

UNIVERSITÉ DE DROIT, D'ECONOMIE ET DE SCIENCES D'AIX-MARSEILLE  
AIX-MARSEILLE III

**CONCEPTION ET IMPLANTATION D'UN SYSTÈME D'INTELLIGENCE  
COMPÉTITIVE DANS UNE ENTREPRISE PÉTROLIÈRE  
DANS UN ENVIRONNEMENT DE DÉRÉGLEMENTATION**

Pour obtenir le grade de:  
Docteur en Sciences  
de l'Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille

THÈSE

Specialité: Sciences de l'Information et de la Communication

Présentée et soutenue par:  
**Ana Valéria Medeiros Wanderley**

Directeur de thèse: Henri Dou  
Codirecteurs: Lena Vânia Ribeiro Pinheiro  
José Angelo R. Gregolin

À la mémoire de mon père, Atêncio Wanderley,  
dont le souvenir est tissé d'amour,  
de respect du prochain  
et de passion des connaissances.

À ma mère, Cacilda,  
exemple de dévouement  
et de courage face à la vie.

## Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce travail :

Rogério Manso, pour son appui indispensable à la mise au point du système d'Intelligence Compétitive, objet de ce travail. Sa vision d'avenir et son ouverture aux idées neuves a permis l'insertion d'une nouvelle culture dans le secteur aval.

Carlos Felipe, pour m'avoir invitée à modeler et à mettre en œuvre le système d'intelligence compétitive, qui est devenu l'objet de cette recherche, et pour les débats enrichissants sur le modèle proposé.

Carlos Nabuco, pour son soutien de toutes les heures à la mise au point du système et à cette recherche, et pour ses contributions indispensables à l'adhérence des concepts théoriques à la réalité des affaires.

Carlos Ney, Luiz Sobrinho, Jorge Infurna et Alípio Pinto, pour la confiance qu'ils m'ont témoignée et pour avoir misé sur le système d'Intelligence Compétitive proposé, par son insertion dans la prise de décisions de l'entreprise, et pour m'avoir encouragée à poursuivre sur la voie de l'amélioration constante.

Silvio Dias, pour sa précieuse collaboration à la mise en place des concepts d'Intelligence Compétitive, et pour sa patience, son dévouement et l'esprit critique dont il a fait preuve lors de la lecture et des commentaires de contenu de cette thèse.

José Piloto, Beth Dacol et Ulysses Ramos, qui ont commencé avec moi à implanter le système et, par leurs connaissances et leur enthousiasme, ont apporté des contributions fondamentales aux résultats obtenus.

Tonia Marta, pour les débats sans fin sur la formation des réseaux de collaborateurs, au début de cette recherche. Sa vision critique m'a été d'une aide précieuse pour le modèle mis en œuvre.

Tous mes collègues de l'équipe d'Intelligence Compétitive, pour leur appui, leurs encouragements et leur travail de groupe, dont la contribution a été indispensable à la formation d'une capacité d'analyse compétitive dans l'entreprise.

Tous les analystes, les spécialistes et les décideurs qui ont répondu à la recherche sur le terrain, avec beaucoup de soin et d'empressement.

Toute l'équipe de la Bibliothèque centrale, pour le soin apporté à la recherche des informations sollicitées et leur compréhension pour les délais d'emprunt des livres et des périodiques.

L'équipe du Centre de Recherche Rétrospective de Marseille – CRRM, pour l'appui accordé.

Mes amis, pour avoir su comprendre ma réclusion durant les mois de finalisation de la thèse.

Mon amie Anna da Soledade, pour tous ses encouragements et les débats, aux moments les plus critiques du développement de ce travail.

Toute ma famille, qui a toujours partagé les moments les plus importants de ma vie, tout spécialement ma mère, Cacilda, ma soeur, Alba, et ma nièce, Carol, pour leur soutien et leur affection toujours présents.

Le Professeur Luc Quoniam, pour les connaissances qu'il a su partager, pour son attention et sa collaboration, dans les moments importants de la recherche.

Un merci spécial à mes directeurs de thèse : les professeurs Henri Dou, Lena Vânia et José Gregolin, pour l'apport de connaissances à la recherche, leurs encouragements et leur collaboration incessants, aux moments cruciaux de la réalisation de cette thèse.

Un merci tout spécial à Mauro, pour sa compréhension, sa solidarité et son affection, pendant toute la durée du développement de cette recherche.

À tous, merci beaucoup !

## **Titre en Français:** Conception et Implantation d'un Système d'Intelligence Compétitive dans une Entreprise Pétrolière dans un Environnement de Déréglementation

### **Résumé:**

Le nouvel ordre économique mondial a fixé un nouveau seuil de compétitivité entre les entreprises du monde entier. Dans certains pays, les entreprises jusqu'alors insérées sur des marchés protégés et désormais soumis à des processus de déréglementation, ont dû passer par un profond changement culturel pour survivre, se développer et se perpétuer, dans l'arène compétitive qui se profile.

Dans ce contexte, cette recherche décrit la stratégie d'intelligence compétitive, appliquée à une entreprise pétrolière, sur un marché en cours de déréglementation. Cette stratégie se fonde sur la mobilisation d'une masse critique de collaborateurs – gestionnaires et techniciens – formés et motivés à la veille environnementale et, principalement, sur la mise en place d'une capacité d'analyse compétitive qui permette de prévoir les mouvements des agents (acteurs) du marché. Elle explicite et analyse le système d'intelligence compétitive qui supporte cette stratégie. Elle détaille les facteurs critiques de succès pour que les projets d'intelligence compétitive soient effectivement utilisés dans la prise de décisions de l'entreprise visée. Elle effectue un repérage des aspects et des méthodologies les plus importants pour la mise en œuvre et le fonctionnement des réseaux de collaborateurs, en mettant l'accent sur l'introduction du concept de réseau d'analystes, comme moyen d'élargir et de décentraliser la capacité d'analyse compétitive dans l'organisation. Finalement, elle évalue la performance du système implanté quant à la stratégie visée.

Le modèle créé et mis en œuvre dans l'entreprise visée peut servir de base à d'autres entreprises de différents secteurs, marchés et localisations, en dépit des caractéristiques culturelles de l'entreprise et du pays abordés dans le présent travail.

**Mots-clés :** Veille Stratégique ; Veille concurrentielle ; Intelligence Économique ; Réseaux d'Experts ; Réseaux de Collaborateurs ; Stratégie Compétitive ; Key Intelligence Topics ; Déréglementation.

**Titre en Anglais:** Conception and Implementation of Competitive Intelligence System in an Oil Company in De-Regulation Environment.

## **Abstract**

The New world economic order established a new level of competitiveness among companies all over the world. In some countries, companies that were operating in markets previously protected and which were submitted to processes of deregulation, needed a cultural change in order to survive, to grow and to perpetuate in the emerging competitive arena.

Under this context, this Research describes the strategy of Competitive Intelligence in a Petroleum Company, operating in a market in process of deregulation. This strategy is based on the mobilization of critical mass of collaborators – managers and technicians – trained and motivated for the monitoring of the external environment and, mainly, in the development capacity of a competitive analysis which allows foresee the movements of the players in the market. The Research also explains and analyses the Competitive Intelligence System which is supporting this strategy. Details the critical factors of success so that the CI projects can be effectively used in the decision making process of the in-focus company. Identifies the aspects and methodologies more relevant for the implementation and operation of the Collaborators Network, with emphasis in the introduction of the concept of Analysts Network, as a way to amplify and decentralize the competitive analysis capacity of the company. By last, evaluates the performance of the implanted system vis-a-vis the intended strategies.

The developed and implemented model in the in-focus company can serve as basis for other companies of different industries, markets and location, despite of the cultural characteristics of the company and country involved in this work.

**Keywords:** Competitive Intelligence; Strategic Intelligence; Competitive Strategy; Networks; Teamwork; Competitive Strategy; Key Intelligence Topics; Deregulation.

