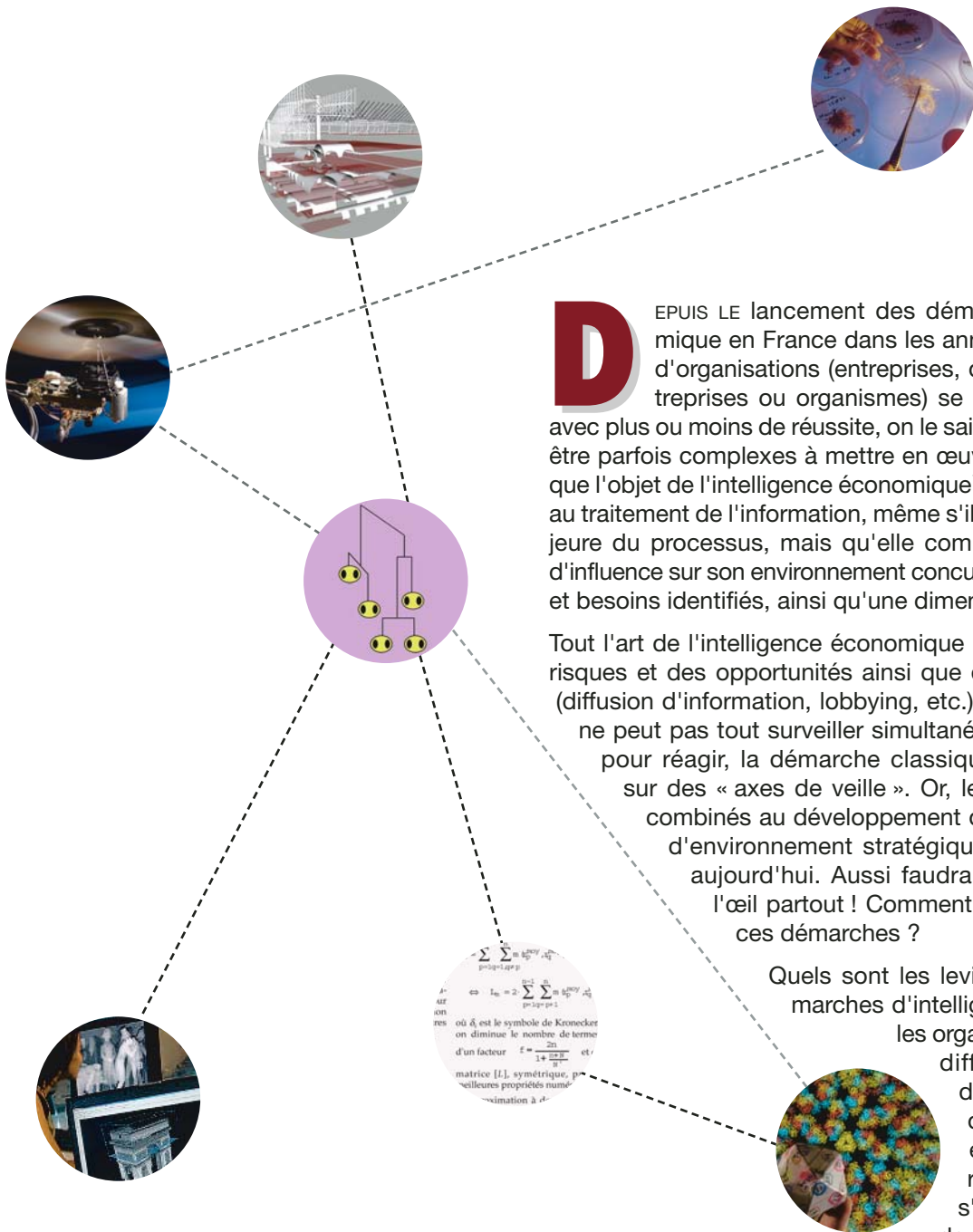


STRATÉGIES D'INTELLIGENCE DES ORGANISATIONS

Retour d'expérience sur les leviers d'optimisation des démarches d'intelligence économique



DEPUIS LE lancement des démarches d'intelligence économique en France dans les années 1990, un certain nombre d'organisations (entreprises, départements de grandes entreprises ou organismes) se sont lancées dans l'aventure avec plus ou moins de réussite, on le sait, tant ces démarches peuvent être parfois complexes à mettre en œuvre. Rappelons ici brièvement que l'objet de l'intelligence économique^{1,2} ne se limite pas à la veille et au traitement de l'information, même s'il s'agit d'une composante majeure du processus, mais qu'elle comporte aussi une composante d'influence sur son environnement concurrentiel en fonction des risques et besoins identifiés, ainsi qu'une dimension sécuritaire.

