une **commission thématique** regroupant des experts européens d'horizons divers (scientifiques, représentants des professions agricoles, industriels, et institutionnels).

Celle-ci participera à l'analyse de l'information en vue de la production d'une information utile.

L'animation des opérations d'intelligence économique en commissions thématiques sera une des fonctions importantes du CIE qui, outre sa participation à l'analyse de l'information, prendra en charge le suivi des opérations et la rédaction des synthèses issues de l'analyse en réseau.



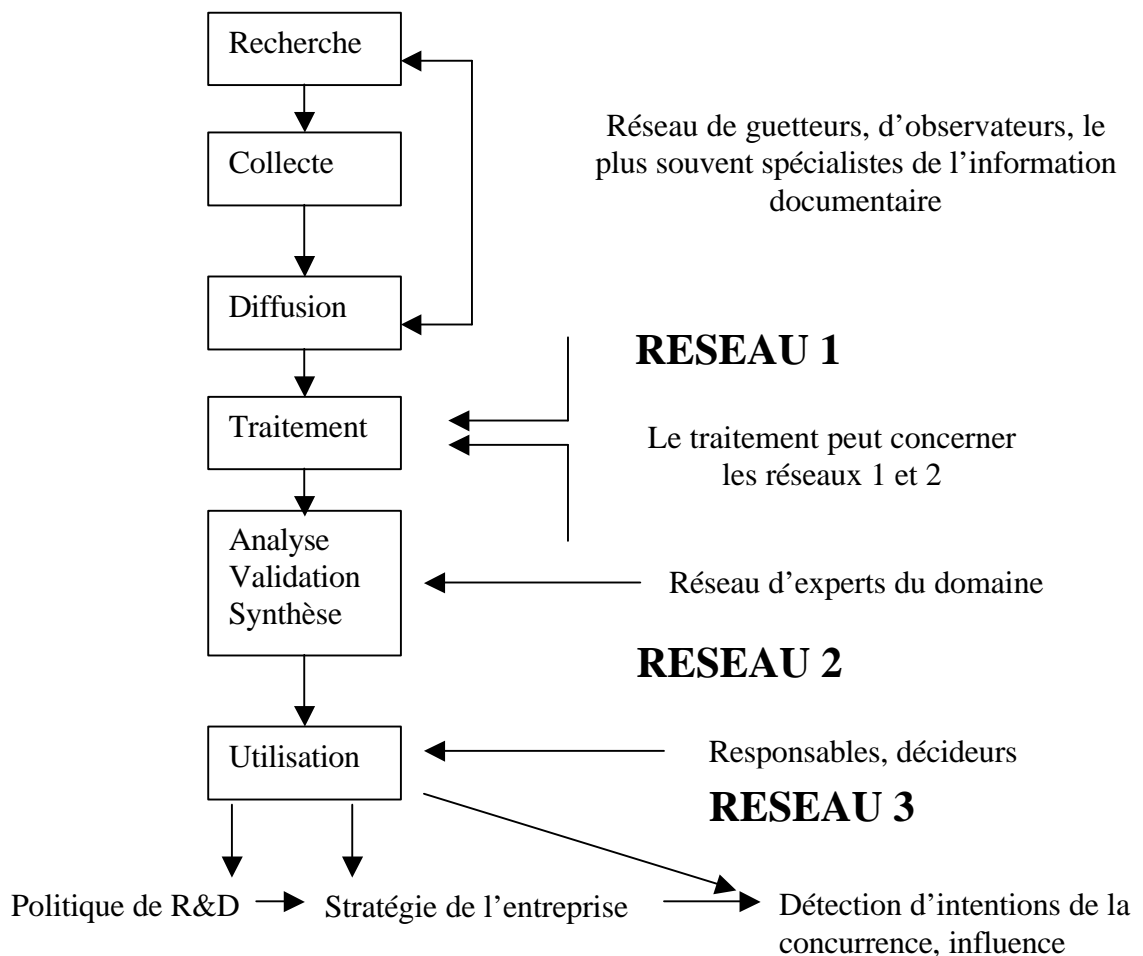
## 9 Les activités d'intelligence économique

En plus des réseaux d'experts organisés en commissions thématiques dont le rôle sera :

- la formalisation des questions auxquelles la démarche d'intelligence économique devra apporter des réponses
- le traitement et l'analyse de l'information en vue de sa transformation en information utile et synthétisée,

On envisagera la mobilisation de réseaux d'observateurs mobilisant des centres de documentation externe qui soutiendraient les activités du CIE.

L'organisation des opérations s'appuiera sur des cycles d'intelligence économique résumés par la Figure 1.



**Figure 1. Opérations majeures de l'Intelligence Economique**

Le produit de ces opérations consistera en l'élaboration et en l'actualisation de macroprofils sectoriels susceptibles de contenir toute l'information pertinente sur un secteur donné.

