

## **L'Intelligence Compétitive comme démarche organisationnelle structurante**

---

Après avoir posé les notions fondamentales utilisées par l'Intelligence Compétitive, nous dresserons ses enjeux puis, devant le constat que la notion connaît un enrichissement continu, nous la présenterons en dégagant ses principales caractéristiques à travers l'étude de l'évolution de ses définitions au fil du temps.

Nous établirons ensuite un processus opérationnel d'Intelligence Compétitive en établissant une méta-analyse quantitative basée sur les étapes de 3 autres méthodes sélectionnées pour leurs déclinaisons potentielles structurantes pour l'élaboration d'un système opérationnel. Un rapprochement démontrant l'intégration des démarches e-Marketing et Web Analytics sera présenté. Nous verrons ensuite quelques exemples de matérialisation de l'Intelligence Compétitive via les SIM et les systèmes d'information décisionnels.

### ***A - Présentation de l'Intelligence Compétitive***

#### **1) Concepts de base et définition**

Pour bien saisir la notion, il convient de définir préalablement un certain nombre de concepts de base sur lesquels l'Intelligence Compétitive s'appuie. Ces concepts sont importants puisqu'ils permettent d'établir un langage commun dans un domaine aussi vaste que celui-ci. De plus, l'utilisation des termes comme "information" ou "connaissance" qui sont des termes polysémiques méritent d'être définis tels que l'entend l'Intelligence Compétitive (Carayon, 2003).

Voici donc quelques définitions qui visent à définir quelques concepts fondateurs ou interdépendants permettant de constituer un socle de référence à la notion qui sera développée plus loin :

- Données : Il peut s'agir aussi bien « *d'un nombre, de mots, d'évènements existants en dehors d'un cadre conceptuel de référence* » (Menendez et al., 2002). En l'occurrence, il faut bien assimiler que lorsqu'aucun concept n'est associé, le concept de donnée n'est pas une information. Nous emploierons d'ailleurs largement ce terme lors de l'élaboration de notre modèle pour désigner les futurs indicateurs clés de performance venant d'être agrégés d'une solution tierce.
- Information : Ce terme contient de nombreuses définitions, il s'agit d'un terme polysémique, c'est-à-dire d'un mot qui a plusieurs sens différents, c'est pour cela qu'il est intéressant de le définir préalablement en amont du sujet à traiter. Nous retiendrons ici, une des définitions, certainement des plus récentes, proposées par le petit dictionnaire info-documentaires<sup>1</sup> : « *L'information est une donnée faisant l'objet d'une valorisation (signification) de la part d'un « informateur » (à la fois processeur (« destinateur ») d'une connaissance et émetteur d'une information), et/ou d'un « informé » (à la fois récepteur de l'information et destinataire de la connaissance)* » (Duplessis & Ballarini, 2007). Cette définition fait apparaître directement la notion de communication et démontre une interdépendance native, leurs cycles (Coulibaly, 2009) le démontre davantage :

---

<sup>1</sup> Ressource en ligne ayant pour auteurs, Pascal Duplessis et Lyana Ballarini-Santonocito, 2007.

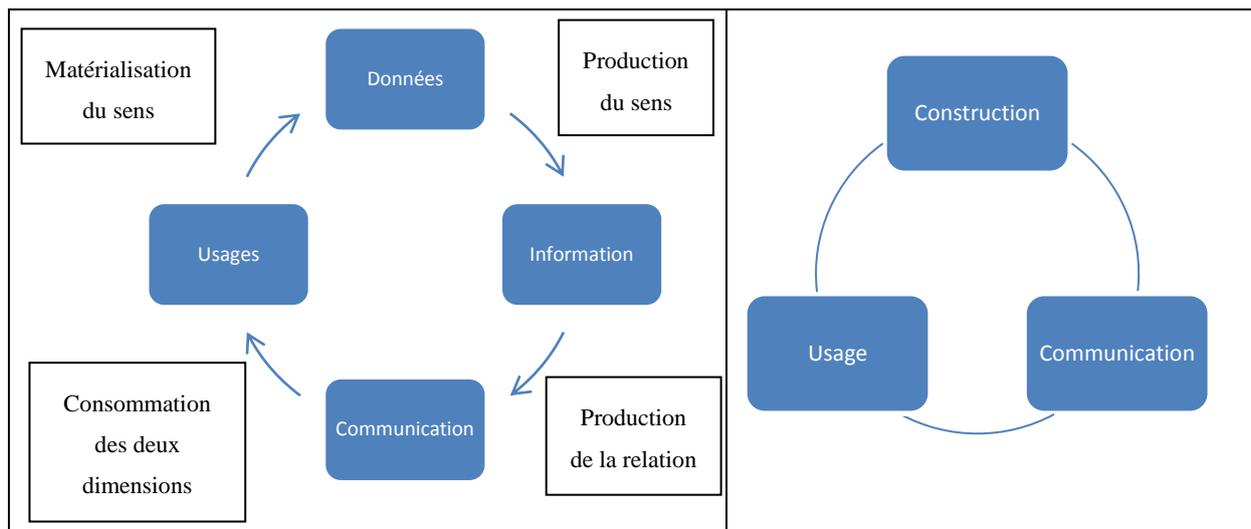


Figure 30. Cycles de l'Information et de la Communication adaptés de Le Coadic et Shannon (Coulibaly, 2009)

Selon le modèle social de l'information (à droite), le cycle de l'information représente 3 processus essentiels alors que le modèle physique, la source de l'information physique communique un message au récepteur via un canal parasité. Mais ces notions pourtant difficile à définir, de par leurs dépendances et de par leurs aspects polysémiques, connaissent pourtant des évolutions formalisées que nous avons vu à travers la présentation du concept de communication 360°, et que nous verrons dans la partie suivante à travers le concept d'Information 2.0.

Il est important de noter que c'est à partir d'un typage des différentes Informations disponibles dans le cadre notamment d'une démarche de veille concurrentielle (Persechini, 2009c) que quatre niveaux d'Intelligence Economique<sup>1</sup> ont été distingués.

La typologie d'information blanche (ouverte, public), grise (semi-ouverte) et noire (privée, secrète) ont donnée lieux à un niveau d'Intelligence Economique dit « primaire », avec des informations disponibles sans difficultés et publiques (Barbulescu, 2007), « secondaire », avec une accessibilité plus difficile, souvent payante et moins connue, « tactique » ou « de terrain », souvent obtenue via des entretiens, interviews et enfin « stratégique », rare, privé et très confidentiel, il peut s'agir de détecter les intentions d'un concurrent, d'un gouvernement (Chaduteau, 2003).

<sup>1</sup> D'après le rapport du commissariat général au plan présidé par Henri Martre.

Martre, H. (1994). *Intelligence Economique et stratégie d'entreprises* (Commissariat général du plan). La Documentation Française. Retrouvé de <http://quoniam.univ-tln.fr/pdf/lecture/martre.pdf>

- Connaissances : Déjà quelque peu introduit dans la définition précédente puisqu'il s'agit d'un « *ensemble d'informations interprétées par l'entreprise et lui permettant de prendre des décisions* » (Menendez et al., 2002). Elles sont réparties en deux catégories, les connaissances « tacites », domaine du « savoir-faire », non exprimable avec des mots transmise par des programmes de tutorat, de compagnonnage, d'apprentissage ou d'entraînement pour la transmettre, et les connaissances « explicites », domaine du « savoir » qui peut être « déclaratif », « narratif » basé sur un raisonnement structuré, sa transmission peut se faire de manière orale ou écrite (Prax, 2007). On peut ensuite les distinguer en fonction de leurs typologies (Tardif, 1998) :
- Les connaissances déclaratives : connaissance des faits, des lois, des principes.
- Les connaissances procédurales : Intervenant au moment de l'action, aux étapes pour réaliser justement une action.
- Les connaissances générales : Connaissances appropriées à un vaste ensemble de tâches sans être reliées à aucune d'entre elles en particulier.
- Les connaissances spécifiques : Elles sont étroitement liées à des contenus disciplinaires ou à des champs de connaissances particuliers.
- L'Intelligence : Notion souvent subjective qui peut être considérée comme telle lorsque les principes fondamentaux qui ont fondé la connaissance sont compris et acceptés par les individus mobilisés. L'aspect subjectif amène d'ailleurs à des propositions de définition du même ordre, « *l'intelligence est la vertu de ne pas se laisser duper par les habitudes, les idées reçus et lieux communs, endormir par les routines, dominer par les craintes, se fier aux apparences. L'intelligence est une lutte permanente contre l'illusion.* » (Prax, 2007).
- On parlera ainsi d'Intelligence stratégique<sup>1</sup> pour définir un concept faisant référence à la fois à l'Intelligence économique et au Knowledge management (KM) car les connaissances fondatrices de celui-ci sont appréhendables et

---

<sup>1</sup> Ce concept peut se définir plus précisément comme « *une notion qui utilise les informations, gère les savoirs et intègre les connaissances comme vecteurs d'évolution de l'organisation et de son environnement* » (Bulinge, 2003).

compréhensibles par les acteurs pratiquants l'Intelligence Compétitive et/ou le Knowledge Management. Les acteurs ne considérant pas un domaine au profit de l'autre, ne considère pas non plus l'Intelligence Stratégique.