Tout l'art de l'intelligence économique réside dans l'anticipation des risques et des opportunités ainsi que dans sa capacité de réaction (diffusion d'information, lobbying, etc.). Partant du principe que l'on ne peut pas tout surveiller simultanément, ni être partout à la fois pour réagir, la démarche classique recommande de focaliser sur des « axes de veille ». Or, les effets de la mondialisation combinés au développement des NTIC créent une situation d'environnement stratégique particulièrement mouvante aujourd'hui. Aussi faudrait-il bel et bien, être et avoir l'œil partout ! Comment, dans ce contexte, optimiser ces démarches ?

Quels sont les leviers de performance des démarches d'intelligence économique, comment les organisations actionnent-elles ces différents leviers, quels poids donnent-elles à chacun d'eux, quels sont les approches types et quelles sont leurs caractéristiques ? Le présent article s'attache à donner des éléments de réponse à ces questions clés.

$$\sum_{p=1}^n \sum_{q=1}^n \delta_{pq} a_{pq} = \sum_{p=1}^n \sum_{q=1}^n a_{pq}$$

où δ_{pq} est le symbole de Kronecker on diminue le nombre de terme d'un facteur $\frac{2n}{1+n}$ et r matrice [L], symétrique, p-elleurs propriétés numé-ssimation à d-

Leviers de performance

L'expérience révèle que l'optimisation des démarches d'intelligence économique peut en général se ramener simplement à trois leviers fondamentaux sur lesquels les responsables de démarches d'intelligence économique peuvent jouer (Figure 1) :

- les hommes (veilleurs, documentalistes, analystes, managers, réseaux internes ou externes à l'organisation),
- les sources publiées (sites Web, blogs et forums de discussion, presse, publications, brevets...),
- et de plus en plus, les outils (de traitement de l'information).

Constituant l'assise de base et le premier levier des démarches d'intelligence, les hommes peuvent intervenir tout au long du processus (source, collecte, traitement, analyse, diffusion et actions d'influence) seuls ou en réseaux internes ou externes. Les nouveaux moyens de communication renforcent d'ailleurs cette pratique de travail en réseaux.

Second levier, les sources d'informations (autres qu'humaines) sont variables et proposent soit de l'information brute (ex. dépêches d'agences, commentaires dans un blog etc.) soit de l'information traitée et analysée sous forme d'études ou de rapports (études de marché, rapports annuels ou d'activités, etc.). Ces sources se sont considérablement transformées avec l'avènement d'Internet : plus d'agrégation de sources diverses (grands portails),

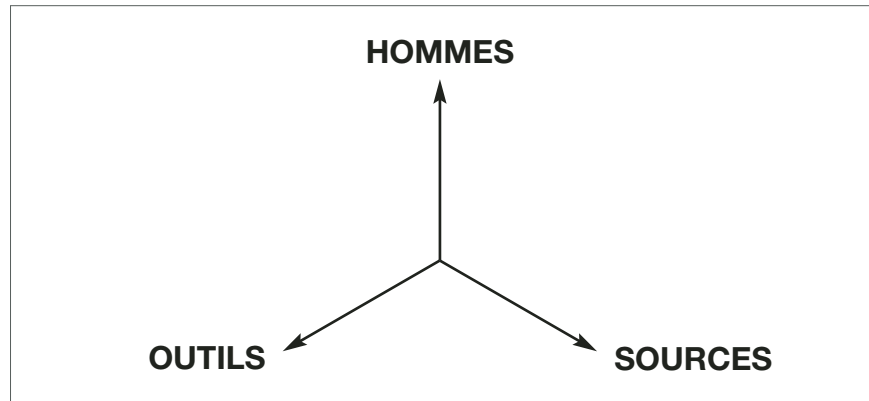


Figure 1 : Les trois leviers de performance³.

plus de facilité d'accès vers les non professionnels de l'information, plus d'intelligence des sources (fonctions de *Text-Mining*⁴ maintenant incluses dans les grands serveurs d'information) et plus d'informations brutes : sites personnels, blogs, groupes de discussion.