# Sommaire

1. Introduction.....	16
1.1 Objectifs de la recherche.....	18
1.2 Questions de la recherche .....	20
1.3 Présupposés retenus : .....	21
1.4 Importance de la recherche.....	22
1.5 Le développement de la thèse .....	23
2. L'Intelligence compétitive dans les entreprises .....	25
2.1 Évolution du concept d'intelligence compétitive .....	34
2.1.1 Le premier jalon de l'utilisation du terme intelligence pour l'industrie.....	36
2.1.2 L'intelligence compétitive : une discipline en cours de développement....	38
2.2 Évolution de l'utilisation de l'intelligence compétitive dans les entreprises.....	43
2.2.1 L'abordage de l'intelligence économique en France .....	48
2.3 Définitions et concepts d'intelligence compétitive .....	49
3. Le Système d'Intelligence Compétitive : un Moyen de Transformer l'Information en Action .....	55
3.1 Portée des systèmes d'intelligence .....	55
3.2 Principaux objectifs d'un système d'intelligence compétitive.....	58
3.3 Les principales étapes de la construction d'un système de veille .....	59
3.4 Identification des principaux usagers et de leurs besoins en informations.....	60
3.4.1 Typologie et choix des sources d'information .....	68
3.4.2 Le choix des sources à utiliser et la collecte des informations .....	75
3.4.3 Analyse des informations .....	83

3.4.4	Les produits du système d'intelligence compétitive et leur diffusion .....	95
3.5	De l'information à la prise de décision .....	96
3.6	L'intelligence compétitive : un moteur de changement pour l'organisation.....	98
3.7	La création de réseaux de professionnels pour la mise au point de l'intelligence compétitive.....	103
3.8	Le profil des professionnels pour l'intelligence compétitive .....	108
3.9	Comment mettre en oeuvre une formation à l'intelligence compétitive .....	110
4.	Contextualisation du cadre de la recherche – la déréglementation du secteur pétrolier dans le monde .....	115
5.	Methodologie de la Recherche.....	126
5.1	Sélection de la méthode de recherche .....	126
5.2	Développement de la recherche.....	128
5.2.1	Partie 1 – Références théoriques :.....	128
5.2.2	Partie 2 – Cadre de la recherche .....	129
5.2.3	Partie 3 – Partie empirique de développement de la recherche et de vérification des présupposés .....	129
6.	Le Modele Propose : Systeme d'Intelligence Competitive pour le Secteur Aval... 138	
6.1	Premiers pas : sensibilisation des décideurs et définition du sponsor.....	140
6.1.1	Abordages visant la définition du modèle.....	142
6.2	Définition des composantes initiales pour le support au modèle du système	147
6.3	Le modèle du système .....	156
6.4	Processus de base de veille de marché dans le cadre du secteur aval .....	159
6.4.1	Détection des besoins en informations et planning initial du système....	161
6.4.2	Choix des sources d'informations et structuration de la collecte :.....	173

6.4.3	Le processus d'analyse.....	177
6.4.4	Les produits créés et leur diffusion.....	180
6.5	Processus de base du KIT (Key Intelligence Topic).....	184
6.6	L'implantation du Systeme – le Modele de Travail en Réseaux.....	197
6.6.1	Unité d'Intelligence Compétitive.....	199
6.6.2	Sous-noyaux régionaux d'intelligence compétitive – conception de travail en collaboration avec les organismes régionaux.....	201
6.6.3	Réseaux de collaborateurs .....	201
6.6.4	Le processus de formation de réseaux d'intelligence compétitive comme catalyseur du changement culturel dans l'entreprise.....	218
6.6.5	Évaluation du processus d'intelligence compétitive .....	219
7.	Présentation des Résultats de la Recherche sur le Terrain.....	222
7.1	Évaluation de l'importance des KIT pour le processus d'intelligence compétitive 223	
7.1.1	Facteurs critiques de succès pour la mise au point des KIT, dans l'optique des analystes du réseau :.....	223
7.1.2	Facteurs critiques de succès pour la mise au point des KIT, dans l'optique des spécialistes en intelligence compétitive : .....	224
7.1.3	Évaluation de la qualité des résultats des KIT, dans l'optique des directeurs et des participants du réseau d'analystes d'intelligence compétitive ...	225
7.1.4	Évaluation de l'insertion des résultats des KIT dans la prise de décisions, dans l'optique des directeurs et des participants du réseau d'analystes .....	226
7.2	Évaluation du réseau d'analystes d'intelligence compétitive.....	228

7.2.1	Évaluation du réseau d'analystes dans l'optique des analystes d'intelligence compétitive.....	229
7.2.2	Évaluation du réseau d'analystes dans l'optique des spécialistes en intelligence compétitive .....	240
7.3	Évaluation du processus d'intelligence compétitive comme moteur du changement culturel dans l'entreprise .....	246
7.3.1	Évaluation de l'influence des processus d'intelligence compétitive sur le changement culturel dans l'entreprise, dans l'optique des participants du réseau d'analystes .....	247
7.3.2	Évaluation de l'influence des processus d'intelligence compétitive sur le changement culturel dans l'entreprise, dans l'optique des directeurs .....	247
7.3.3	Évaluation de la contribution du réseau d'analystes à la formation de culture d'intelligence compétitive dans la compagnie, dans l'optique des analystes du réseau d'intelligence compétitive.....	248
7.3.4	Évaluation de la contribution du réseau d'analystes à la formation de culture d'intelligence compétitive dans la compagnie, dans l'optique des spécialistes en intelligence compétitive. ....	251
7.4	Évaluation du processus d'intelligence compétitive dans l'entreprise .....	251
7.4.1	Évaluation du processus d'intelligence compétitive, dans l'optique des directeurs et des participants du réseau d'analystes d'intelligence compétitive ...	252
7.4.2	Évaluation du processus d'intelligence, dans l'optique de consultants externes en intelligence compétitive.....	253
8.	Commentaires des Résultats du Système.....	254
8.1	Importance du parraineur pour le système d'intelligence compétitive .....	254

8.2	Importance de la mise au point d'une structure formelle d'intelligence compétitive.....	256
8.3	Les réseaux de collaborateurs dans le système d'intelligence compétitive...	259
8.3.1	Réseaux de veille de marché .....	260
8.3.2	Réseau d'analystes d'intelligence compétitive .....	263
8.4	Mise en œuvre de l'intelligence compétitive, à partir de projets spécifiques de KIT	276
8.4.1	Analyse des résultats d'un groupe de KIT réalisés .....	277
8.4.2	Analyse de la prise de décisions à partir du résultat des KIT.....	279
8.4.3	Repérage des facteurs critiques de succès pour la réalisation de KIT qui contribuent effectivement à la prise de décisions .....	283
8.5	Le système d'intelligence compétitive comme élément de formation culturelle dans l'entreprise.....	288
8.5.1	Le réseau d'analystes d'intelligence compétitive comme formateur de culture pour le marché concurrentiel. ....	290
8.5.2	La contribution du réseau de veille de marché au changement culturel par l'expérience du travail en groupe.....	292
8.6	Évaluation générale du modèle de système d'intelligence compétitive mis en place	293
9.	CONCLUSIONS .....	296
9.1	Éléments fondamentaux du système d'intelligence compétitive mis en œuvre	296
9.1.1	Unité organisationnelle centrale d'intelligence compétitive .....	298
9.1.2	Réseaux de collaborateurs .....	299

9.1.3	Engagement des secteurs cible .....	300
9.1.4	Qualification en intelligence compétitive .....	300
9.1.5	Évaluation du processus d'intelligence compétitive .....	301
9.1.6	Changement culturel .....	301
9.1.7	Impacts sur la prise de décisions .....	302
9.2	Évaluation des consultants externes.....	304
9.3	Recommandations pour de futurs travaux.....	304
	Bibliographie.....	307

# Table des illustrations

## Figures

Figure 1 - Superpositions des blocs de la cyber-intelligence .....	56
Figure 2 - Cycle classique d'intelligence compétitive.....	60
Figure 3 - Impact des dimensions déterminant l'évolution de l'intelligence compétitive .....	102
Figure 4 - Schéma d'un système de veille technologique.....	107
Figure 5 - Organigramme simplifié de l'entreprise cible.....	150
Figure 6 - Positionnement du système d'intelligence compétitive du secteur aval en fonction du niveau hiérarchique et de l'horizon de temps.....	152
Figure 7 - Portée externe du système d'intelligence compétitive du secteur aval.....	154
Figure 8 - Modèle d'intelligence compétitive pour le secteur aval.....	157
Figure 9 - Processus de base de veille du système d'intelligence compétitive du secteur aval.....	160
Figure 10 - Cartographie Multidimensionnelle d'Intelligence à partir du modèle analytique de Porter.....	168
Figure 11 - Matrice de concurrents de la région A.....	170
Figure 12 - Processus de mise au point d'un KIT .....	185
<b>Figure 13 - Le Modele de travail en réseaux.....</b>	<b>198</b>
Figure 14 - Évolution de la contribution des participants aux réseaux de veille à travers le temps.....	210