- Le Knowledge Management : « *Le Knowledge management est un ensemble des méthodes et des techniques permettant d'identifier, d'analyser, d'organiser, de stocker et de fournir des connaissances aux membres de l'organisation, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même (Recherche et Développement) au acquis de l'extérieur (Intelligence Economique)* » (Gharib, 2008), le terme francisé est communément dénommé « Gestion des connaissances », la définition de Gharib nous amène à percevoir le Knowledge Management comme une notion relais à l'Intelligence Compétitive (Blondel, Edouard, & El Mabrouki, 2006) et pourtant, et c'est pas l'objet ici, la définition connaît de nombreuses définitions qui ne soutiennent pas forcément cette position<sup>1</sup> que nous considérons ici comme plausible. En 2006 Gloria, dans le prolongement des travaux de Jacobiak (F. Jakobiak, 2004), propose une étude visant à comparer les deux notions à partir de l'étude de leurs évolutions et de leurs définitions. Le tableau suivant synthétise ces recherches et permet de comparer les éléments entre les deux notions.

---

<sup>1</sup> Une étude réalisée auprès d'une centaine de cabinet Français, et publiée dans le magazine « Veille Magazine » en février 2004, démontrée que la veille technologique et commerciale, la gestion des risques, l'investigation, l'influence mais aussi le Knowledge Management étaient considérés comme des déclinaisons de l'Intelligence Economique.

Tableau 8. Tableau comparatif des notions d'Intelligence Compétitive et du Knowledge Management, extrait des travaux de Gorla (S. Gorla, 2006)

	Knowledge Management	Intelligence Compétitive
<b>Eléments communs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considérées comme processus</li> <li>- Présence des étapes de capture, stockage, partage et appropriation</li> </ul>	
<b>Eléments distinctifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la création d'un avantage concurrentiel</li> <li>- Orienté Connaissances</li> <li>- Liées au(x) domaine(s) d'activités ou aux départements (management stratégique, gestion des ressources humaines) de l'organisation associée à des départements ou fonctions de l'organisation ou encore à des entités macroéconomiques abstraites (la société de la connaissance, l'économie de l'immatériel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'amélioration de la compétitivité de l'organisation (Salvetat &amp; Le Roy, 2007)</li> <li>- Orienté Informations</li> <li>- Liées à l'environnement de l'organisation (technologique, concurrentiel, politique, juridique, ...)</li> <li>- située à un niveau plus global que l'organisation même (ses marchés, les réseaux d'acteurs, l'état).</li> </ul>

Nous nous sommes, pour notre part, orienté vers l'Intelligence Compétitive pour son approche par processus structurant, sa présence dans les modèles de Web Analytics 2.0 (Waisberg & A. Kaushik, 2009a), sa constitution par concept sous-jacent tel que la veille technologique assimilable aux solutions comportementales utilisées dans le projet, et ses enjeux, jugés, et notamment avec l'arrivée de l'Intelligence Compétitive 2.0 (Luc Quoniam & Lucien, 2010) plus proches des notions d'e-Marketing mais à un niveau plus global en réponse à nos problématiques<sup>1</sup>.

Le synoptique ci-dessous a pour objectif de positionner les différents concepts précédemment exposés par rapport à l'Intelligence Compétitive. Certains sont interdépendants, d'autres appartiennent de manière plus distinctive à la notion. Les concepts de Veilles seront abordés plus précisément dans la section « Distinction et dépendance entre les notions de Veille et d'Intelligence Compétitive ».

<sup>1</sup> Les choix seront davantage explicités dans la partie suivante.

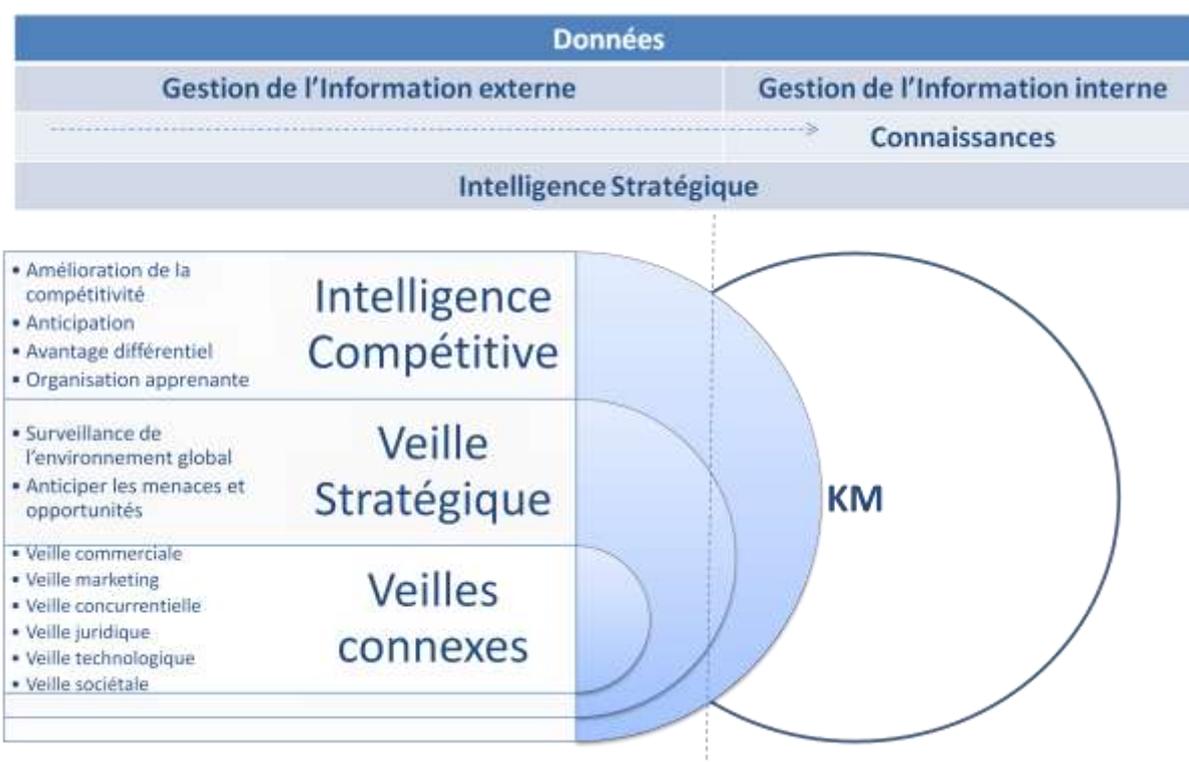


Figure 31. Synoptique général des différents concepts liés à l'Intelligence Compétitive

Par ailleurs, on note l'émergence d'un concept utilisé notamment pour piloter le Management de l'Innovation en entreprise (Soler, 2007) qui repose sur des notions d'évaluation des connaissances, d'inventaire et de surveillance. Ces dernières rappellent sans mal les fondements d'Intelligence Compétitive (Hache, 2005) et de Gestion des Connaissances (Romon & Fernez-Walch, 2006).

En effet, le Management des Ressources Technologiques (MRT) « *consiste à convertir en avantages concurrentiels et en atouts économiques décisifs, les connaissances et les compétences disponibles dans l'entreprise ou celles qui lui sont accessibles* » (J. Morin, 1995).

Au-delà des aspects d'efficience à l'utilisation des compétences et à la production de connaissance au sein de l'entreprise, le MRT bénéficie des apports des concepts d'intelligence informationnelle et permet ainsi « *d'optimiser le patrimoine technologique d'une entreprise en veillant à ce que toutes les ressources technologiques soient utilisées au mieux, à l'enrichir ne le faisant fructifier et à le sauvegarder en le protégeant des menaces* » (Hache, 2005). Il constitue un exemple significatif d'Intelligence Stratégique alliant Intelligence Compétitive et Gestion des Connaissances pour le Management de l'Innovation.

## 2) Principe et enjeux

Nous l'avons vu, l'objectif principal de l'Intelligence Compétitive est « *l'amélioration de la compétitivité des entreprises* » cela se caractérise par « *une anticipation sur les marchés à venir* » en procurant « *un véritable avantage différentiel non permanent* » permettant la structuration d'une « *organisation apprenante* » (Pasco & Le Ster-Beaumevielle, 2007). Ces aspects rappellent sans mal la dimension concurrentielle (Fétique & Faivre-Duboz, 2009) de la démarche e-Marketing exposée préalablement, cela démontre certes un rapprochement des notions, mais surtout, le fait qu'Internet est devenu indispensable autant pour le Marketing que pour l'Intelligence Compétitive, « *chacun peut obtenir déjà beaucoup d'information sur ses concurrents via Internet, le web (avec ses moteurs de recherche tels que Google) a apporté une facilité de veille sur les concurrents en analysant leur site, leur campagne institutionnelles ou de recrutement en ligne* » (Chaduteau, 2003).

Pour l'entreprise, on distingue quatre bonnes raisons d'initier une démarche d'Intelligence Compétitive (Billet, 2006a) :

- L'anticipation prospective : elle vise à assister la fonction commerciale ainsi que la R&D via les comportements du marché et de la concurrence pour orienter la stratégie de l'entreprise.
- La résolution de problèmes de fiabilité et d'amélioration de produits. Soit en exerçant une captation des besoins utilisateurs au moyen des processus qu'elle propose ou en intégrant son processus pour des produits liés aux systèmes d'information par exemple. Elle en devient alors une méthode structurante.
- La surveillance législative : Permet de prévenir les risques.
- La surveillance au sens large à partir d'outils, on parlera de veille pré-active.

Ces raisons qui sont souvent des éléments déclencheurs permettent à une entreprise d'envisager des transferts de technologies, d'innover par la captation de nouveautés intégrables dans ses processus, de séduire les consommateurs qui se sentent plus à l'écoute par une identification de leurs attentes amont (Persechini & Forrester, 2010), de faire basculer des financements par la présentation de signaux palpables car « *faire de l'Intelligence Economique, c'est avant tout faire de l'économie intelligente* » (Chaduteau, 2003).