Les outils peuvent, comme les hommes, intervenir tout au long du processus y compris lors des actions d'influence ! Ils peuvent de manière automatique : collecter (recherche, *crawling*⁵...), traiter (classement automatique, extraction terminologique, traduction, résumé...), analyser (*clustering*⁶, visualisation), diffuser (alerte, push email, portails...) mais aussi orienter (suggestion automatique de contenu sur les sites Internet, outils de réponses automatiques, positionnement dans les moteurs de recherche, *e-mailing*, etc.). Par leur capacité à traiter de grands volumes, à s'affranchir des langues (multi ou cross-linguisme⁷) et des formats, ou encore à agréger des sources multiples (Internet et serveurs de bases d'information),

les outils permettent aux organisations d'accroître leurs champs de vigilance au delà même des axes de veille définis *a priori*. En effet, grâce à des éléments automatiquement extraits dans les sources (donc identifiés *a posteriori*), tels que des thématiques courantes, émergentes ou des acteurs cités, ils permettent d'être éventuellement alerté sur un axe de vigilance auquel on n'aurait pas pensé *a priori*. Ils constituent le troisième levier de performance, en plein essor.

Stratégies d'intelligence

Optimiser sa démarche d'intelligence économique ne consiste pas simplement à maximiser simultanément les trois leviers d'optimisation décrits ici. Une telle approche est généralement contre-productive et souvent inutilement coûteuse.

Au contraire, et nous allons le voir à travers trois exemples illustrés

¹ « L'intelligence économique peut être 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 », définition donnée par le commissariat général au plan en 1994.

² Pour une approche pragmatique et concise des concepts d'intelligence économique, voir notamment « L'intelligence économique », Alain Bloch, éditions Economica.

³ Le levier Sources concerne les sources publiées.

⁴ Comme le Data Mining pour les données structurées, le Text-Mining a pour objet le traitement des données non structurées présentes dans les

textes, extraction terminologique, reconnaissance automatique d'entités (ex. sociétés, lieux, personnes), analyse de concurrence, clustering, etc. Voir notamment l'article de la revue Ecrin n°62, janvier 2006, « Comment faire face à l'explosion des volumes d'information ».

⁵ **Crawling** : exploration automatique de liens de pages sur Internet.

⁶ **Clustering** : processus de classification d'entités et / ou de concepts présents dans les textes entre lesquels on observe une association nette.

⁷ **Cross-linguisme** : capacité à traiter simultanément plusieurs langues (différent de multi-linguisme qui ne traite qu'indépendamment plusieurs langues).

par des cas concrets⁸, les organisations procèdent généralement en actionnant de manière différenciée ces leviers pour optimiser leurs démarches.

Exemple 1 : Approche « réseau »

Ce premier exemple (Figure 2) présente une approche qui privilégie l'humain. Les organisations utilisent et fédèrent des réseaux internes et externes de manière à déployer leurs capteurs et leurs capacités d'actions sur l'environnement de manière la plus large possible autour de leurs pôles d'intérêts. En outre, ces réseaux sont utilisés aussi pour l'analyse et les recommandations d'actions à partir des expertises croisées des membres des réseaux. On peut qualifier cette stratégie d'approche « réseau ».

Ces organisations mettent en œuvre des structures dites « par projet » qui réunissent des équipes de collaborateurs autour de projets clés de l'entreprise en charge d'animer respectivement leurs propres réseaux d'information internes et externes à l'organisation.

Parallèlement, une utilisation simple des sources principales d'information disponibles (presse, publications, Internet) ainsi que des traitements spécifiques complètent généralement ce type d'approche. Ceci est notamment utile pour instiller dans les structures projets un flux minimum et régulier d'information formelle de manière à animer la collecte d'information informelle.

⇒ **Points forts** : l'homme incontournable, intelligence et perception fortes autour des réseaux, flexibilité (équipes non pérennes et facilement modifiables), approche idéale pour la remontée d'informations informelles, capacité d'influence forte autour des réseaux, coûts faibles.