Figure 15 - Éléments retenus pour la mesure quantitative, dans la phase actuelle d'implantation du système d'intelligence compétitive .....	220
Figure 16 - Pyramide de l'apprentissage .....	244
Figure 17 Prise de décision à partir d'un résultat de KIT .....	279

## **Tableau**

Tableau 1 - FAROUT Sommaire des méthodes d'analyse.....	91
Tableau 2 - FAROUT – Échelle pour l'usage du Tableau 01.....	92
Tableau 3 - Les savoir-faire en intelligence économique.....	112
Tableau 4 - Principaux produits du processus de principaux produits du processus de veille .....	181
Tableau 5 - Diffusion sélective de produits.....	183
Tableau 6 - Évaluation d'un groupe de KIT réalisés.....	196
Tableau 7 - Aspects faisant objet de veille, au stade actuel d'implantation du système d'intelligence compétitive.....	221
Tableau 8 - Facteurs à prendre en compte lors du recrutement d'analystes.....	230
Tableau 9 - Méthodologie de formation la plus efficace pour le réseau d'analystes d'intelligence compétitive.....	232
Tableau 10 - Évaluation de l'efficacité du processus de formation learning by doing..	234
Tableau 11 - Contribution des analystes en formation au cours de la réalisation des KIT .....	236
Tableau 12 - Applicabilité de la formation aux activités quotidiennes.....	237
Tableau 13 - Influence des divers processus sur le changement de culture dans l'entreprise.....	247
Tableau 14 - Facteurs influant sur la décision à partir du KIT.....	280
Tableau 15 - Analyse des facteurs critiques de succès pour la réalisation de KIT .....	286
Tableau 16 – Évaluation quantitative du système .....	295

# 1. Introduction

Depuis les vingt dernières années, la société traverse une période de profondes transformations. Changements sociaux, politiques, économiques, culturels, qui ont imposé aux nations des rapports mus par une nouvelle dynamique. Les nouvelles technologies de l'information, associées à la mondialisation de l'économie, ont permis une circulation plus intense des produits et des services par-delà les frontières, établissant ainsi un nouvel ordre concurrentiel. Ce même phénomène a fait surgir de nouvelles perspectives commerciales, dans le même temps qu'elle augmentait la vulnérabilité des entreprises sur les marchés du monde entier. La concurrence, jadis domestique, devient mondiale, et les stratégies traditionnelles de positionnement sur les marchés peuvent ne plus être de mise dans ce nouvel environnement concurrentiel.

L'impact de ces changements est particulièrement expressif dans les pays qui préservaient les marchés de certains secteurs de leurs économies et qui ont opté pour la déréglementation<sup>1</sup> de ces marchés. Durant de nombreuses années, certains secteurs industriels de ces pays ont été à l'abri de la concurrence. Tel est le cas des monopoles et des industries nationalisées, notamment dans les secteurs des télécommunications, de l'énergie, de l'eau, des entreprises aériennes, de l'acier et, dans certains pays, de l'industrie automobile. Les privatisations et les déréglementations de ces marchés se sont traduites par la fin de la protection et ont entraîné une compétitivité accrue, souvent radicale, pour certaines entreprises. (West, 2001).

En très peu de temps, ces entreprises ont dû se préparer à entrer sur un marché ouvert et à partager leur cadre d'affaires avec leurs concurrents, qui, pour la plupart, étaient

---

<sup>1</sup> Réglementation du secteur pétrolier : « ensemble de lois et de mécanismes gouvernementaux visant à contrôler l'exploration et la production de pétrole et de gaz naturel, à fixer les prix sur le marché interne, à restreindre les investissements de capital privé et/ou étranger dans divers segments de l'industrie et à fixer les conditions opérationnelles et commerciales. Sur un marché fortement réglementé, l'État a normalement une participation active dans l'industrie pétrolière, par le biais de compagnies d'État ». (Cavalcanti, 1997).

déjà forts d'une longue expérience sur les marchés concurrentiels. La nouvelle réalité a fait surgir dans ces entreprises le besoin d'un profond changement culturel pour s'adapter à la nouvelle donne, faute de quoi elles pourraient ne pas survivre dans une arène concurrentielle.

Dans cette perspective, la mise au point de nouveaux moyens de gérer les changements dans leur environnement est devenue vitale pour ces entreprises, nécessitant pour ce faire de processus qui puissent les habiliter à faire face aux changements, par une systématique permettant de répondre à une longue liste de questions nées des incertitudes de l'environnement. (McGonagle & Vella, 1996).

Dans ce nouveau cadre, le processus d'intelligence compétitive se présente comme un outil important de veille et d'analyse de l'environnement concurrentiel, par des méthodologies qui permettent de structurer le suivi des mouvements extérieurs et une analyse approfondie du potentiel de menaces ou d'opportunités que ces mouvements pourraient représenter pour les stratégies des entreprises. L'intelligence compétitive peut être comprise comme "la connaissance et la prévision de l'environnement interne et externe à l'entreprise, qui oriente les actions de gestion, en vue de l'obtention d'avantages compétitifs" (Herring, 1997) et peut jouer un rôle vital, particulièrement dans le suivi et l'analyse des facteurs cruciaux associés aux moments de changements.

Afin d'étayer le développement et la mise en oeuvre d'un système d'intelligence compétitive (IC) dans les entreprises, diverses études ont été menées, au long des quinze dernières années, pour discuter l'importance de l'intelligence compétitive dans la mise au point des stratégies des entreprises, les manières d'aborder l'intelligence compétitive au sein des organisations, leurs difficultés et leurs facteurs critiques de succès (Prescott & Miller, 2002). Bon nombre de ces études préconisent l'implication des personnes comme élément clé pour la réussite des initiatives d'intelligence compétitive et l'utilisation de réseaux d'intelligence comme l'un des moyens les plus importants pour parvenir à cette implication dans la collecte d'informations sur l'environnement extérieur (Tyson, 1997). Certaines questions, comme la création de

réseaux décentralisés d'intelligence compétitive pour impliquer davantage les personnels au processus ont été abordées dans ce contexte. (Prescott, Herring and Panfely, 2002).

Toutefois, les études sur la mise en œuvre de systèmes d'intelligence compétitive dans les entreprises (APQC, 2003) et abordant la systématisation des relations des personnels de divers secteurs de la compagnie dans un modèle de réseau humain travaillant ensemble à l'intelligence compétitive n'en sont qu'à leur début. Pour une plus grande efficacité des systèmes d'intelligence compétitive, il est fondamental de mener des études qui approfondissent, tant sur le plan conceptuel qu'empirique, la connaissance, la constitution et le fonctionnement de ce type de réseau humain, sous des aspects tels que : la définition des attributions, les niveaux de collaboration, les systèmes et les procédés de travail, l'organisation hiérarchique, les habiletés et les compétences voulues, l'évaluation des résultats, entre autres.

## 1.1 Objectifs de la recherche

La Objectif générale du présent travail est de modeler, mettre en œuvre et analyser l'implantation d'un système d'intelligence compétitive<sup>2</sup>, dont l'un des axes centraux est la mise au point de réseaux de collaborateurs, dans une entreprise pétrolière sur un marché en cours de déréglementation, dans le but d'aider au changement culturel nécessaire à son insertion dans un nouvel environnement concurrentiel :

Dans ce contexte, l'un des objectifs de cette thèse est de contribuer à une meilleure compréhension de l'articulation et du fonctionnement d'un réseau humain dans un système d'intelligence compétitive, afin de tirer le meilleur parti possible des capacités

---

<sup>2</sup> Vu la nature stratégique des systèmes d'intelligence compétitive pour les entreprises, les noms des entreprises et des personnes impliquées ne seront pas cités dans ce travail, de même que seront omis certains aspects susceptibles de nuire à l'entreprise, sans toutefois compromettre les résultats de la présente recherche.

intrinsèques aux professionnels et aux secteurs participant au réseau, pour la production d'intelligence visant les axes centraux des affaires en question.

### **Objectifs spécifiques :**

- **Mettre en oeuvre les actions nécessaires au bon fonctionnement du modèle,** à partir du planning des activités de l'unité d'intelligence compétitive, de son équipe et des leurs attributoins respectives, de la formation des réseaux de collaborateurs, de la définition des principaux clients, du type d'interaction entre les personnes impliquées, de la mise au point d'une qualification en intelligence compétitive, de la définition des principaux produits du système et des relations avec la prise de décisions ;
- **Analyser la mise en œuvre du modèle du système d'intelligence compétitive,** quant à son adéquation méthodologique, son adhérence à la prise de décisions et sa contribution à la formation d'une culture pour l'environnement concurrentiel, outre d'autres aspects complémentaires de son fonctionnement ;
- **Proposer des solutions qui maximisent l'efficacité de l'implantation et du fonctionnement** d'un système d'intelligence compétitive, fondé sur des réseaux de collaborateurs, dans l'environnement étudié, ainsi que dans des conditions générales.