Mais si l'Intelligence Compétitive permet d'élaborer des stratégies pro-actives sur un environnement, un marché ou un concurrent (Chouk, 2010), elle en reste point réservé qu'aux entreprises, elle permet aussi de positionner des états et des régions. Cela amène à des déclinaisons du concept comme « l'Intelligence Territoriale<sup>1</sup> » avec la prise en compte de spécificités comme l'importance du partenariat, ou la captation de subventions ...

Le point d'entrée qui peut être une problématique, un besoin, un signal, une attente doit être clairement exprimé, elle peut provenir de « *vecteurs d'information humain ou des approches automatisés de type moteur de recherche, fureteur Internet ou base de données professionnelles importantes* » (Billet, 2006b), c'est ce que l'organisation commanditaire souhaite ou cherche à savoir, « *c'est la notion d'information utile à la décision* » (Chaduteau, 2003), c'est elle qui permettra d'initier un processus articulé à travers un système d'intelligence compétitive en phase avec la stratégie de l'organisation. Ce processus doit être clair car il a vocation à être répété, à être instantané pour détecter des variations impactantes permettant une prise de décision rapide pour un pilotage efficient de l'organisation.

Cela nécessite de pouvoir se donner les moyens de comparer et de qualifier l'information pour que celle-ci soit utile, d'en définir le type, la fréquence afin de « *décider en connaissance de cause [...] de transformer la complexité des problèmes économiques en un processus décisionnel clair, rapide et efficace, abaissant le plus possible le niveau d'entropie ambiant* » (Chaduteau, 2003). L'Intelligence Compétitive embarque ainsi l'aspect décisionnel qui peut se matérialiser sous forme de différentes notions tels que les Web Analytics, l'Informatique Décisionnelle (Livian, 2005) ...

Le travers classique, qui est vrai pour n'importe quelle notion basée sur des processus modélisés, serait d'obtenir un système plus compliqué qu'efficace, ralentissant la prise de décision à travers de nombreuses anomalies connexes, engendrant un désintérêt, une perte de temps et une inappropriation exponentielle du côté des acteurs concernés.

---

<sup>1</sup> L'intelligence territoriale peut être considérée comme « *l'ensemble des actions d'intelligence économique conduite de manière coordonnée par les acteurs publics et privés (marchands et non marchands) localisés dans un territoire, afin d'en renforcer la performance économique et, par ce moyen, d'améliorer le bien être de la population locale* » (Marcon & Moinet, 2006)

### 3) Définition de la notion par l'étude de son évolution au fil du temps

A l'instar de l'e-Marketing exposé dans le premier chapitre, l'Intelligence Compétitive connaît de nombreuses définitions qui ont évolué avec le temps. En effet même si les techniques de recueil et d'exploitation de l'information sont très anciennes, la notion d'Intelligence Compétitive date que d'une quinzaine d'année (Saïah, 2007). Nous admettrons dans nos études que l'Intelligence Compétitive est « *analogue* » à l'Intelligence Economique (Jakobiak, F., 2006), elle en est le terme Francisé de la « *Competitive Intelligence* » des Américains (Luc Quoniam, 2009a) & (Henri Dou, 2010). Cependant, certains auteurs la considère comme « *une alternative* » à l'Intelligence Economique en la caractérisant par le fait qu'elle soit centrée essentiellement sur les notions de marchés (Menandez, et al., 2002), elle n'en reste pas moins cohérente avec notre sujet qui vise à l'appliquer dans un contexte de Marketing sur Internet. On peut d'ailleurs aisément établir un parallèle avec la définition de M. Vidal qui définissait le Marketing comme étant « *la fonction commerciale moderne fondée sur la connaissance **du marché**, exercée selon des schémas prévisionnels, conduite de manière dynamique vers des objectifs ambitieux, programmée en combinant des moyens d'action choisis et coordonnés, et contrôlée selon des procédures rigoureuses* » (Da Silva, 2006) .

L'ensemble de la démonstration part du postula que l'Intelligence Compétitive s'enrichit avec le temps, ce qui était vrai hier l'est encore aujourd'hui mais dans un contexte peut être plus étendue, pour une cible plus grande etc...

Les définitions retenues ne sont, par ailleurs, pas plus représentatives que d'autres pour une date donnée, elles proviennent pour la plupart d'une sélection opérée par un expert spécialisé dans le domaine du management de l'information stratégique et de l'intelligence économique<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Jacques Breillat est un expert spécialisé dans le domaine du management de l'information stratégique et l'intelligence économique (Breillat, 2009). Enseignant à l'Université de Bordeaux et docteur en science politique, il est directeur pédagogique du Master 2 Intelligence économique et management des organisations à l'IAE de Bordeaux.

Breillat, J. (2009). Tableau des définitions de l'Intelligence Economique. Retrouvé de <http://jacques.breillat.fr/2009/01/22/question-des-definitions/#more-424>

En 1992, Harbulot définissait l'Intelligence compétitive (économique) comme étant « *la recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, dans un objectif de connaissance des intentions et des capacités des acteurs* » (Harbulot, 1992).

Cette définition, bien que vieillissante, fait apparaître une évolution majeure au concept de veille, trop souvent confondu et assimilé en entreprise comme étant de l'Intelligence Compétitive. En effet, la notion de « *veille* » est définie par l'AFNOR comme « *une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commerciale, etc., pour anticiper les évolutions* » prend peu en considération la démarche **systématique de recherche et d'interprétation de l'information pour l'atteinte d'objectif**. La notion d'acteur et le schéma du processus reste néanmoins flou et peu explicite.

En 1994, le groupe de travail présidé par Henri Martre précise le processus en définissant l'Intelligence Compétitive (Economique) comme « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût.* » (Martre, 1994). Cette définition parfois étiquetée de « *définition opérationnelle* » vient étendre le processus d'Intelligence Compétitive en précisant la légalité de sa pratique, souvent amalgamé comme étant de l'espionnage industriel (Pateyron, 1998). La protection de l'information collectée représentative pour l'entreprise est dorénavant prise en considération.

En 1998, François Jakobiak intègre véritablement la notion « *décisionnelle* » en redéfinissant l'Intelligence Compétitive (Economique) comme étant « *l'exploitation systématique de l'information pour des décisions stratégiques* » (François Jakobiak, 1998).

La définition, bien que synthétique, ne fait à priori plus apparaître les étapes de recherche, traitement et de distribution de l'information qu'on pourrait apparenter à la notion de veille plus amont. On considérera ici que les phases précédentes sont implicites puisque François

Jakobiak ne décorrèle en aucun cas la veille de la notion d'Intelligence Compétitive (Economique) dans ses écrits<sup>1</sup>.

En 2000, une nouvelle définition proposée par l'Institut des hautes études de défense nationale vient synthétiser un agrégat des définitions précédentes permettant de faire apparaître de véritables notions de gestion de l'entreprise. Elle définit ainsi l'Intelligence Compétitive (Economique) comme « *Une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.* » (Bournois & Romani, 2000).

En effet, le management stratégique pouvant se définir comme étant « *l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer les choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts* ». (Marchesnay, 2004)

En somme l'Intelligence Compétitive devient une démarche indispensable aux disciplines managériales plus ancrées dans le monde de l'entreprise, puisqu'elle est confondue et opérée parfois inconsciemment au sein de celles-ci. Dans une logique d'optimisation de la compétitivité, les entreprises recherchent à s'améliorer, cette définition de l'Intelligence Compétitive en démontre l'intérêt et témoigne d'une prise de conscience sur l'apport de celle-ci. Les auteurs parlent d'ailleurs, en résultante au processus systématique opérationnel de l'Intelligence Compétitive, de la maîtrise de l'environnement (menaces et opportunités) de l'entreprise, qui se diagnostique au moyen d'outils appartenant à la discipline du Marketing ou de la Stratégie comme la matrice SWOT (Learned, Christensen, & Guth, 1960), le modèle de Porteur ou plus récemment le Management des Ressources Technologiques. Le Professeur Quoniam intègre d'ailleurs la présentation de ces outils au sein de séminaires dispensés dans le cadre de l'Intelligence Compétitive.

---

<sup>1</sup> Jakobiak, F. (1998). *L'intelligence économique en pratique*. Paris: Editions d'Organisation.

Par ailleurs, dans ce prolongement, d'autres notions plus spécifiques existent comme la veille stratégique qui peut être assimilée à un « *dispositif informationnel par lequel l'entreprise détecte et traite les signaux annonciateurs d'évènements susceptibles d'influer sur sa pérennité* » (H. Lesca & Schuler, 1995), elle en « *résulte de la volonté de prolonger dans le temps des actions menées pour chaque type de veille (concurrentielle, technologique, commerciale, etc.) et d'en assurer la coordination* » (Harroussi, Henri Dou, & Rostaing, 2004).

La notion prend véritablement en considération la détection et le traitement de l'information systématique par l'application de veilles multiples pour cerner l'environnement de l'entreprise. Ainsi, l'application a pour objectif de favoriser sa coordination et sa protection.