### **9.1 Les activités de veille documentaire sur les domaines non prioritaires**

Celles-ci se feront au niveau du CIE sans mobilisation de réseaux. Celui-ci aura en charge d'effectuer des veilles par une couverture de la presse, de l'internet et des sommaires d'ouvrage. Les informations collectées feront l'objet d'une synthèse des informations brutes collectées. La synthèse sera diffusable aux acteurs du développement des VANA. Le CIE devra assurer une surveillance des développements de ces domaines afin de répondre à toutes les demandes d'information sur ces domaines.

### **9.2 Les activités de communication**

La communication faisant partie des missions attribuées au CIE, celui-ci devra, en s'appuyant sur les activités d'intelligence économique et de veille documentaire définir des politiques de communication ciblées portant sur deux objectifs :

- Diffusion de l'information sur le potentiel des VANA vers le grand public, les politiques et les industriels.
- Promotion du CIE (vers les utilisateurs potentiels).

Cette politique de communication s'appuiera sur les outils suivants:

- Site Internet présentant des informations synthétisées sur les potentiels des VANA et sur les différentes activités du CIE
- Activités de relations publiques développées dans le cadre :
  - d'activités relationnelles portant sur les acteurs, ciblées par la communication, de publications sous forme d'un périodique sur les VANA en général portant sur leur potentiel,
  - d'activités communicatives (présentation de papiers) dans le cadre de conférences, colloques et autres manifestations professionnelles autour de thématiques VANA et non VANA,
- Activités de presse englobant des activités relationnelles ciblées vers les journalistes et des publications dans des titres horizontaux ou verticaux sur les potentiels des VANA

### **9.3 Les prestations émanant du CIE**

Celles-ci constituent l'outil privilégié de diffusion et de communication de l'information utile vers les acteurs. Dans un premier temps, il sera envisagé de fournir les prestations d'information suivantes :

- Périodique mensuel sur les VANA en général.
- Périodiques sectoriel mensuels ou bimensuels portant sur des secteurs jugés prioritaires.
- Macroprofils sectoriels
- Lettre d'information en langues anglaise hebdomadaire.
- Alerte en ligne sur abonnement sur une thématique répondant à une demande.
- Alerte ponctuelle sur une thématique donnée suite à une demande.
- Publication en ligne sur des thématiques diverses autour des VANA.
- Etudes et dossiers économique sur commande d'une clientèle.

Outre ces prestations, des programmes de formations ainsi que l'organisation de manifestations autour des thématiques VANA seront envisagés.

## 10 La mise en œuvre du CIE

### 10.1 Mise en œuvre opérationnelle

Celle-ci passe par la mise en œuvre d'un cœur technologique regroupant l'ensemble des moyens en matière de NTIC permettant la collecte, la gestion électronique, l'analyse scientométrique de l'information ainsi qu'un travail efficace en cellules d'intelligence économique regroupant les commissions thématiques sans oublier la mobilisation de moyens humains dans le cadre des activités propres du CIE.

Pour ce qui est du cœur technologique, les moyens préconisés seront les suivants :

- Accès aux sources d'information englobant des consultations de banques de données en ligne (Dialog, Questel Orbit, ...).
- Logiciels facilitant la recherche d'information sur Internet dits « agents intelligents ».
- Logiciels de GED incluant un logiciel « d'OCRisation » et un « webserver » permettant la saisie, la numérisation, le stockage, l'indexation et la restitution des données et documents collectés.
- Logiciels de « groupeware » (collecticiels) permettant la conception des opérations d'intelligence économique en « cellule d'intelligence économique virtuelle ».
- Logiciels d'analyse des co-citations et du contenu des documents dans le cadre d'un traitement scientométrique des données.
- Logiciel d'édition électronique de documents en vue d'une diffusion des prestations par voie électronique.
- Matériel informatique lourd englobant une machine centrale de saisie, un serveur de données ainsi qu'un scanner pour la saisie électronique de documents en format papier.
- Montage d'un site Internet avec accès en ligne aux bases de données et l'option d'un commerce électronique pour la vente en ligne des prestations du CIE.

Outre les moyens matériels, les moyens humains à mobiliser comprennent :

- Un ingénieur à formation d'économiste et un ingénieur à formation scientifique
- Un documentaliste scientifique capable d'effectuer des traitements scientométriques de l'information • un technicien documentaliste
- Un vacataire chargé de la saisie des documents papier sur scanner et de leur numérisation.

### 10.2 La mise en œuvre organisationnelle

La mise en œuvre organisationnelle portera sur deux niveaux :

- Un comité de pilotage et d'orientation regroupant des acteurs du développement des VANA ainsi que des acteurs ayant participé activement à la mise en œuvre du CIE; ce comité aura pour fonction de s'assurer de la conformité des activités du CIE avec les objectifs qui lui auront été attribués et de définir les domaines/secteurs prioritaires à surveiller dans le cadre des opérations d'intelligence économique.
- Deux cellules constituant des « mini-département » interagissant :
  - la cellule « **observation** » regroupant les compétences de deux documentalistes chargés principalement de la recherche et de la collecte de l'information
  - la cellule « **analyse et communication** » dotée d'une culture bi-disciplinaire scientifique/économiste regroupant les deux ingénieurs, chargée de mener à bien les opérations d'intelligence économique et la politique de communication. Des spécialisations sectorielles sont préconisées pour chaque ingénieur avec des

interactions fortes lorsque l'un ou l'autre aura besoin de bénéficier des compétences inhérentes à la formation de l'autre.