## 1.2 Questions de la recherche

Pour la conception et l'implantation d'un système d'intelligence compétitive, fondé sur des réseaux de collaborateurs, appliqué à l'entreprise en question, il est important de se pencher sur les questions générales suivantes :

- Face à un cadre de déréglementation et aux défis nécessairement associés au changement dans la dynamique concurrentielle qui s'annonce, comment l'entreprise peut-elle se préparer à assurer le positionnement nécessaire ?
- Comment mobiliser et impliquer le corps technique et les gestionnaires dans ce processus de changement en vue d'une nouvelle stratégie orientée vers un marché où la compétitivité s'accroît considérablement ?
- Comment concevoir et mettre en œuvre un système d'intelligence compétitive pour contribuer à ce processus de gestion du changement, en utilisant les ressources articulées de façon efficace ?

Pour le modelage et la mise en œuvre d'un système d'intelligence compétitive, il convient encore d'aborder les questions spécifiques suivantes :

- Quel serait le modèle efficace d'intelligence compétitive pour l'entreprise ?
- Où devrait-il être implanté dans la hiérarchie de l'organisation ?
- Quelle serait la dénomination de ce système ?
- Quelles devaient être les étapes de son implantation ?
- Qui en serait le parraineur ?
- Comment le personnel participerait-il ?
- Comment mobiliser et impliquer le personnel ?
- Comment le travail serait-il structuré ?
- Quel type de formation serait nécessaire à la mise au point du système ?  
Comment mettre au point cette formation ?

Et il est vital pour la réussite du travail entrepris de chercher à savoir :

- Comment insérer l'intelligence compétitive dans l'organisation ?
- Comment former des gens pour le développement de l'intelligence compétitive ?

### 1.3 Présupposés retenus :

Afin de répondre aux questions ci-dessus et d'orienter la mise au point du modèle, objet de la présente recherche, nous avons établi les présupposés suivants :

1. Le système doit avoir un parraineur fort dans l'organisation ;
2. Une équipe noyau d'intelligence compétitive doit être montée, ayant pour mission de mettre au point et d'implanter le modèle d'intelligence compétitive dans l'unité d'affaires. Cette équipe sera responsable de la collecte et des analyses stratégiques et tactiques dans le ressort de cette unité<sup>3</sup>;
3. Le système doit être monté et mis en place à partir de la création de réseaux de collaborateurs comme élément central pour la mobilisation et l'implication du personnel technique et des gestionnaires au processus d'intelligence compétitive :
  - a. il convient de développer une grande capacité de collecte pour la production de l'intelligence compétitive, en mettant l'accent sur la mise au point de réseaux de veille de marché comme mécanisme de veille continue de l'environnement d'affaires, ayant recours à de multiples collaborateurs pour la collecte d'informations, qui fourniront les apports nécessaires à l'analyse et serviront de support aux décisions.

---

<sup>3</sup> L'unité d'affaires est la partie de l'entreprise où l'intelligence compétitive est structurée. La localisation et l'importance de cette unité dans l'entreprise seront montrées au chapitre 6.

- b. Il convient de mettre au point une grande capacité d'analyse pour la production de l'intelligence compétitive, en mettant l'accent sur la création d'un réseau d'analystes en intelligence compétitive
- 4. Il convient de mettre en œuvre un processus de production d'intelligence compétitive, à partir de projets spécifiques, pour répondre à des questions essentielles de veille, appelées KIT (Key Intelligence Topics)<sup>4</sup>, clairement cernées par les usagers et les gestionnaires du système d'intelligence compétitive :
- 5. Le système doit avoir comme prémisses de contribuer à la préparation de l'organisation à l'action sur un marché concurrentiel, en stimulant le changement culturel au sein de l'organisation, en ce qui concerne l'observation et l'analyse des mouvements du marché et de leurs impacts sur les affaires de l'entreprise.

#### 1.4 Importance de la recherche

Face à l'importance des réseaux de collaborateurs dans le contexte des systèmes d'intelligence compétitive et à l'abordage scientifique et technologique encore récent des aspects fondamentaux et empiriques associés, la présente recherche prétend également contribuer à l'avance scientifique et technologique de la mise au point de réseaux de collaborateurs pour les systèmes d'intelligence compétitive, notamment au repérage des aspects et des méthodologies les plus importantes pour le fonctionnement de ces réseaux, dans le but d'augmenter l'efficacité de la veille et de l'analyse de marché, selon le modèle proposé, qui puissent être appliqués dans les entreprises de différents secteurs industriels, marchés et localisations, en dépit des caractéristiques culturelles de l'entreprise et du pays abordés dans le présent travail.

---

<sup>4</sup> Dans ce travail, la logique de réalisation de projets spécifiques à la demande des principaux décideurs a reçu la dénomination de KIT (Key Intelligence Topic), nomenclature forgée par Jan Herring (1999), pour la détection de besoins en informations des décideurs, et adaptée ici pour traduire tout un processus de réalisation de projets à partir de points essentiels d'intelligence, qui consistent en : repérage de la question, collecte d'informations, analyse et diffusion des résultats.

## 1.5 Le développement de la thèse

Pour le développement de cette thèse, à partir des objectifs, des questions et des présupposés de la recherche, contenus dans ce chapitre, nous traiterons, au chapitre 2, de l'information, en contextualisant son utilisation dans les entreprises, ainsi que du changement d'échelon de valeur attribué à sa contribution aux prises de décisions, notamment après le mouvement de mondialisation de l'économie. Nous étudierons ensuite l'évolution du concept d'intelligence compétitive dans ce contexte et la croissance de son utilisation dans les entreprises comme méthodologie essentielle à la transformation de l'information en action.

Au chapitre 3, nous présenterons la méthodologie de l'intelligence compétitive (IC) dans la perspective de quelques auteurs, comme Chun Wei Choo, McGonagle & Vella, Henri Dou, Jerry Miller, François Jacobiak, Michael Porter, Jan Herring, Leonard Fuld, Benjamin Gilad, Manuel Castells, Pierre Lévy, entre autres, afin d'en recueillir des éléments qui nous permettent de mettre au point un modèle capable de mieux s'ajuster aux spécificités de l'entreprise étudiée. Nous commencerons par définir la portée des divers systèmes de veille, pour aborder ensuite les objectifs d'un système d'intelligence compétitive dans l'optique de quelques auteurs et, finalement, faire une analyse de toutes les phases du cycle de conception de l'intelligence compétitive, selon ces divers auteurs. Finalement, nous étudierons les éléments qui serviront de base au montage du système, comme le rôle de l'intelligence compétitive comme constructeur de changement au sein des organisations, la création de réseaux de professionnels pour appuyer la mise au point du système, le profil nécessaire aux professionnels qui feront partie du système et le processus d'apprentissage par la méthodologie *learning by doing*.

Dans le chapitre 4, nous décrivons le processus de déréglementation des marchés dans l'industrie pétrolière, en plaçant l'entreprise cible de la recherche dans le contexte de son environnement.

Au chapitre 5, nous décrivons la méthodologie adoptée pour la recherche et le critère ayant motivé ce choix.

Au chapitre 6, nous présenterions le récit de la conception et de la mise en oeuvre empirique du modèle du système d'intelligence compétitive pour le secteur aval : les premiers pas de la mise en oeuvre ; la définition du modèle, sa visée et sa portée ; les détails de ce modèle et la manière dont ses composantes ont été mises en place, l'accent mis sur la veille de marché, la mise au point de KIT (Key Intelligence Topics) et la formation de réseaux de collaborateurs pour aider à la mise en place et au fonctionnement du système.

Au chapitre 7, nous présenterons les résultats du système, à partir d'une recherche sur le terrain, menée pour tester trois des présupposés établis pour la mise au point du système et une évaluation du système faite par une entreprise externe.

Au chapitre 8, nous discuterons les présupposés du système, afin d'en évaluer l'efficacité et l'adhérence aux prises de décision de l'entreprise abordée dans cette étude, à partir des résultats de la recherche sur le terrain, de l'expérience pratique de l'auteur dans la mise en oeuvre du système, de l'évaluation de l'entreprise externe et de la littérature spécialisée.