En 2003, L'intelligence compétitive (économique) « *constitue une approche stratégique permettant à l'entreprise de dépasser les comportements d'adaptation, nécessaires mais insuffisants, en favorisant le développement des capacités d'anticipation.* » (Guyon & Levet, 1992). La notion de veille stratégique est légitimement intégrée à la démarche d'Intelligence Compétitive qui permet de s'adapter et d'anticiper les changements « *pour mieux maîtriser l'environnement économique, politique et concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue.* » (Audigier, Coulon, & Rassat, 2003)

En 2004, Alain Juillet, ancien Directeur du Renseignement à la DGSE est nommé « *Haut Responsable chargé de l'Intelligence Economique* » auprès du Premier Ministre, il s'agit d'un nouveau poste actant une prise en considération au plus haut niveau de l'état. Il définira alors l'Intelligence Compétitive (Economique) comme étant « *la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile pour tous les acteurs économiques* » (Juillet, 2004). Cette définition, est de fait générique et synthétique, puisque la fonction même de la cellule réside dans l'accompagnement des organisations à l'application du dit concept. La notion d'intelligence territoriale (Intelligence Economique appliquée au territoire), l'intelligence juridique, l'intelligence financière et l'intelligence sportive sont par ailleurs des concepts soutenus par le dispositif de l'état. Cette cellule permettra la structuration et le développement de l'Intelligence Economique en France ainsi que des rapprochements et des études de l'approche dans d'autres Pays.

En 2006, certains modèles d'Intelligence Compétitive comme approche managériale de l'entreprise, émergent en précisant que celle-ci est « *la combinaison de pratiques légales de renseignement, de gestion du risque informationnel et d'influence [...] et suffisamment opérationnelle pour servir de grille d'(auto-) analyse des pratiques des firmes. La nature de la stratégie suivie, et de la concurrence affrontée, le choix d'un avantage concurrentiel nécessitant une grande ouverture sur l'environnement externe semblant être des éléments expliquant la pratique de l'IE. On fait de l'IE pour soutenir une stratégie*» (Larivet, 2006). On retrouve ici la conjugaison de l'Intelligence Compétitive avec la stratégie d'entreprise.

Celle-ci est ordonnée autour de 3 fonctions informationnelles spécifiques :

- La fonction de renseignement : Ou on retrouve typiquement l'étude de l'environnement de celle-ci pouvant s'opérer au moyen d'outils de diagnostics présentés ci-dessus. L'objectif de cette fonction permet d'anticiper les menaces et opportunités, renseigner et surveiller la concurrence. La notion de veille multiple est omniprésente pour opérer cette fonction.
- La fonction de protection : Elle consiste à protéger l'information capitalisée ou diffusée par l'entreprise de la concurrence ou d'une perte liée à des influences externes (technologiques ...). Cette protection très bien faire appel aux notions juridiques et légales qu'aux notions technologiques de sécurité de l'information (réseaux, encryptions ...).
- La fonction d'influence : Lobbying, coordination entre concurrents, découragement par un Buzz Marketing d'informations imprécises voir erronés tels sont les leviers utilisés caractérisant la fonction d'influence. La désinformation n'est pas considérée à ce jour comme une pratique illégale.

En 2009 est proposé une évolution majeure de la notion en intégrant le concept 2.0 à la démarche d'Intelligence Compétitive (Luc Quoniam & Lucien, 2009a). La notion de 2.0 est extraite à la base du concept de Web 2.0 popularisé par Tim O'Reilly en 2004. Deux chercheurs ont étendu les recherches sur le concept 2.0 en étudiant en plus du Web 2.0, les concepts de recherche 2.0, éducation 2.0, et management 2.0 (Dudezert, Boughzala, & Collectif, 2008) pour en extraire des valeurs propres, des architectures liées et des axes de changement d'une hypothétique version précédente.

On note ainsi parmi les valeurs propres du concept 2.0, « *le travail collaboratif, l'innovation, l'absence de hiérarchie au sein d'un environnement caractérisé par une abondance d'information dans un monde plat [Flat world]* ».

Parmi les axes de changements, « *le mode de fonctionnement, l'organisation, l'apprentissage et la prise de décision* » viennent bouleverser les traditions, désormais les entreprises pourront travailler à travers les réseaux numériques via des communautés virtuelles de projet (Gonon, 2007), certaines pourront baser leurs modèles économiques intégralement sur le Web, on les appelle les *pure player*, l'apprentissage par le biais de campus virtuel, bien qu'existant depuis plus de 10 ans, se démocratise vraiment aujourd'hui avec l'existence d'une offre dans la plupart des grandes universités, l'évaluation et la prise de décision devient en contrepartie une constante à intégrer pour rester compétitif.

Parmi les architectures, « *une architecture de participation, une architecture sociale et une architecture d'applications informatiques partagées, collaboratives et réparties* » apportent un support indispensable et interdépendant pour rendre la version 2.0 viable alors que le monde physique et le cyberspace se confondent. C'est l'ère de la communication multicanale, encore appelée communication 360° qui « *désigne l'ensemble du champ des techniques de communication off line et on line* » (J. Lendrevie et al., 2008)

L'ensemble de ces constats modélisés permettent de définir l'Intelligence Compétitive 2.0 comme « *une activité centrée « acteur », dont la finalité est de donner de la valeur au sens en faisant collaborer des acteurs ayant des compétences différentes [...] celle-ci pouvant s'envisager comme une méthodologie de compréhension et de résolution de problème décisionnel appréhendé le plus souvent dans l'urgence, abordés selon la confrontation d'un double point de vue, celui du décideur et celui du veilleur sur l'information et dont les activités de recherche de solutions en collaboration en constituent la finalité* » (Kislin, 2010). Les dimensions, décisionnelles, informationnelles et environnementales apparaissent comme étant une triangulaire caractéristique de l'Intelligence Compétitives 2.0, son succès réside dans le mode de gestion des relations des composantes, des médiations, des acteurs (l'information étant considérée comme tel).

Cette gestion de la relation est d'autant facilité que l'Intelligence Compétitive 2.0 apparait comme « *un prolongement naturel dans la mesure où les valeurs du concept et celle de l'intelligence compétitive (dite 1.0) se rejoignent [...] L'intelligence compétitive s'enrichit*

*ainsi des technologies de recueil et de traitement de l'information 2.0, mais surtout se développe pour devenir une pratique essentielle pour chaque acteur de l'organisation. Dès lors, outre la veille, le web sémantique autorise des représentations simplifiées facilitant sans aucun doute, la prise de décision stratégique. » (Luc Quoniam & Lucien, 2009a).*

Si ce qui est vrai hier, l'est toujours aujourd'hui, l'Intelligence Compétitive 2.0 est toujours constituée des concepts de Veille qui se doivent aussi d'évoluer, ainsi la Veille 2.0 (Denis Meingan, 2009) est caractérisée par :

- le travail collaboratif via la remontée des informations du terrain de manière continue et pertinente mais aussi de permettre leur analyse collaborative.
- le renforcement des réseaux d'entreprises via la mise en œuvre de communautés virtuelles de projet et de pratique intra et inter entreprise, centralisant une capitalisation collaborative d'informations émanant de multiples sources.
- l'application du Web 2.0 via l'utilisation d'outils de la mouvance et de Buzz sur Internet.

L'Information, fluide fondamental de l'Intelligence Compétitive, est de fait impactée par la révolution 2.0 qui l'appréhende comme étant « *désolidarisée des applications et accessible par le biais de services Web. Les métadonnées doivent être par ailleurs intégrées avec toutes les données et la sécurité des informations doit être explicite et intégrée. Les modes d'optimisation des informations doivent être intégrés sous la forme de services. Enfin, les informations doivent être personnalisées, toujours disponibles et délivrées à la fois en temps réel et à la demande.* » (Lewis, 2009)

A partir de ces différentes définitions, il est possible de révéler les mots les plus cités pour déterminer quels sont les termes les plus employés pour définir ce qu'est l'Intelligence Compétitive au fil du temps.

Le résultat de l'étude lexicométrique est proposé sous forme de nuage de mots-clés au centre du synoptique qui reprend les différents éléments remarquables qu'a enregistré la notion dans le temps.

Nous avons ainsi tenté de reconstituer une définition agrégeant l'ensemble des mots les plus utilisés, en nous inspirant de leurs contextes initiaux au sein de leurs définitions natives.

« *L'Intelligence Compétitive est la **maitrise, la protection et l'exploitation systématique de l'information utile** opérée au moyen de **technologies de recherche, de recueil et de traitement**, pour une prise de **décisions stratégiques** et en destination de tous les **acteurs économiques**. Elle permet notamment aux **entreprises**, le développement **nécessaire** de ses **capacités d'anticipation et d'influence** en s'appuyant sur des **actions concrètes**, comme par exemple, l'animation de réseaux **internes et externes**. »*

Il en résulte l'émergence d'une définition intégrant des notions fondamentales que l'on pourrait considérer comme « *historiquement admises* » à partir du nombre d'occurrences relevées sur l'ensemble des définitions depuis 1992.

Limites : Le résultat peut s'avérer néanmoins peu concluant car la plupart des définitions n'ont pas été suffisamment qualifiées au départ. Certaines s'adressent aux organisations au sens large (la notion d'acteur), d'autres sont plus spécifiques aux entreprises. Le traitement des mécaniques peut d'ailleurs s'envisager de différentes manières, dans certaines définitions, nous aurions pu assimiler les phases de collecte, de traitement et de diffusion de l'information à la maîtrise de l'information. Certaines définitions opérationnelles ou détaillées viennent parasiter les plus stratégiques ou les plus volontairement synthétiques, mais l'idée de départ consistait à dégager rapidement les notions appartenant à l'Intelligence Compétitive dite 1.0.