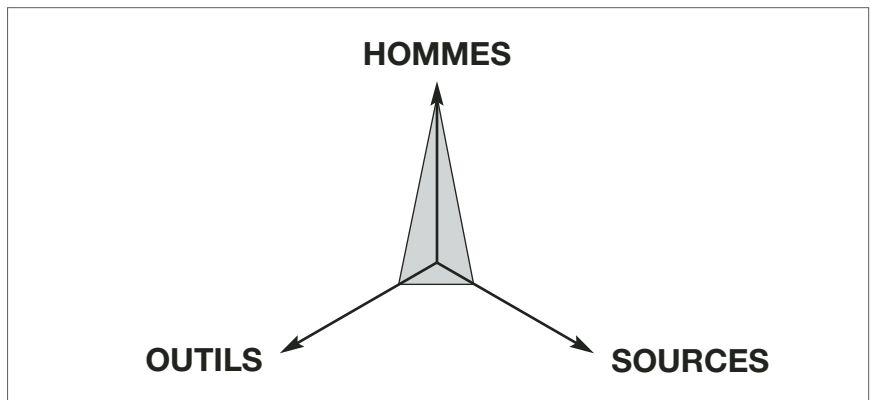


Figure 2 : Approche « réseau ».

⇒ **Points faibles** : difficultés de trouver toutes les ressources nécessaires pour bien couvrir la zone de surveillance et d'influence, difficultés d'entretenir dans le temps ces réseaux, faire que les informations circulent bien (freins classiques au partage d'information), risque de fuite d'information vers l'extérieur.

⇒ **Applications types** : grands comptes et certaines PME (où les réseaux sont développés et maintenus par les dirigeants). Se pratique autour des projets / problématiques clés de l'entreprise où peu d'informations formelles sont publiées car les sujets sont souvent confidentiels (nouveaux produits, nouveaux services, acquisition... réglementation).

Cas concret 1 :

Une grande entreprise internationale industrielle, leader mondial sur son marché, suit une démarche de type réseau dans le cadre du développement de ses nouveaux produits.

Une trentaine de projets R&D sont concernés, certains collaborateurs des équipes projets sont chargés d'animer leurs réseaux propres tant internes qu'externes. Ces équipes sont accompagnées, au départ ou ponctuellement, par des spécialistes internes de l'information (veilleurs, documentalistes...).

Le pilotage des projets R&D est ainsi facilité par une vision claire de l'environnement concurrentiel et réglementaire. La démarche est alimentée par une part conséquente d'informations informelles ! Ce qui est particulièrement utile dans le domaine du développement de nouveaux produits où, en général, peu d'information sous forme publiée sort des laboratoires.

⁸ Pour des raisons de confidentialité, les cas concrets présentés sont anonymes.

Exemple 2 : Approche « analytique » (ou « classique »)

Dans ce second exemple (Figure 3), les démarches tendent davantage à récupérer de l'information déjà traitée en externe (rapports sectoriels, études de marché, profils de sociétés ou profils de technologies...) que des informations brutes et partielles, en se concentrant sur l'analyse en interne.

Le principe est de constituer un *corpus* de documents humaine-ment traitable et de couvrir les incertitudes résiduelles par l'analyse. Les organisations qui suivent ce type de démarches comportent soit un service classique de documentation interne chargé de constituer ces *corpus* d'analyse, soit des abonnements profilés à des grands serveurs d'information, ou bien une sous-traitance à des cabinets spécialisés en recherche documentaire.

L'homme est ici utilisé pour ses capacités d'analyse, de création de scénarios, et ainsi d'évaluation ou de détection des risques et des opportunités dans l'environnement externe. Dans ce modèle, on ne cherche pas, par exemple, à multiplier les sources d'information pour suivre précisément les actions d'un concurrent, mais on vise plutôt à n'obtenir qu'un nombre minimum d'indications (souvent d'ailleurs publiées). On analyse ensuite ses capacités de mouvement et on en déduit, voire anticipe, ce qu'il peut faire.

⇒ **Points forts** : pas de mobilisation de ressources importantes, démarche très anticipative (scénarios), forte réactivité.