Le chapitre 9 présente les conclusions du travail et les recommandations pour de futures recherches.

## 2. L'Intelligence compétitive dans les entreprises

*... What the modern company needs are ways to manage change.  
And cannot be done without having some way to identify and then  
to respond the change.(McGonagle & Vella, 1996)<sup>5</sup>*

Dans ce chapitre, nous traiterons tout d'abord de la conceptualisation de l'information et de son utilisation dans le contexte des entreprises, ainsi que du changement d'échelon de valeur attribué à sa contribution aux prises de décisions, notamment après le mouvement de globalisation de l'économie. Nous insérerons ensuite l'intelligence compétitive dans ce contexte, en tant que méthodologie essentielle à la transformation de l'information en action.

Les organisations sont une société de cerveaux. Actions et décisions ne sont pas le résultat d'une activité simple et ordonnée : elles sont le fruit d'une écologie de processus d'informations. Si les premiers spécialistes de la question considéraient les organisations comme des systèmes fermés, cette représentation statique est désormais dépassée. Aujourd'hui, les organisations ne se limitent plus à leurs frontières ni à leurs enceintes. Leurs frontières sont dotées de pores, qui permettent un flux constant de matériaux, d'énergie et d'informations. (Choo, 1995).

Depuis les vingt dernières années, la société traverse des moments de transformations et de changements profonds, d'ordre aussi bien politique, économique, technologique, informationnel et organisationnel, que culturel et social. Dans ce cadre, deux aspects se détachent tout particulièrement : le phénomène de la globalisation, y compris ses aspects économiques, politiques et sociaux, et le rôle de l'information. Ces questions,

---

<sup>5</sup> ...Ce dont les compagnies modernes ont besoin, c'est de moyens pour faire face aux changements, ce qui peut ne peut se faire sans une méthode pour les repérer, pour pouvoir ensuite y répondre.

qui sont toujours intimement liées, ont attiré l'attention des milieux d'affaires, financiers, économiques, politiques, culturels, sociaux et académiques. (Albagli et Lastres, 1997).

## **Le phénomène de la mondialisation de l'économie**

Pour Deluiz, (apud Cortez, 2002), la mondialisation des marchés et leur intégration croissante, la multiplicité de produits et de services, le changement intervenu dans les formes de concurrence et la coopération entre les industries, à partir d'alliances stratégiques et de la sous-traitance, la recherche de stratégies visant à augmenter la compétitivité industrielle par l'intensification de l'usage des technologies de l'information et de nouvelles formes de gestion du travail, sont autant d'éléments qui signalent les transformations structurelles configurant la globalisation de l'économie.

Selon Santos (2002), à l'intensification des procédés de fabrication et des transferts financiers dans le monde au cours des trente dernières années, et à la dissémination croissante d'informations et d'images, à l'échelle mondiale, correspond le phénomène de la globalisation. Toujours selon cet auteur, la globalisation n'est pas un phénomène linéaire et consensuel, mais un terrain de bataille entre divers groupes sociaux, sur lequel s'affrontent, d'une part, les États et les intérêts hégémoniques et, de l'autre, des groupes sociaux, des États et des intérêts subalternes.

Giddens, (apud Santos, 2002), entend la globalisation comme l'intensification de rapports sociaux mondiaux, unissant des localités distantes, si bien que les événements locaux sont conditionnés par des faits mondiaux et vice-versa.

Créé dans les *business schools* américaines, pour désigner une perspective qui ne serait mondiale que dans l'environnement stratégique de leaders économiques et politiques, le terme globalisation visait à prévenir les grands groupes d'affaires américains des nouvelles perspectives commerciales qui se faisaient jour avec

l'ouverture de marchés dans le monde et du nouvel ordre compétitif mis en place à partir de l'expansion internationale de groupes américains, japonais et européens. (Cassiolato, 1997).

La question de la globalisation est traitée par des auteurs du monde entier. Aussi, trouve-t-on aujourd'hui des dizaines de lignes et de perspectives de vision sur le thème. Certains thèmes comme l'hégémonie des pays riches, la domination des économies les plus fortes sur les économies émergentes, les dispositifs idéologiques et politiques dotés d'intentionnalité spécifique, par exemple, se retrouvent dans la littérature technique la plus variée, car nombreux sont les efforts déployés par les spécialistes de différents secteurs, dans le but de mieux cerner le caractère de ces changements et leurs implications dans les divers domaines de l'activité humaine.

Comme il s'agit d'un concept encore extrêmement flou et polémique, nous chercherons à éviter, dans le cadre de ce travail, le caractère idéologique et nous traiterons la globalisation comme un phénomène qui a provoqué l'expansion hors frontières de biens, de capitaux, de travaux, de personnes, d'idées et d'informations, rendant les marchés plus volatiles et la compétition entre les entreprises bien plus dynamique, et, partant, les avantages compétitifs plus flous et éphémères.

De grandes entreprises américaines, aux avantages compétitifs considérés jusqu'alors comme inébranlables, ont perdu ces avantages avec l'arrivée de cette compétition internationale agressive. Dans ce nouveau cadre, les règles et les stratégies génériques, utilisées jusqu'alors pour mettre au point les stratégies mondiales des entreprises, n'ont plus cours. (D'Aveni, 1995). Dans cette perspective, que peuvent faire les entreprises pour se maintenir compétitives ? Et lorsque ces entreprises se trouvent du côté faible ou, comme le dirait Santos (2002), subalterne ?

Sans tomber dans un simplisme voulant que l'adoption d'une politique unique parvienne à résoudre les problèmes d'une entreprise dans cet enchevêtrement complexe d'intérêts mondiaux, nous abordons la question de la gestion des informations, sous forme d'une méthodologie structurée de collecte et d'analyse d'informations sur les affaires de l'entreprise, comme premier mécanisme de défense et de protection contre les nouvelles adversités de l'environnement et, pourquoi pas ? de recherche des possibilités nouvelles que cet environnement pourrait apporter.

“Pourquoi certaines organisations survivent-elles et prospèrent-elles au fil des décennies, alors qu'un tiers des compagnies citées dans *Fortune 500* ont disparu au cours des cinq dernières années ? Notre hypothèse est que leur survie dépend de la capacité de ces organisations à traiter les informations sur l'environnement et à transformer ces informations en connaissances leur permettant de s'adapter effectivement aux changements extérieurs”. (Choo, 1995, p. 2).

### **L'importance de l'information dans ce contexte**

Dans ce nouveau contexte mondial, l'importance qu'ont assumée l'information et les technologies qui y sont associées a fait surgir diverses dénominations qui s'efforcent d'exprimer cette importance en ces temps nouveaux. Des termes comme ère de l'information, société de l'information ou des connaissances, économie de l'information, révolution de l'information, entre autres, ont surgi, pour essayer de nommer ce nouvel ordre mondial.

Dans l'environnement des entreprises, ces transformations se sont traduites par un changement constant du milieu d'affaires, accompagné de conséquences de poids pour les positions relatives des entreprises par rapport à la concurrence autour des marchés globalisés. Dès lors, l'information acquiert une autre dimension, assume une place privilégiée et commence à être vue comme un actif au sein des organisations.

Dans cette perspective, nous nous pencherons sur l'information comme élément de la prise de décisions, liée avant tout aux décisions portant sur l'environnement compétitif. Dans ce contexte, Choo (1995, p.xi) affirme que "la compétition est la conséquence d'une répartition inégale d'informations entre les organisations et de leur propre capacité à acquérir, à absorber et à agir à partir des informations traitées".

Étant donné que la dissémination des informations dans cette société dite globalisée n'est ni homogène ni intégrante, comme l'affirme Gonzalez de Gómez (1995), il existe une faille dans la communication de l'information, proportionnelle à l'augmentation de la valeur ajoutée de cette dernière, de sorte que les informations socialement disponibles sont stockées de façon étanche et que leur accès, soumis à des conditions institutionnelles et normatives complexes, est réservé à un petit nombre de personnes. L'augmentation du volume d'informations produites s'accompagne d'une augmentation de l'activité économique relative à la commercialisation de ces informations et, selon leur valeur ajoutée, leur coût d'acquisition devient prohibitif pour la plupart des organisations qui pourraient en faire usage.