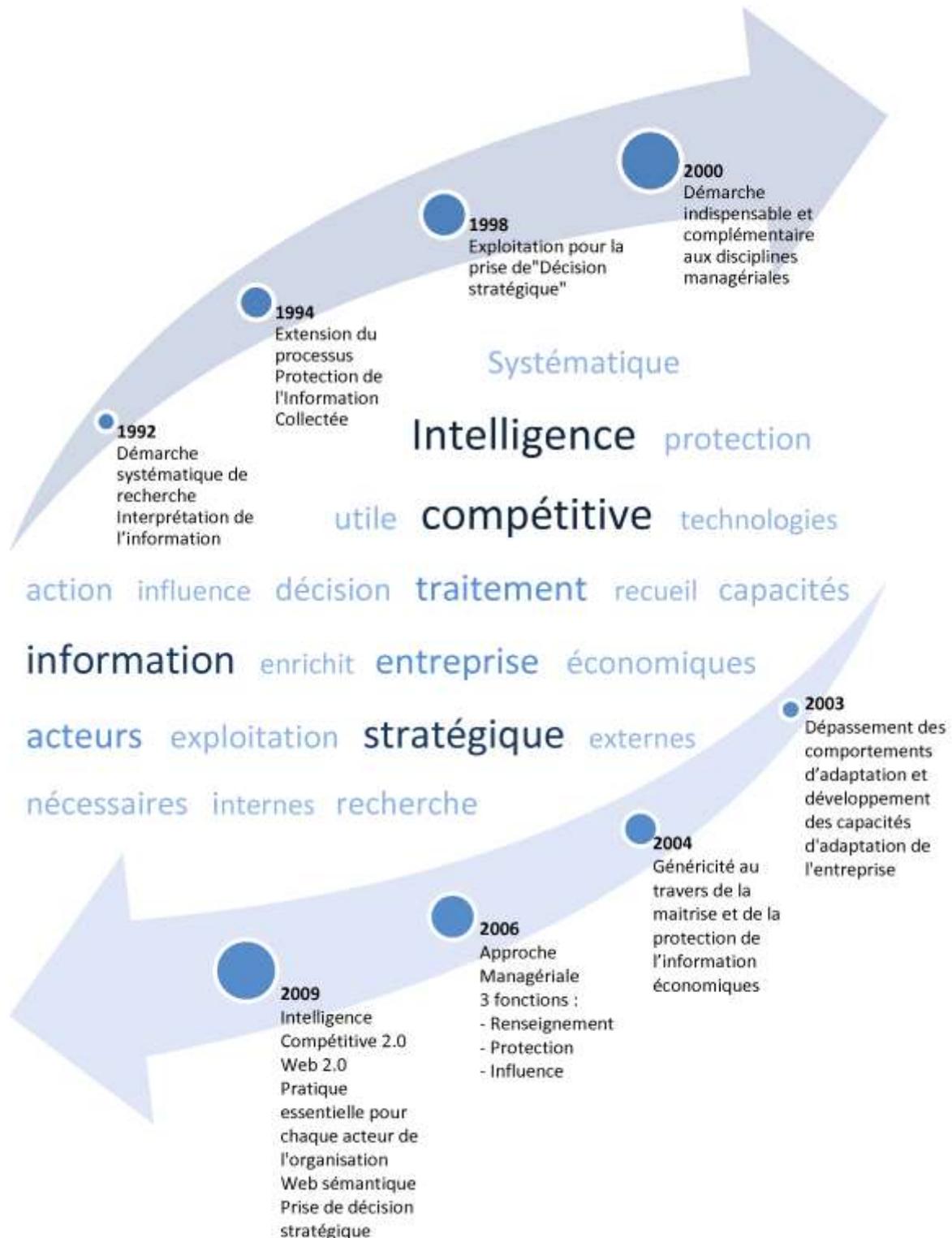


Figure 32. Synoptique "L'évolution de l'Intelligence Compétitive au fil du temps"

A l'instar du e-Marketing, qui puise son fondement dans le Marketing et Internet, mais ne le résume pas pour autant puisqu'il a développé ses propres spécificités que nous avons préalablement exposées, l'Intelligence Compétitive 2.0 et le Web 2.0, ne suffisent pas pour

résumer ce qu'est l'Intelligence Compétitive 2.0 qui a développé à son tour, ses propres spécificités basées notamment sur la gestion des relations et l'évolution des notions de Veille et d'Information...



Figure 33. Proposition informelle sur l'évolution de l'Intelligence Compétitive

De plus notre étude porte sur l'évolution de la notion en France, mais la notion évolue aussi dans d'autres Pays, avec parfois des accompagnements aux développements depuis le modèle Français, c'est le cas par exemple du Niger initié en 2002 (Amos David, 2010). Certains Pays plus autonome comme les Etats-Unis poursuive le développement de la notion avec parfois quelques variations par rapport à notre modèle, la « Compétitive Intelligence » qui a été largement développée par la SCIP (Society of Compétitive Intelligence Professionnal) met ainsi davantage en évidence la facilitation de prise de décision pour « *dominer les concurrents et assurer à l'entreprise des avantages compétitifs certains* » (Henri Dou, 2010), cette définition intègre de nombreux aspects similaires à la modélisation française de l'Intelligence Compétitive d'aujourd'hui, l'Intelligence Compétitive 2.0.

De manière générale, l'Intelligence Compétitive dans chaque pays se nourrit « *d'une culture stratégique spécifique (latine, anglo saxonne, asiatique)* » (Poncier, 2008). Ainsi, en chine le gouvernement a longtemps joué un rôle central d'orientation de la notion (Chaduteau, 2003), le Vietnam se concentre sur le transfert et la sécurisation des savoirs et développe le concept d'Intelligence Territoriale en prenant en compte les aspects de Développement Durable,

l'Algérie cherche à développer davantage la notion par une volonté des hautes instances, le Maghreb a su l'employer pour stabiliser le marché français du textile face à la Chine.

En Europe, comme le précise Alain Juillet, il y a « *de grandes différences entre la méthode Suédoise qui va de bas en haut, la nôtre mélange de centralisation administrative et de décentralisation territoriale, et l'allemande dans laquelle chaque Länder est indépendant* » (Juillet & Daguzan, 2009). Alain Juillet précise ensuite que la spécificité Française moins axée sur la concurrence et les affaires que l'Anglo-Saxonne correspond mieux à d'autres Pays d'Europe. L'uniformisation d'une politique européenne d'intelligence économique est aujourd'hui qu'au stade de la réflexion compte tenu des approches divergentes, de la volonté politique et de l'absence de partage du côté des Industriels.

#### **4) Distinction et dépendance entre les notions de veille et d'Intelligence compétitive**

La veille, concept apparaît souvent comme plus populaire que l'Intelligence Compétitive auprès des entreprises, elle vise à recueillir de l'information « blanche » pour la mettre à disposition des décideurs de l'organisation (Saïah, 2007). Il en existe de plusieurs thématiques qu'on distingue au moins sous deux niveaux, elle peut être définie de manière générale comme « *un processus régulier de recherche, d'analyse et de sélection pertinente d'information pouvant apporter des avantages compétitifs à une entreprise* » (Pasco & Le Ster-Beaumevielle, 2007), elle est considérée comme le fondement du premier pilier de l'Intelligence Compétitive<sup>1</sup>, la détection des menaces et d'opportunités, qui déclenche une nouvelle recherche d'information et dépasse la veille.

Avant d'aborder la notion globale d'Intelligence Compétitive, il est important de revenir sur une notion que l'on pourrait qualifier « d'intermédiaire » située à mi-chemin entre l'Intelligence Compétitive et la Veille thématique. En effet, la Veille stratégique pourrait se synthétiser comme étant l'ensemble coordonné des veilles thématiques. *L'ensemble de ces veilles « catégorielles » se fusionne et se consolide dans le concept global de veille stratégique. La veille stratégique est le processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement, suivi de la diffusion (bien ciblée) des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décisions stratégiques* » (Bernat, Bruffaerts-Thomas, Libman,

---

<sup>1</sup> Les deux autres piliers étant, la protection du patrimoine immatériel et les actions d'influence (Pasco & Le Ster-Beaumevielle, 2007).

Descharmes, & Libmann, 2008). Elle joue incontestablement un rôle important dans les aspects de prises de décision qui sont étendues au moyen de la notion d'Intelligence Compétitive. Elle regroupe, les notions de veilles plus thématiques que nous allons définir (Pasco & Le Ster-Beaumevielle, 2007) & (Bernat et al., 2008) :

- *La veille technologique, c'est la recherche, le traitement et la diffusion (en vue de leur exploitation) de renseignements relatifs aux informations technologiques ou ayant trait aux acquis scientifiques et techniques, aux produits et aux procédés de fabrications. La surveillance des évolutions dans le domaine des NTIC permet, quelque soit le domaine d'activité de l'entreprise d'améliorer son système d'Intelligence Economique.*
- *la veille concurrentielle prend en considération ce secteur en s'intéressant à la surveillance des forces et des faiblesses de l'organisation de l'entreprise, de la fabrication et des coûts ;*
- *la veille commerciale porte essentiellement sur les clients, mais aussi sur les fournisseurs de l'entreprise, ses sous-traitants, ses partenaires dans l'élaboration des produits et services ;*
- *la veille produit est l'activité par laquelle l'entreprise anticipe la sortie de nouveaux produits. Elle permet de détecter les contrefaçons, de connaître les prix de revient des concurrents par l'analyse de leur valeur, et de comparer les solutions techniques concurrentes pour s'en inspirer le cas échéant ;*
- *la veille sociétale consiste en un examen attentif des tendances et des comportements de l'opinion afin d'y déceler des aspirations profondes, des valeurs, des comportements susceptibles d'influer sur les activités de l'entreprise ou de l'organisation.*
- *La veille juridique : C'est la recherche, le traitement et la diffusion (en vue de leur exploitation) de renseignements relatifs à la législation et à la réglementation.*
- *La veille commerciale : C'est la recherche, le traitement et la diffusion (en vue de leur exploitation) de renseignements relatifs à l'environnement commercial de*

*l'entreprise. Il s'agit de surveiller ses clients, ses prospects, son circuit de distribution et ses fournisseurs.*

- *La veille d'image : C'est la recherche, le traitement et la diffusion (en vue de leur exploitation) de renseignements relatifs à l'image, la notoriété de l'entreprise ou d'une marque.*

Au regard des définitions exposées par Pasco & Le Ster-Beaumevielle et Bernet et al., l'ensemble des veilles thématiques est basé sur la recherche, le traitement et la diffusion d'enseignement relatif à leurs d'application. Ces étapes fondatrices du concept, sont en fin de compte ce qu'on appelle le cycle d'Intelligence de l'information (Collecte – Traitement – Diffusion). La veille stratégique ne modifie pas l'environnement qu'elle se limite à observer, elle apporte, cependant, en plus de la coordination des veilles thématiques, les aspects interprétatifs, voire constructiviste (Humbert Lesca, 2003). Elle se focalise sur la détection alors que l'Intelligence Compétitive permet de positionner l'entreprise dans un environnement proche et atteignable puisque son rôle permet aussi d'identifier de nouveaux mondes compatibles.