### **10.3 Vers une orientation stratégique « hybride » : concilier les objectifs du CIE avec un objectif d'autofinancement**

La mise en œuvre du CIE n'a de sens que si elle permet d'assurer la diffusion la plus large possible des informations utiles qu'il produit, outre ses fonctions de communication. L'information doit donc être diffusée à des prix qui n'obèrent pas la réalisation des objectifs qui lui sont attribués. Pourtant, la mise en œuvre du CIE et donc la réalisation de ses objectifs passent nécessairement par la mobilisation des moyens nécessaires à son activité. Le CIE aura donc à contribuer à son autofinancement. Afin d'allier ce « troisième objectif » avec les deux autres, une stratégie visant à diffuser les prestations systématiques à des prix jugés non prohibitifs pour les utilisateurs et à proposer des prestations sous forme d'études et dossiers économiques sur commande à un prix permettant de financer la charge de travail inhérente à ses prestations doit être envisagée.

Pourtant, sachant que le CIE participe à une stratégie plus globale de mobilisation des VANA, sa « rentabilité » réelle ne pourra pas être uniquement quantifiée à partir de sa comptabilité tout comme il est difficile de quantifier la « rentabilité » d'un département d'intelligence économique interne à une entreprise. Cela ne doit néanmoins pas signifier un fonctionnement à l'aveugle. Il sera donc de la plus haute importance de fournir à partir d'enquêtes qualitatives (questionnaires auprès des utilisateurs, évaluation du développement de l'ensemble des VANA depuis sa création, on trouve par exemple ce type d'enquêtes en Allemagne ou ils ont été développés dans le cadre de l'évaluation de la « qualité » de l'administration) des images permettant de fournir des indications quant à son utilité réelle pour le développement des VANA.

## **11 Eléments budgétaires**

Selon les calculs effectués dans le cadre de l'étude de faisabilité, le montage du CIE induirait un coût total sur trois ans de 9,3 MF. Ces calculs tiennent compte d'un coût de lancement de 1,7 MF, d'un coût de fonctionnement de 3,2 MF et d'un fonctionnement à vide de 4 mois, ainsi que d'une montée en puissance concernant l'autofinancement partiel durant cette période. Dans l'hypothèse d'une montée en puissance linéaire vers l'autofinancement au 6ème exercice, les coûts totaux de l'opération montage du CIE seraient de 10,7 MF (donc sur 5 ans). Le tableau 1 donne un aperçu sur la situation financière attendue pour les trois premiers exercices:

**Tableau 1.** Estimation budgétaires sur 3 ans

	4 premiers mois	Exercice 1	Exercice 2	Exercice 3
Coûts de lancement (MF)	1,7			
Coûts de fonctionnement (MF)	1,1	3,2	3,2	3,2
Recettes des prestations (MF)	0	0,5	1,1	1,5
Besoins de financement (MF)	<b>2,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>
Coûts totaux (MF)	<b>2,8</b>	<b>5,5</b>	<b>7,6</b>	<b>9,3</b>

## 12 Conclusions

- L'étude de faisabilité d'un CIE vise à fournir la maquette du Centre susceptible d'appuyer le développement des VANA à partir d'une démarche basée sur la gestion de l'information. La maquette que nous avons développée est le produit d'une intersection entre réflexions théoriques tiré du raisonnement des économistes de l'innovation, état des lieux dans le domaine des VANA e préconisations des praticiens de l'intelligence économique.
- La démarche présente un caractère doublement innovant.
  - **d'une part** elle propose une solution d'appui au développement des VANA, qui souffrent d'un déficit flagrant d'information mis en évidence par nos enquêtes auprès de< acteurs, à partir d'une démarche basée sur l'intelligence économique ;
  - **d'autre part**, nous défendons une démarche d'intelligence économique à un niveau collectif alors que de nos jours, l'intelligence économique est principalement appliquée au niveau de l'entreprise.
- Les prévisions budgétaires données en dernière partie ont été développées su un horizon de trois ans. En fonction de l'évolution des VANA, une réévaluation des objectifs chiffrés devra être réalisée à l'issue du troisième exercice. L'enjeu principal de cette évaluation pourrait alors aller au-delà du domaine strict des VANA.

En effet s'il est établi que le CIE a contribué au développement des VANA, alors sa mise en œuvre pourra servir d'exemple pour la mise en place d'organisations de soutien efficace au développement d'autres technologies émergentes.