Lorsque nous nous penchons sur l'étude de l'information dans les entreprises, aux fins de cette recherche, c'est pour discuter le rôle que l'information joue aujourd'hui dans l'économie dite nouvelle : l'essor exponentiel des technologies de l'information a permis la production et la dissémination d'informations, comme jamais auparavant dans l'histoire, ce qui a entraîné une augmentation vertigineuse de la vitesse des changements dans les environnements compétitifs mondiaux et, en conséquence, une vulnérabilité des entreprises par rapport à leurs marchés. Les avantages compétitifs sont désormais provisoires et les stratégies doivent tenir compte de ce nouvel ordre.

Dans cette perspective, nous considérons l'information comme formatrice de contexte et nous constatons son importance en tant que principale matière première pour l'analyse de l'environnement compétitif, permettant la création de produits qui aideront aux prises de décisions, que ce soit au niveau stratégique, tactique ou opérationnel des entreprises.

L'information est généralement vue comme une ressource et, comme telle, se trouve dans des documents, des systèmes d'informations ou supports. Dans ce contexte, l'information est considérée comme immuable. Selon Choo (1999), l'information doit également être vue comme le résultat de la construction de sens, à partir des messages et des actions provenant de l'environnement. Ainsi, le siège de l'information est le cerveau des personnes, celles-ci donnant un sens à l'information, par leurs pensées, leurs actions et leurs sentiments.

Lorsque les individus utilisent l'information pour résoudre des problèmes ou pour passer à l'action, ce sont les références sociales de ces contextes qui vont permettre d'attribuer une valeur à ces informations. Lorsque l'information est traitée comme un objet, nous pensons à la manière de l'acquérir pour notre usage personnel. Lorsque nous voyons l'information comme une construction subjective, nous parlons alors de processus sociaux et comportementaux, par lesquels l'information est utilisée. Une pleine compréhension de la recherche d'informations comme comportement social aidera à structurer les processus et les systèmes d'information. (Choo, 1999).

Pour Belkin (apud Pinheiro,1997), l'information est tout ce qui est capable de transformer les structures. Pinheiro (1997) résume, à partir de McGarry, quelques-unes des définitions relatives à l'usage de l'information, d'auteurs comme Becker, Marshall McLuhan, George Miller, Shannon et Weaver, McKay, Jesse Shera et Belkin :

1. L'information a pour effet de transformer ou de renforcer ce qui est connu, ou censé être connu, d'un être humain.
2. L'information est la liberté de choix que l'on a lors du tri d'un message.
3. L'information est quelque chose de nécessaire lorsque nous avons un choix à faire. La quantité requise dépend de la complexité de la décision à prendre.
4. L'information est utilisée comme aide à la décision.
5. L'information n'est pas simplement réception mais échange avec le monde extérieur.
6. L'information est la matière première dont dérivent les connaissances.
7. L'information peut être définie par ses effets sur le récepteur.

Les concepts présentés par Pinheiro nous révèlent le lien étroit de l'information avec les prises de décisions, quelle qu'en soit la nature. L'information est reçue, mise en contexte et restituée à l'environnement sous forme d'autres informations, d'actions ou de non-actions, résultant d'une décision prise par le récepteur.

Menou (1993) nous fournit une vision importante de la nature de l'information :

1. C'est une ressource stratégique, critique à tous les niveaux, les secteurs et les stades du développement des sociétés ;
2. Son échange doit être interactif ;
3. Sa valeur augmente avec l'usage, contrairement à nombre d'autres ressources ;
4. Elle suit un cycle de vie comme de nombreuses autres ressources et sa valeur augmente à chaque stade ;
5. Elle a une valeur présente et potentielle ;
6. Elle doit être gérée à tous les niveaux : de l'individuel au global, de façon à exploiter sa valeur au maximum ;
7. Elle est un instrument de pouvoir ;
8. Ce n'est pas une marchandise gratuite. Elle implique des avantages et des coûts;
9. Elle n'existe pas isolément, hors du contexte d'autres ressources.

À partir de l'observation de l'entreprise insérée dans son environnement, dans la perspective de l'information, divers auteurs ont soulevé des questions importantes :

Hors de l'organisation, l'environnement est une grande arène d'informations, dans laquelle les gens, les objets et d'autres organisations émettent, reçoivent et créent un flot constant de signaux et de messages. Les changements, les événements et les tendances de l'environnement fournissent sans cesse des signaux et des messages. Les organisations reçoivent et traitent ces messages, afin de s'adapter aux nouvelles conditions. (Choo, 1995).

Pour Porter (1986), un signal de marché est une action faite par le concurrent, fournissant des pistes quant à ses intentions, ses objectifs ou quant aux situations internes.

Les signaux émis par l'environnement extérieur peuvent être reçus différemment par les entreprises. Les signaux forts apportent des indices clairs qu'une action est déjà en cours ou qu'elle est sur le point d'être entreprise. Les signaux faibles peuvent détecter une action à sa naissance, sans toutefois négliger l'hypothèse que cette action ne devienne pas réalité. Les signaux diffus doivent être interprétés avec soin, car ils peuvent provenir d'actions de contre-information.

Au sein de l'organisation, l'information est une ressource stratégique qui rend possible la combinaison effective avec d'autres facteurs de production et son utilisation. Elle est une ressource qui coordonne la mobilisation d'autres actifs, permettant la bonne marche de l'organisation. (Choo, 1995). L'organisation doit voir l'environnement comme une information disponible ou récupérable, pour l'analyse de ce même environnement, en vue d'y améliorer sa place relative. (Dill, apud Choo, 1995).

Arrow, (apud Choo, 1995) propose la théorie de contrôle de l'information dans les grandes organisations, dans lesquelles le gestionnaire reçoit des signaux de l'environnement et d'autres gestionnaires. Ces signaux modifient leur perception de l'état de l'art dans leur secteur d'activité. Lorsque les décisions se fondent sur ces messages, d'autres informations sont produites et transmises, qui produisent à leur tour de nouveaux signaux et de nouvelles décisions, selon un mouvement continu.

L'interprétation de ces signaux de l'environnement représente l'une des tâches les plus ardues de la veille de marché, car elle implique, outre la nécessité d'un contexte fort de la part de celui qui l'analyse, des aspects psychologiques intrinsèquement liés à cette analyse. Ces aspects sont ce que Ben Gilad (1996), dans son analyse des *blindspots*, appelle les croyances, qui peuvent amener à traiter comme faibles ou inexistantes des signaux extrêmement forts émis par l'environnement, car ils sont perçus à travers un voile de mythes ou de vérités toutes faites.

Les marchés mondiaux ont considérablement augmenté la possibilité, pour les signaux faibles, de se transformer rapidement en menaces. Les partenariats entre entreprises de différents pays peuvent faire surgir un nouveau concurrent, qui profitera des facilités du partenaire local, comme sa capacité de production, sa structure de marketing et sa connaissance de l'environnement et de la culture, pour s'établir rapidement sur un nouveau marché.

Principale alliée de la globalisation des marchés, la révolution de l'information a eu un fort impact sur le quotidien des entreprises. La réduction importante des coûts d'obtention, de traitement et de transmission d'informations a modifié radicalement la façon dont les entreprises gèrent leurs affaires. La révolution de l'information affecte aujourd'hui la concurrence sur trois points vitaux (Porter, 1998) :

- Changement de la structure de l'industrie, s'ensuivant de la modification des règles de la concurrence.
- Création d'avantage compétitif, fournissant aux entreprises de nouvelles manières de surmonter la concurrence. Pour Porter, l'avantage compétitif "surgit fondamentalement de la valeur qu'une entreprise est en condition de créer pour ses acheteurs. Il peut se traduire par des prix inférieurs à ceux de la concurrence pour des avantages équivalents ou par l'offre d'avantages uniques qui compensent largement le prix plus élevé".
- Il fait surgir de nouvelles affaires, souvent dans le cadre des opérations courantes de l'entreprise.

La confluence des faits décrits ci-dessus fait surgir la nécessité d'une méthodologie qui, tirant profit de l'évolution de la technologie et de la grande masse d'informations disponibles circulant dans les marchés, vienne aider les entreprises qui cherchent à maintenir ou à obtenir des avantages compétitifs sur cette nouvelle scène mondiale.

## 2.1 Évolution du concept d'intelligence compétitive

L'utilisation de l'intelligence compétitive par les entreprises, utilisant cette terminologie et le support d'équipements technologiques modernes, a débuté dans les années 80. Toutefois, certaines activités ayant recours aux processus d'intelligence utilisés aujourd'hui étaient déjà exercées depuis des siècles et dans le même but qu'aujourd'hui : la prise de décisions importantes.