L'Intelligence Compétitive apporte donc une vision globale permettant d'agir sur le comportement d'une organisation au niveau général, elle dépasse le simple stade analytique de la veille pour donner lieux à la mise en place d'un processus de gestion et de protection de l'information. L'Intelligence Compétitive permet ainsi un usage offensif (à travers la gestion, l'organisation de la rareté et l'orientation du sens de l'information, les activités d'influence) et défensif (à travers la protection du patrimoine informationnel, la sécurité économique). C'est cette complémentarité qui permet à l'Intelligence Compétitive de se distinguer véritablement de la notion de Veille (Saïah, 2007).

Pour résumer cette partie, nous reprendrons l'équation proposée par Bernat et al. qui intègre à la fois la dimension de veille stratégique mais aussi les compléments fondamentaux qui permettent de :

- Veiller à ce que les informations capitalisées soient protégées tant au niveau des potentielles intrusions externes (d'ailleurs contraire à la notion mais parfois perçu comme tel), tant au niveau de l'intégrité et la tolérance de panne ...

- Accompagner la démarche à travers une valorisation contrôlée de l'information diffusée facilitant ainsi l'application des décisions prises à partir de la veille stratégique notamment.

**Intelligence Compétitive = Veille Stratégique + Lobbying + Protection de l'information**

Mais cette équation écrite en 2008, bien que toujours valable, intègre finalement peu l'aspect 2.0 exposé ci-avant, aussi nous avons identifié une nouvelle approche complémentaire élaborée par un expert en Intelligence Compétitive et publiée en 2009, année d'apparition du concept (Luc Quoniam & Lucien, 2009a).

En effet, François Asselineau<sup>1</sup> a défini récemment les 4 clés de l'Intelligence Compétitive<sup>2</sup>, ces 4 clés sont davantage complémentaires à l'équation proposée ci-dessus car elles prennent en compte les aspects innovants et mouvants du monde actuel pour pratiquer l'Intelligence Compétitive d'aujourd'hui. Une Intelligence Compétitive qui aurait pour objet de participer très activement au processus de décision dans une organisation, un système, exigeant des compétences humaines spécifiques, palliant ainsi à la guerre économico-médiatique qui fait rage et à une utilisation (et non pas une soumission) des développements fulgurant des moyens techniques et conceptuels incluant Internet.

Les 4 clés apportent des éléments d'appréhension de la démarche modélisée à travers l'équation précédente, elle embarque donc de manière implicite les aspects de Veille Stratégique, de Lobbying et de protection de l'information.

Intelligence Compétitive 2.0<sup>3</sup> = (Accumuler l'information + Analyser l'information + Anticiper les évènements + Agir) (Veille Stratégique + Lobbying + Protection de l'information)

---

<sup>1</sup> Diplômé HEC, vice major de l'ENA, Inspecteur général des finances, Conseiller de Paris, Délégué général à l'Intelligence Economique au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, fondateur d'un parti politique.

<sup>2</sup> Concept publié dans la revue internationale de psychologie en 2009 :

Asselineau, F. (2009). Les 4 clés de l'Intelligence Economique. *Revue internationale de psychologie*, 16(2), 131-142.

<sup>3</sup> Comme pour l'e-Marketing, la transposition Mathématique des éléments de l'Intelligence Compétitive sous forme de formule doit être considérée comme un moyen mnémotechnique

## IC 2.0 = (4A) (VS+Lb+P.Info)

- Le 1<sup>er</sup> A d'Accumulation de l'Information : Il s'agit d'accumuler de l'information sur un sujet défini plus ou moins précisément en fonction de l'objectif fixé. Les sources d'information ouvertes sont de plus en plus importantes et les moteurs de recherche Internet<sup>1</sup>, de plus en plus performants avec des représentations intuitives, des accès simplifiés via la prise en compte du langage naturel. Le secret réside incontestablement dans « *la rationalisation et la systématisation de la recherche* ». Les systèmes de veille « *systématique, itératifs et objectifs* » permettent d'initier une démarche stratégique (veille stratégique) englobant de nombreuses veilles thématiques. Mais si Internet est important pour capter l'externe, les sources internes peuvent l'être également. Notons que les Web Analytics proposent aujourd'hui de nombreux outils pour mesurer les activités internes et externes d'une source.
- Le 2<sup>ème</sup> A d'Analyser l'Information : Il s'agit de discerner, de décrypter et d'identifier les signaux porteurs d'avenir. Le discernement doit permettre d'établir un triage dans le volume d'informations préalablement recueillies, l'idée est de discerner l'information fautive, l'information non pertinente, l'information sans intérêt pour disposer de l'information utile, l'information à valeur ajoutée la plus appropriée à la recherche. Pour ce faire, l'intervention de l'humain est indispensable car c'est lui qui pourra apposer une opinion sur la véracité et la pertinence. Cette étape est donc subjective, elle est basée sur l'expérience et l'intuition de l'opérateur. Un blog professionnel contient parfois plus d'informations utiles qu'un site institutionnel ...
- Le décryptage consiste à établir « *les forces et faiblesses de l'organisation* », elle s'opère en deux étapes. La « *requalification de l'information* » en cas de besoin et

---

permettant de se rappeler des composantes. En aucun cas, il s'agit d'une traduction littérale avec des opérateurs mathématiques représentatifs.

<sup>1</sup> Le traité des Sciences de l'Information sur l'Intelligence Compétitive 2.0 (Luc Quoniam & Lucien, 2010) propose plusieurs chapitres dédiés aux moteurs de recherche innovant, c'est notamment le cas du chapitre « Outils de L'IC 2.0 » par Christophe Deschamps ou « Moteurs de recherche 2.0 » par Pei Liu, Gabriel Gallezot et Eric Boutin.

« la recherche d'un liant » entre différentes thématiques pour éclaircir le problème.

- La « *détection des faits porteurs d'avenir* » vise à identifier dans les informations décryptées et étudiées, « *les informations annonciatrices de l'avenir* ». Cette étape, une fois de plus « subjective » vise à identifier les « *signaux faibles* » étayés d'opinion contraire remarquable ou d'évènements historiques et sociaux connus.
- Le 3<sup>ème</sup> A d'Anticiper les évènements : Il s'agit de construire des hypothèses plausibles<sup>1</sup> à partir de l'observation de l'influence environnementale, d'itération liée aux modifications temporelles de postula ... Cela passe inévitablement par la remise en question via l'application d'une « hygiène intellectuelle » lors des réflexions. Il faut contrer « *l'accoutumance, l'incompréhension, l'indifférence, l'insuffisance d'information* » pour éviter de sombrer dans les pièges d'établir un futur basé simplement sur le passé, ou au contraire l'oublier, ou encore, se laisser influencer par l'actualité ou une mono-source, mono-vecteur.
- Le 4<sup>ème</sup> A d'Agir : C'est une phase d'Actions au pluriel. L'action défensive pour sécuriser les installations, le patrimoine scientifique, les systèmes informatiques des intrusions et virus, du capital ...
- L'action défensive via un plan d'action qui peut être un plan de communication étendu avec la détection des relais stratégiques, l'anticipation par l'argumentaire préparé, l'approche progressive d'un partenaire, d'une organisation utile potentielle.
- L'action de révision stratégique, qui peut être cruciale mais pas facile à admettre, elle vise à faire ressortir la contre-productivité de la stratégie en cours.
- L'action de diffusion de la bonne information à la bonne personne au bon moment ... Les notions de réseaux internes ou virtuels sont importantes pour libérer l'information désirée.

---

<sup>1</sup> L'auteur fait davantage appel à la notion de prospective. Nous avons préféré parler de plausibilité au sens du collège européen de prospective territoriale (extrait du glossaire en libre accès) :

Plausible = vraisemblable = conformé aux préjugés.

## ***B - Structure complétée du processus d'Intelligence Compétitive***

Lorsqu'on investit sur le processus d'Intelligence Compétitive, il est souvent reporté le processus initial modélisé pour la veille pondéré et enrichi par une pratique systémique et adaptative aux influences internes et externes de l'organisation et initié dans le cadre d'une démarche offensive (gestion et protection de l'information) et défensive (protection du patrimoine informationnel et sécurité économique). (Saïah, 2007)

Ce processus composé de 3 étapes, collecte, traitement puis diffusion de l'information, même complété, reste aujourd'hui fondamental mais incomplet face aux différentes mutations qu'a endossé la notion devenue stratégique pour les organisations.