⇒ **Points faibles** : manque de prise directe sur l'environnement du fait du manque de capteurs, risque de se faire surprendre par excès de confiance dans ses analyses, nécessite une connaissance aigüe des fonctionnements des

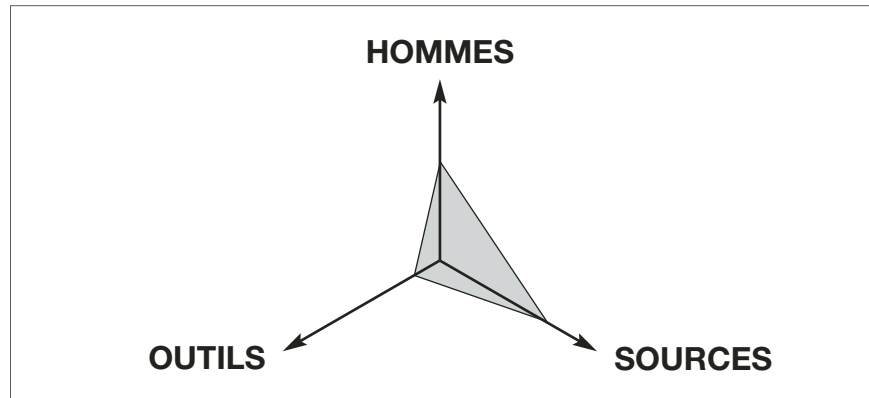


Figure 3 : Approche « analytique ».

acteurs et du marché en présence, difficile à acquérir dans les temps actuels (instabilité).

⇒ **Applications** : départements stratégie des grandes entreprises, ou PME (par manque de ressources). Sur des sujets « standards » partiellement traités dans les sources d'informations formelles.

Exemple 3 : Approche « traitement »

Dans ce type d'approche (Figure 4), les organisations souhaitent optimiser leurs capteurs sur leur environnement. Elles cherchent, à l'inverse du modèle précédent, à travailler au plus près de la source émettrice à partir de la matière brute informationnelle, pour en tirer

Cas concret 2 :

Une des plus grandes entreprises de services mondiale, qui est très dépendante de ses investissements IT (30% des investissements), pratique fortement le *benchmarking* de ses « pairs » : concurrents principaux et entreprises leaders dans le monde. Pour cela, elle acquiert régulièrement des études et des rapports sectoriels, des profils sur les sociétés cibles. Elle effectue ses propres analyses financières des résultats, bâtit des hypothèses et estime les données manquantes. Les analyses permettent de positionner ses investissements et sa stratégie d'investissement par rapport à ses « pairs ».

Cas concret 3 :

Le département stratégie d'une grande entreprise industrielle effectue sa veille concurrentielle *via* un service documentation interne au département qui achète régulièrement des rapports sectoriels réalisés par les grands cabinets d'études internationaux, complétés par des fils d'informations résumés sur un grand nombre de sociétés du secteur. Ces rapports et ces fils d'information alimentent une base de données dans laquelle les analystes du département puisent les éléments nécessaires à leur étude.

par elles mêmes les enseignements utiles.

Les sources sont diverses (Internet, bases de presse et de publication) et les volumes à traiter souvent importants, et de plus en plus multilingues.

Les outils de traitement sont employés pour automatiser la collecte des informations, gérer les connexions aux différentes sources (mise à jour), extraire automatiquement soit des thèmes *a priori* (axes de veilles) soit des thèmes *a posteriori* (veille globale), assembler ces éléments pour faciliter l'interprétation (*clustering*, cartographie...).

L'homme intervient pour inter-réagir sur la base des résultats de ces traitements.

⇒ **Points forts** : couverture large de son environnement sans consommation de ressources importantes et sans les freins classiques de partage des informations, capacité d'anticipation forte, capacité de se laisser surprendre (neutralité des outils).

⇒ **Points faibles** : risque d'un excès de confiance dans les outils (ils ne sont pas infaillibles), coût initial fort qui nécessite une valorisation rapide. Ce modèle suppose *a priori* une présence des informations utiles quelque part dans les sources, pas d'informations informelles (excepté peut-être aujourd'hui dans les blogs et les groupes de discussion).

⇒ **Applications** : grandes organisations. PME sur une logique grand public (ex. sites d'e-commerce) et / ou dans un environnement très concurrentiel sur des sujets à forte répercussion dans les sources.