Les récits historiques sur l'usage de l'intelligence au fil des temps, que ce soit à des fins militaires ou comme appoint lors de transactions commerciales, indiquent que le principal fondement de l'intelligence – l'analyse d'informations pour la prise de décisions – est une activité qui remonte à des époques très anciennes. Ce sujet nous semble avoir été richement exploité dans des travaux de thèse, comme celles de Coelho (2001) et de Félix Jr. (2003). Au cours de notre recherche, nous avons cherché à étudier l'insertion de l'intelligence dans l'histoire plus récente, en soulignant notamment l'intelligence compétitive dans les entreprises.

La première et la seconde guerre mondiale, et la guerre froide qui suivit, ont poussé les gouvernements à mettre en place une structure formelle et à développer des techniques de collecte et d'analyse d'informations militaires et politiques. C'est dans les années 50 que commence à surgir la collecte d'informations économiques et d'affaires. Durant l'après-guerre (1950–1970), les innombrables récits d'activités de stratégies militaires ont indubitablement stimulé l'application de ces pratiques par les entreprises, notamment dans le domaine de planification stratégique.

Dans les années 70, les entreprises commençaient à se lancer dans les activités de planification stratégique à large échelle. Le concept de planification stratégique a été adopté par les leaders des grandes entreprises comme "la seule et la meilleure manière de concevoir et de mettre en oeuvre des stratégies pour augmenter la compétitivité de l'affaire" (Mintzberg, 1994). L'analyse de la concurrence et l'analyse des

consommateurs et des fournisseurs étaient des ingrédients importants de ce processus (Tyson, 1997). Or, certains problèmes se manifestaient :

- la plupart des entreprises ne disposaient pas d'un processus systématique et permanent de collecte et d'analyse des informations sur l'environnement extérieur et sur la concurrence ;
- les activités de planification et de recherche et développement – R&D étaient des fonctions séparées, sans aucune interaction entre elles ;
- la réalisation de la planification stratégique dans les entreprises suivait des cycles de périodicité annuelle, période au cours de laquelle étaient réalisées les collectes d'informations sur l'entreprise, les concurrents et le marché ; et
- durant la réalisation de ce cycle annuel, les techniques de planification étaient appliquées lors de réunions avec les directeurs et la haute administration (*top-down process*). C'est ensuite qu'étaient définis les objectifs à atteindre tout au long des années suivantes, par les unités fonctionnelles et opérationnelles (Tyson, 1997).

Au bout d'un certain temps, les cadres ont constaté que ce dont ils avaient besoin, c'était d'un processus permanent de remise en question et de validation de ces objectifs, face à la vitesse des changements dans l'environnement extérieur et dans l'entreprise elle-même. La planification stratégique, ou l'administration stratégique, ne pouvait pas être une activité exécutée une fois par an seulement ou par cycles. Il lui fallait être une activité permanente, puisque tous les jours, toutes les semaines et tous les mois, les hauts gestionnaires ont à prendre des décisions stratégiques et tactiques. Ceci exige un traitement continu d'informations, que seul un processus systématique d'intelligence compétitive rendrait possible (Tyson, 1997).

À la fin des années 70 et au début des années 80, à l'issue de la guerre froide, des professionnels provenant des agences gouvernementales ont commencé à utiliser dans les entreprises les procédés de collecte et d'analyse d'informations adaptés à partir de ceux des agences gouvernementales.

Dans les années 80 l'intelligence compétitive (IC) a commencé à se développer de façon formelle dans les entreprises américaines. Le succès de la mise en place de l'intelligence compétitive chez Motorola, grâce à Jan Herring, a servi de vitrine à divers autres systèmes. C'est en 1986 que fut créée la Société de professionnels en intelligence compétitive (SCIP), qui se donnait comme principaux objectifs la création d'un code d'éthique, définissant la frontière entre l'espionnage et les techniques légales d'intelligence et prévoyait également la réalisation de stages et de cours de formation continue destinés aux professionnels menant déjà des activités dans le domaine de l'intelligence compétitive ou ayant l'intention de s'y consacrer. Tels furent certains des jalons du développement de cette discipline au sein des entreprises dans le cadre de ce que l'on appelle la globalisation de l'économie, comme nous le verrons plus loin.

La globalisation et les technologies de l'information ont accéléré le processus de compétitivité entre les entreprises dans les années 90, ce qui a permis un grand essor de l'intelligence compétitive dans les organisations. À tout ceci vint s'ajouter l'apparition d'Internet et l'essor des télécommunications, qui ont mis à la disposition des usagers une grande quantité d'informations gratuites et d'accès facile. (Intelligence Experts, 2003).

### **2.1.1 Le premier jalon de l'utilisation du terme intelligence pour l'industrie**

Comme nous l'avons vu ci-dessus, les activités de collecte d'informations et d'analyse de l'environnement pour la prise de décisions importantes remonte aux temps bibliques et les exemples ne manquent pas de l'usage de ces activités dans les milieux d'affaires. Toutefois, au long de l'histoire, ces procédés se sont perfectionnés pour en arriver à la conception actuelle de l'intelligence, s'appuyant sur l'utilisation de méthodologies sophistiquées et d'équipements technologiques modernes. Cependant, durant des

décennies, l'utilisation de ces méthodologies et de la nomenclature s'est limitée au secteur militaire.

Pour McGonagle & Vella, bien que la pratique de l'intelligence compétitive ait pris source dans les entreprises il y a quelques décennies, son origine intellectuelle remonte au premier travail académique dans le domaine de la stratégie compétitive, oeuvre du professeur Michael Porter, de l'Université d'Harvard. Ce travail, publié en 1980, a pour titre "Competitive Strategy: *Techniques for analysing Industries and Competitors*" et a été le premier à utiliser la nomenclature "intelligence", appliquée aux entreprises, dans lequel l'auteur préconisait la nécessité d'un système d'intelligence appliqué au concurrent. (McGonagle & Vella, 1996).

Dressant une analyse de l'environnement compétitif, Porter (1997, p.82) soutient que la connaissance des mouvements probables des concurrents, ainsi que leur capacité à répondre aux changements, peuvent être réunis, de façon à pouvoir répondre à des questions telles que :

- "Quelles sont les implications de l'interaction des mouvements des concurrents probables ?
- Les stratégies des entreprises convergent-elles et peuvent-elles entrer en choc ?
- Les entreprises ont-elles des indices de croissance durables, alignés sur les prévisions pour l'industrie, ou s'ouvrira-t-il une lacune qui favorisera l'entrée d'autres entreprises ?
- Les mouvements probables combineront-ils pour avoir un impact favorable sur la stratégie de l'industrie ?"

Dans la vision de Porter (1997), pour répondre à ces questions et en raison du grand besoin en données, il faut disposer d'un mécanisme organisé – **un genre de système de veille sur le concurrent** – afin d'assurer l'efficacité du processus. Les éléments de ce système de veille peuvent varier en fonction des spécificités de l'entreprise, comme

le personnel ou les gestionnaires, et du secteur industriel dans lequel s'inscrit l'entreprise. (Michael Porter, 1997).

À partir du travail de Porter, d'autres études ont donc vu le jour sur le thème de l'intelligence compétitive, à savoir l'application de méthodologies consacrées dans l'intelligence d'État, adaptées afin d'aider les entreprises à faire face à la nouvelle réalité des marchés.

### **2.1.2 L'intelligence compétitive : une discipline en cours de développement**

Nous chercherons maintenant à retracer l'évolution de l'intelligence compétitive, depuis son insertion comme outil de gestion dans les organisations. Bien que considérée, aujourd'hui encore, comme une discipline nouvelle et peu développée dans les milieux académiques, vu le nombre réduit de cours réguliers dans les cursus universitaires, l'intelligence compétitive a connu une croissance vertigineuse au cours des dernières années, en ce qui concerne la production scientifique et littéraire sur le sujet, comme le constatent Dishman, Fleisher & Knip (2003), dans leur recherche publiée par la SCIP.

L'application de l'intelligence compétitive dans les entreprises a également gagné du terrain au cours des quinze dernières années, comme le montre cette même recherche. Cependant, de nombreux problèmes classiques frappent encore cette discipline, à savoir : la difficulté de compréhension, de la part des décideurs ; le manque d'intérêt pour l'activité d'analyse ; et les difficultés de mesurer l'efficacité de ces systèmes.

La première "masse critique" de production universitaire en intelligence compétitive est apparue dans les années 80, bien que quelques rares références datent des années 50, dans la littérature alors embryonnaire sur l'économie industrielle, les affaires et les organisations. Les premiers travaux empiriques ne furent publiés que dans les années 80, époque à laquelle ont également été lancés les premiers livres sur le sujet. Dans les années 90, on a assisté à une prolifération de publications, d'articles et de sites

Internet, ce qui a suscité un grand intérêt pour ce secteur. La production académique sur l'intelligence compétitive, qui a connu une expansion considérable durant les années 90, ne cesse de croître. (Dishman, Fleisher & Knip, 2003).