Ainsi, nous avons recherché puis retenu quelques modèles de processus jugés « opérationnels » et potentiellement transposables en système intégrant la notion « *de tracking, de collecte, de mesure, de rapporte et d'analyse des données quantitatives provenant du Web dans le but d'optimiser les sites et les actions webmarketing* ». (WAA, 2008)

Nous recherchions aussi, des modèles de processus d'Intelligence Compétitive au sens de Quoniam et Queyras, des modèles capables d'organiser « un système opérationnel de recueil, traitement et acheminement de l'information tacite et explicite vers les responsables de décisions stratégiques, et fournissant l'information correcte, de la forme correcte, à la personne correcte afin que, celle-ci puisse prendre la décision correcte. » (Queyras & L. Quoniam, 2005). C'est ce qui nous a d'ailleurs poussé, en plus de l'intégration native du concept au sein du Web Analytics 2.0 (Waisberg & A. Kaushik, 2009b), vers cette démarche résolument plus globale que les notions d'e-Marketing ou de Web Analytics qui répondent plus aux problématiques de pilotage et d'efficacité ...

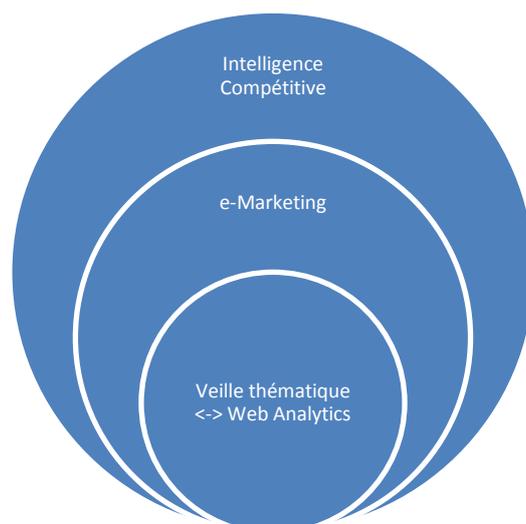


Figure 34. Postulat de dépendance pour la conceptualisation du modèle

### 1) Le modèle Billet (2006)

Le modèle proposé<sup>1</sup> est composé de 6 étapes, une phase amont d'identification des besoins est implicite puisqu'elle n'est pas contenue dans le processus mais précisé par l'auteur, elle vise à cerner les attentes en matière de recherche, d'activation des veilles thématiques et de l'unité temporelle pour l'action. Il est ensuite abordé les étapes de mise en place constituant un processus d'Intelligence Compétitive :

1. L'exploration : Elle vise à caractériser les besoins en identifiant les contacts potentiels ayant un lien avec l'information recherchée.
2. La récolte d'information : Elle consiste à recueillir de l'information en provenance du personnel qui a pu lire, écouter, entendre via une sensibilisation opérée par le commandité, de service, individus ou entreprises de services permettant une veille systématique, ou par des « crawlers » qui vont repérer et extraire de l'information dynamiquement en fonction d'un paramétrage humain.
3. La structuration des données : Les données sont analysées par rapport aux besoins initiaux, aux fiches produites internes à la mémoire de l'entreprise, la comparaison peut être un moyen pratique pour détecter les informations critiques, les signaux

<sup>1</sup> Billet, C. (2006). Développer l'intelligence économique. Dans *Guide de développement personnel et professionnel pour managers et cadres* (p. 271-288). Paris: Maxima. Retrouvé de <http://www.scholarvox.com/matongev2/standard.aspx?docID=10123324>

faibles. Une solution peut être de catégoriser l'information sous 3 critères, fiabilité, pertinence et liaison thématique.

4. L'interprétation des données : L'étape vise « à donner du sens à des faits, des événements qui eux-mêmes n'en ont aucun ». Cela implique de s'approprier, de comprendre et d'assimiler pleinement l'environnement, le sujet, les expertises ...

L'auteur précise que la représentation de l'information peut aider à l'interprétation, les cartes mentales, les outils d'analyses quantitatives, la lexicométrie en sont des exemples.

5. La diffusion des résultats : L'objectif étant de diffuser les résultats auprès de collaborateurs pour informer mais surtout « guider leurs actions ». La rapidité et l'accessibilité de l'information doivent être de mise. L'auteur cite l'analyse multidimensionnelle et le data-mining comme méthode de traitement de l'information, ce sont des méthodes proches voir liées aux Web Analytics d'autant dans le cadre d'une stratégie Multi-Canal.
6. La capitalisation : Etape qui « croise les activités globales de stockages des informations à partir de l'intranet, l'extranet et de l'internet, et le comportement individuel en réseau de stockage de connaissances, d'expertises et d'experts ». Concrètement il s'agit de centraliser l'information pour qu'elle soit identifiée au sein d'un espace connu. Les fonctions de sauvegarde et de sécurisation en seront d'ailleurs simplifiées.
7. La valorisation : Elle consiste à mesurer l'impact des différentes démarches de veille conduites et leurs apports. Même si peu d'outils fournissent des tableaux de bord avec des indicateurs de qualité, de coût, de quantité de l'information, il peut être important de le développer pour valoriser ces actions d'autant si l'activité client est concernée !

Cette dernière étape nous conduit à une notion importante, celle de valoriser la veille auprès des clients au même titre que d'autres indicateurs e-Marketing car si son Web-

marketeur<sup>1</sup> est au fait des nouvelles pratiques, ses capacités de conseil et d'analyse en seront meilleures et la prestation commandée sera davantage honorée ...

## 2) Le modèle Decilor (2002)

Ce modèle est proposé dans un guide pour praticien de l'Intelligence Compétitive<sup>2</sup>, il se décompose en 8 étapes. Il comprend une étape amont de diagnostic organisationnel et d'analyse des flux d'information. Ces étapes visent à établir un périmètre de l'existant, une analyse des pratiques et des techniques pour adapter au mieux l'Intelligence compétitive aux systèmes organisationnels.

1. Le cadre d'application : Il consiste à fixer les objectifs à atteindre et établir les tâches par acteur pour y parvenir. Il vise aussi à définir les attentes en matière de collecte d'information et en la sensibilisation aux acteurs cibles, des délais, des coûts et des efforts d'analyse qu'ils vont demander.
2. Identification des sources, organisation des recherches d'information et collecte d'information : La collecte doit couvrir deux besoins principaux, l'apport de réponse à des questions ponctuelles et la constitution d'une base d'information. Il faut donc identifier les bonnes sources et leurs localisations. On distingue les sources formelles (imprimés, rapports, livres ...), les sources informelles (réunions, entrevues ...), les sources primaires (sans reprise, sources brutes), les sources secondaires (interprétation des précédentes, citations dans un contexte peut être différent, TV ...).
3. Analyse et Validation : Il faut « *estimer la qualité et la fiabilité de l'information et déterminer son utilité pour l'entreprise* » (Menendez et al., 2002). Cette phase pourtant primordiale est souvent laissée de côté au profit d'une focalisation sur la collecte engendrant la surinformation. La définition des informations utiles et significatives, la validation de la fiabilité des sources, l'interprétation objective et

---

<sup>11</sup> Il existe plusieurs terminologies pour définir le métier, nous retiendrons la dénomination proposée par le portail des Métiers de l'Internet (Benhamou & Reynié, 2009), à savoir Web-marketeur. On trouve sur Internet les terminologies de e-Marketeur, WebMarketeur ou encore WebMarketer, nous les considérons comme des synonymes de dénomination du métier.

<sup>2</sup> Menendez, A., Atanes, E., Alonso, J., Merino, C., Bourgoigne, P., Geffroy, P., Popkowska, M., et al. (2002). *Intelligence économique. Un guide pour débutants et praticiens* (Guide). CETISME. Retrouvé de [http://www.breillat.fr/users/jb2927/guide\\_ie\\_decilor.pdf](http://www.breillat.fr/users/jb2927/guide_ie_decilor.pdf)

prévisionnelle et la détection des signaux faibles notamment pour l'audit de la concurrence sont des sous-étapes essentielles.

4. **Rapport et Diffusion** : Elle permet de présenter les informations clés le plus rapidement possible afin de favoriser la prise de décision. Le format au fil du temps peu évoluer en fonction des attentes de l'utilisateur cible et en prenant en considération que le rapport doit pouvoir être largement diffusé, il faut d'ailleurs l'encourager ainsi que sensibiliser à l'importance des retours sur le contenu et la qualité de celui-ci pour l'améliorer et à pallier au désintérêt temporel. La centralisation, la gestion et la sauvegarde de ces informations clés est cruciale.

La recherche d'information peut être le résultat à l'application d'outils de recherche avancé, de même la coopération des experts externes pour l'analyse et la validation de l'information peuvent être envisagées si les ressources internes ne sont pas disponibles. Cependant, une contractualisation de bonne qualité sera alors primordiale afin d'éviter une perte de l'information stratégique.

### **3) Le modèle de Loria (2002)**

Dans le manuscrit intitulé « Benchmark Européen de pratiques en Intelligence Economique », un groupe de chercheur propose un processus d'Intelligence Compétitive en 6 étapes<sup>1</sup> (Stéphane Goria, Knauf, Amos, & Geffroy, 2008) qui prend en considération davantage l'aspect décisionnel et en intégrant comme point d'entrée la notion de problématique :

---

<sup>1</sup> La recherche bibliographique remonte de nombreuses publications du modèle depuis 2006 jusqu'à aujourd'hui.