En conclusion

À travers ces trois exemples, approche « réseau », « analytique » et « traitement », on peut observer des stratégies d'intelligence des organisations qui diffèrent sur le dosage respectif donné aux

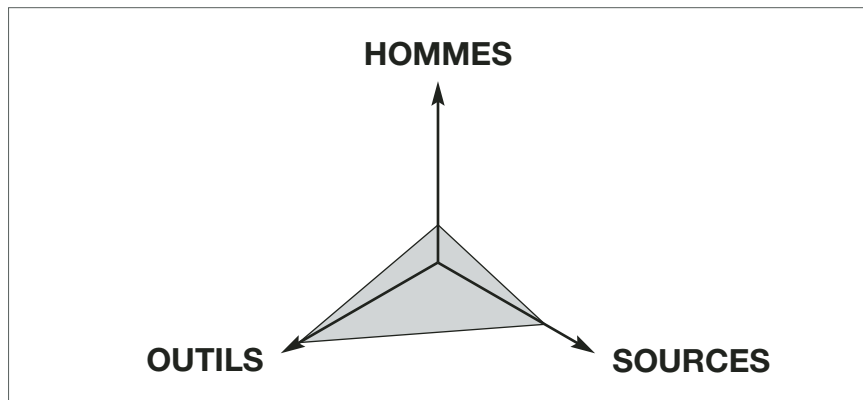


Figure 4 : Approche « traitement ».

Cas concret 4 :

Une grande entreprise industrielle sur un marché en phase de consolidation forte doit effectuer une veille stratégique soutenue. Dans ce cadre, elle utilise une plateforme avancée de *Text-Mining*, connectée sur les sources d'informations clés du secteur, qui lui permet d'effectuer une extraction automatique des relations entre acteurs (acquisition, joint venture...) et de construire une carte globale. Avec ce traitement, elle a pu dégager des ressources pour d'autres activités (gain en productivité), et suivre plus aisément les évolutions du paysage concurrentiel (gain en clairvoyance).

Cas concret 5 :

Une petite société Internet d'e-commerce en pleine expansion dont les ventes sont très influencées par les commentaires des internautes dans les blogs ou les groupes de discussions spécialisés, doit faire face parfois à de fausses informations alimentées par des concurrents. Elle utilise ainsi un processus de traitement automatique de ces sources pour alimenter un tableau de bord de surveillance. Il permet de mesurer la notoriété de la société ainsi que de caractériser la teneur des messages postés sur Internet. Il permet aussi d'effectuer un *benchmarking* quasiment en temps réel des concurrents. L'étude régulière du tableau de bord lui permet d'optimiser ses actions commerciales et de communication (mise en œuvre de procédures de réponse si détection de risques).

leviers d'optimisation que sont les hommes, les sources et les outils.

Ces dosages sont fonction, d'une part, de la quantité d'information disponible sur les sujets d'intelligence (du sujet fortement confidentiel au sujet abondamment traité dans les sources), des

moyens de l'organisation, d'autre part, et enfin de sa culture.

Il est à noter qu'avec la « démocratisation » des outils de traitement de l'information (les technologies sont matures, industrialisées et au delà des grandes plateformes de traitement existantes, il y a



© Ecrin

Formation Ecrin « Mise en place d'une démarche de veille et d'intelligence économique », animée par Luc Grivel et Philippe Bonny (20-21 septembre 2007).

aujourd'hui pléthore d'outils plus simples et dédiés à des applications spécifiques), le modèle « traitement », précédemment réservé aux seuls grands comptes, fait son entrée, somme toute logique, dans les petites et moyennes entreprises (cf. cas concret n°5 société d'e-commerce).

Le caractère complexe et changeant de l'environnement des

organisations aujourd'hui, implique une adaptation constante des stratégies d'intelligence aux nouveaux besoins. Les responsables de veille et d'intelligence économique peuvent alors jouer sur les trois leviers pour piloter leur démarche. Pas d'idéologie donc sur telle ou telle approche type, mais il faut faire preuve d'un sens d'adaptation pratique aux conditions courantes ou

à venir de l'organisation et effectuer un dosage fin (« optimal ») en fonction des besoins et des ressources.

*Philippe Bonny,
Cofondateur de la société
Inevidence⁹*

Crédits photos page 12 : CNRS Photothèque / MURIOT Alain ; CNRS Photothèque / RADI Christian ; CNRS Photothèque / RAGUET Hubert ; CNRS Photothèque / PERRIN Emmanuel ; Luc Grivel ; Ecrin ; CNRS Photothèque / RAGUET Hubert.



En complément de ce dossier vous trouverez une synthèse documentaire réalisée par l'Inist à cette adresse : <http://www.inist.fr/ecrin>

⁹ *Inevidence* : Cabinet d'études et de conseil expert dans les problématiques « d'intelligence informationnelle ». Auparavant en charge du traitement de l'information du groupe Lafarge, l'auteur a créé le

cabinet Inevidence en 2005 avec Alain Garnier (ancien cofondateur de la société Arisem).