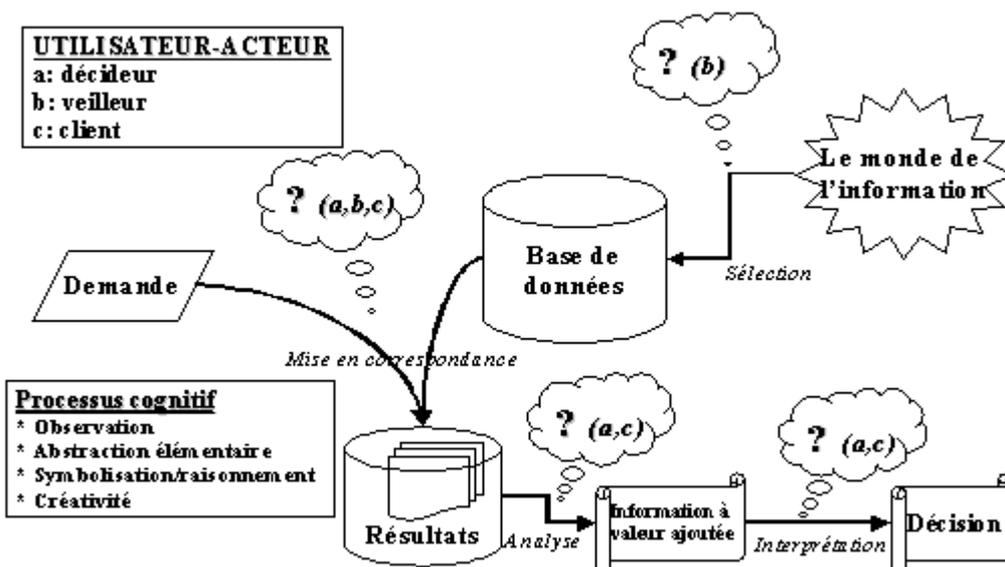


Figure 35. Architecture d'un système d'Intelligence Compétitive (Thiery & David, 2002)

1. Définition du problème décisionnel : Cette étape est conduite généralement par un manager décideur qui connaît bien l'existant et les influences environnementales. Il connaît les enjeux stratégiques et cherche à mesurer les risques et menaces pour son organisation d'appartenance.
2. Transformation du problème décisionnel en un problème de recherche d'information : Mix des tâches analytiques, opérationnelles et méthodologiques opérées par un Veilleur et/ou Manager via des outils d'aide à la gestion.
3. Identification des sources pertinentes : Identification et sélection des sources au moyen de moteurs de recherche et outils de gestion d'alertes et de traitement automatique pour une veille pré-active. Tâche assurée par le veilleur.
4. Recherche des informations pertinentes : Le veilleur va vérifier les informations capitalisées ou effectuer des recherches précises de manière ponctuelle et périodiquement.
5. Traitement et analyse des Informations : Le veilleur analyse puis structure de manière intelligente l'information capitalisée sous forme de synthèse pouvant répondre à un

cahier des charges. Il utilise des outils de mise en forme, de représentation, de cartographie, de traduction pour mettre en valeur l'information demandée ou suscitée.

6. Interprétation : Le Manager-décideur relate une interprétation en correspondance avec le problème initial ou l'élément déclencheur.
7. Décision : Le Manager-décideur prend une décision à partir des indicateurs à disposition, le veilleur peut intervenir en qualité de conseiller car il dispose de l'antériorité informationnelle des données à disposition.
8. Protection du patrimoine/capitalisation : Il s'agit de protéger et mutualiser l'ensemble des connaissances capitalisées et générées tout au long de la démarche.

#### **4) Le processus complété**

A partir des différents modèles ci-dessus, nous allons établir une méta-analyse quantitative visant à établir un modèle complété des différentes étapes agrégés si inexistante à un modèle choisit comme référence.

Nous avons décidé de retenir le modèle proposé par le laboratoire de Loria principalement pour son orientation décisionnelle et son nombre d'étapes importantes. En effet les Web Analytics sont considérées comme une véritable démarche décisionnelle (Guimard & Fortunato, 2009) ce qui établit un rapprochement évident avec le processus en question. Cependant, nous le verrons plus loin, les Web Analytics ne sont pour l'instant, non assimilées à des solutions d'informatique décisionnelle ou de Business Intelligence.

Le regroupement des étapes est basé sur un choix arbitraire lié à la perception de similitude ou d'analogie avec la référence complétée au fil de l'évolution. Le tableau ci-après synthétise les résultats de la méta-analyse permettant de dégager le processus complété d'Intelligence Compétitive.

Tableau 9. Méta-analyse des processus proposés (les éléments surlignés pour les similitudes, les soulignés pour les apports complémentaires)

Loria	Decilor	Billet
Définition du problème décisionnel	Problème, objectifs, définitions	L'exploration
Transformation du problème décisionnel en un problème de recherche d'information	Identification des sources d'informations	La récolte d'information
Identification des sources pertinentes	Recherche d'informations	La structuration des données
Recherche des informations pertinentes	Analyse des informations	L'interprétation des données
Traitement et analyse des Informations	Validation des informations	La diffusion des résultats
Interprétation	Rapport	La capitalisation
Décision	Diffusion interne	La valorisation
Protection du patrimoine/capitalisation	Prise de décision des utilisateurs de l'IC	

Le modèle de Loria (Amos David & O. Thierry, 2002) se distingue par un décorticage du problème déclencheur, ceci s'explique par le fait que le processus prend pour point d'entrée une problématique à résoudre, et c'est bien connu, « *la stratégie globale derrière l'approche analytique réside dans la composition du problème* » (Nadeau & Landry, 1986). Raiffa en 1973 exprimait déjà certainement les préluces aux domaines de l'aide à la décision : « *l'esprit de l'analyse de la décision est diviser pour régner : décomposer un problème complexe en problèmes plus simple, réfléchir simplement à ces problèmes plus faciles, rassembler logiquement ces analyses, et en sortir un programme d'actions pour le problème complexe* ». Le modèle Decilor (Menendez et al., 2002) propose une étape de génération de rapport, même si celle-ci semble être directement héritée de la notion de veille, elle démontre l'intérêt à structurer l'information avant de la diffuser en un support normé, le rapport. Après étude, la « validation de l'information », non présente textuellement dans notre processus de référence est en fin de compte prise en considération dans les étapes de traitement de l'information puisqu'il s'agit de « valider la fiabilité des sources d'actualité et de légitimité » (Menendez et al., 2002). Le processus de Billet traite dans les premières étapes, « la structuration des données », même si implicitement celle-ci peut se retrouver dans « le traitement et l'analyse de l'information », le fait que l'auteur parle de « données » permet de bien marquer que les futures informations sont pour l'instant « en dehors du cadre conceptuel de référence ». Nous la considérerons dans notre processus complété comme étant englobé dans l'étape de « traitement et analyse de l'information » d'autant que l'auteur, dans

ses écrits, la définit ainsi « *les données récoltées sont ensuite analysées par rapport aux besoins définis au début du projet ...* » (Billet, 2006c). La « valorisation » semble elle aussi absente du processus de Loria, elle vise à « *mettre en place des indicateurs de mesure (performance, utilisation des résultats, image de la veille ...) [...] les systèmes les mieux intégrés et les plus affirmés n'en développent guère au prétexte que se justifier, c'est déjà remettre en cause son existence* » (Billet, 2006d). Elle sera intégrée en complément au processus de Loria, au même titre que la diffusion des résultats qui consiste à partager la résolution du problème ou le rapport informationnel, et pourra certainement apporter une valeur ajoutée par la démonstration de l'efficacité d'un système d'Intelligence Compétitive intégrant la notion de Web Analytics pour le pilotage de projets e-Marketing mais aussi pour son auto-évaluation par la mesure.

Au-delà de la méta-analyse qui a permis d'apporter ou de souligner deux étapes supplémentaires au modèle de référence, il est important d'étudier si notre méthode issue de processus antérieur à l'ère 2.0 de l'Intelligence Compétitive<sup>1</sup> prend bien en considération les 4A d'Asselineau, le tableau ci-après présente les apports des 4A :

---

<sup>1</sup> Si on estime l'émergence du Web 2.0 en 2004, les répercussions sur l'Intelligence Compétitive ne se sont faites que bien plus tard, et c'est qu'en 2009 que le concept a été formalisé.

Tableau 10 Processus d'Intelligence Compétitive 2.0

Processus complété	Accumuler l'info	Analyser l'info	Anticiper les évènements	Agir
Définition du problème décisionnel			X	X
Transformation du problème décisionnel en un problème de recherche d'information				X
Identification des sources pertinentes	Connaitre la multitude des sources et les utiliser, penser à l'interne		X	
Recherche des informations pertinentes	... et la systématiser			
Traitement et analyse des Informations		discernement, décryptage et détection des faits porteurs d'avenir		
Bâtir des hypothèses plausibles			X	
Interprétation		X	X	
Rapport				X
Diffusion des résultats				à la bonne personne au bon moment
Décision				X
Protection du patrimoine/capitalisation				Actions défensives Capitaliser sur les échecs & succès pour l'avenir
Valorisation				Actions offensives, influence

En somme le modèle des 4A (Asselineau, 2009) modélisé à l'heure de l'ère de l'Intelligence Compétitive 2.0 (Luc Quoniam & Lucien, 2009a) enrichit principalement les processus historiques éprouvés, il développe davantage les étapes et en fait émerger une nouvelle, celle qui consiste à bâtir des hypothèses plausibles pour pouvoir mieux piloter son activité et s'améliorer dans le temps. Pour que celle-ci soit véritablement efficace, il faut