Actuellement, nous disposons de nombreux livres, articles, publications, mémoires, dissertations et thèses de doctorat consacrés à l'intelligence compétitive, l'intelligence économique, l'intelligence stratégique, l'intelligence organisationnelle, l'intelligence de marketing et à d'autres thèmes afférents. Des termes tels que : gestion, marketing, stratégie, *benchmarking* et science de l'information, entre autres, se rapportent également à cette discipline, ce qui indique la portée et l'interdisciplinarité de l'intelligence compétitive.

Pour avoir une idée de l'importance du thème dans le monde, nous avons réalisé, en septembre 2003, une recherche sur Internet, en utilisant Google, recherche qui nous a fourni 228.000 documents contenant le terme "*competitive intelligence*" ; 8.060 pages d'accueil ou sites dont le titre comporte le terme "*competitive intelligence*" et ce, pour la seule langue anglaise ! Nombre de ces pages d'accueil sont liées à des sources mondialement reconnues, révélant différents concepts et abordages pour ce thème. Cet intérêt croissant pour la recherche et la publication sur le sujet dénote l'importance que prend aujourd'hui l'intelligence compétitive comme procédé de gestion au sein des entreprises.

L'autre facteur attestant la croissance de l'intérêt pour l'intelligence compétitive dans le monde est l'augmentation du nombre de membres de la SCIP. Fondée en 1986 et regroupant moins de 50 associés lors de son premier séminaire annuel, elle compte aujourd'hui 4.000 membres, dont plus de 12% hors des États-Unis, ce qui témoigne de sa croissance au niveau mondial. Tout aussi croissant est l'intérêt pour ses séminaires annuels, organisés aux États-Unis et en Europe, qui divulguent des travaux d'entreprises appliquant l'intelligence compétitive, de consultants et de professeurs renommés de disciplines s'y rattachant. Elle organise également des tables rondes avec des présidents d'entreprises, des professeurs et des consultants, autour du débat sur leurs points de vue respectifs sur le sujet.

Pour McGonagle & Vella (1996), le fait que l'intelligence compétitive doive son origine intellectuelle au travail de Porter signifie qu'elle était liée, dès le début, à la planification stratégique. Toutefois, grâce aux efforts d'un groupe de pionniers, la discipline a pu évoluer et devenir indépendante.

Ces pionniers en intelligence compétitive, auxquels McGonagle & Vella faisaient référence, de même que leurs adeptes, tant dans la sphère universitaire, que dans celle des cabinets conseils ou au sein des organisations, ont diffusé leurs idées sur la discipline et leurs inter-relations et ont proposé des méthodologies et des processus pratiques pour l'application de ces concepts.

Pour qu'une discipline soit considérée comme une science indépendante, il lui faut suivre certaines étapes. Pour Hempel (apud, Pinheiro 1997), l'activité scientifique peut être décrite, en lignes générales, par les étapes suivantes :

- observation ;
- description et explication (loi) ; et
- systématisation (théorie).

Ainsi, la science commence par l'observation, qui permet la description des aspects d'un problème et sa vérification directe, avant d'en arriver à la systématisation théorique. La science revêt fondamentalement deux formes : elle décrit des faits qui font l'objet d'investigation scientifique et permet d'établir des lois générales ou théoriques par lesquelles des faits particuliers peuvent être expliqués et prédits, donc scientifiquement compris. La compréhension scientifique des phénomènes est donc possible lorsque l'on démontre que leur apparition obéit à des lois générales ou à des principes théoriques. (Pinheiro, 1997).

Selon Saracevic & Rees (1968), le fait est historique : nombre de professions se sont développées indépendamment d'une science, mais les professions les plus viables et

les plus largement reconnues par la société sont celles fondées sur des principes scientifiques et maintenant un rapport étroit avec la science.

L'intelligence compétitive est une discipline nouvelle dans les milieux universitaires et elle est, par nature, un champ d'étude interdisciplinaire, qui englobe des concepts et des méthodologies interdisciplinaires. Pour Gower (1999), « l'Université moderne célèbre le mariage de la raison théorique et de la raison pratique, visant la production de connaissances utiles à la société. Le mot d'ordre est la valorisation des connaissances en fonction de leur utilité, de ce qu'elles peuvent faire pour la société et pour notre avenir » . L'auteur affirme que, peu à peu, l'intelligence compétitive s'avère être non seulement une profession, mais encore une discipline académique, dotée de toute la crédibilité voulue pour ce faire.

En effet, la production intellectuelle dans le domaine de l'intelligence compétitive, compte déjà un grand nombre de recherches universitaires, qui systématisent les concepts et les pratiques en la matière, ce qui indique un essor accéléré de la discipline dans le domaine scientifique. Toutefois, les théoriciens et les adeptes de l'intelligence compétitive ont encore beaucoup d'efforts à faire afin d'augmenter la publication de textes dans les revues et les magazines scientifiques, de promouvoir l'insertion de la discipline dans les cours réguliers des Universités, et devront se pencher tout particulièrement sur la question de l'éthique dans les activités liées à l'intelligence compétitive, avant que cette discipline ne soit définitivement reconnue comme un nouveau domaine de connaissances.

### **Les séminaires et les *workshops* en intelligence compétitive**

L'utilisation croissante de l'intelligence dans les entreprises a permis à la méthodologie et aux processus d'intelligence compétitive de mûrir au fil des années, entraînant une augmentation considérable de la littérature disponible sur le sujet au cours des vingt dernières années, comme nous l'avons mentionné plus haut.

Dans le monde entier, sont organisés des séminaires autour de l'intelligence compétitive, dans le but de divulguer la méthodologie et de promouvoir l'échange d'informations entre les entreprises. Ces séminaires sont le reflet de la vision de l'Université, du gouvernement et des entreprises sur la discipline et visent à présenter des études de cas dans le domaine de l'intelligence compétitive, venant d'entreprises dans lesquelles les processus sont déjà bien en place.

La réalisation de ces *workshops* et de ces séminaires favorise indubitablement l'éveil de l'intérêt pour ce domaine, encourage la création de réseaux de professionnels et attire l'attention des universités et du gouvernement sur une nouvelle ligne de recherches et de développement. Il existe cependant une difficulté inhérente à cette activité, qui est la restriction à la divulgation d'informations détaillées sur les systèmes, en raison du caractère stratégique de cette discipline dans les entreprises, la sécurité des informations et la protection des connaissances étant, le plus souvent, vitales dans la plupart des cas vécus, ce qui met un frein à l'échange plus approfondi d'expériences. Ce rôle est généralement assumé par des consultants, qui relatent leurs expériences, sans révéler nécessairement le nom de l'entreprise ou de l'industrie en question.

L'autre difficulté qui appauvrit l'apprentissage dans ce genre de manifestations tient au fait que, l'intelligence compétitive étant un processus de changement culturel dans les organisations, la réussite de son implantation est intrinsèquement liée à la culture de chaque organisation. En d'autres termes, le système doit s'ajuster aux particularités relatives à la compétition et à l'environnement dans lequel s'insèrent ces organisations, ce qui signifie que les meilleures pratiques dans une industrie ou dans une entreprise peuvent ne pas être une garantie de réussite dans d'autres industries ou entreprises. L'implantation d'un processus d'intelligence compétitive va remettre en question la manière dont l'organisation se voit dans son environnement. Elle n'est donc pas une tâche des plus faciles.

## 2.2 Évolution de l'utilisation de l'intelligence compétitive dans les entreprises

Pour McGonagle & Vella (1996), une série de tendances ont contribué à répandre l'usage de l'intelligence compétitive, principalement aux États-Unis, dans les années 80 :

- Les lois antitrusts ont empêché les concurrents d'échanger des informations entre eux, dans le but de fixer des prix ou de se partager le marché. Elles ont également interdit bon nombre d'associations de commerce de collecter et de monter des dossiers d'informations spécifiques sur certaines compagnies. À partir de là, la recherche individuelle de ces informations, dans chaque entreprise, a entraîné le développement considérable de ces compagnies.
- La concurrence d'entreprises étrangères a considérablement augmenté. Avec le temps, les entreprises ont appris que, dans la plupart des entreprises étrangères florissantes, les gestionnaires effectuent une collecte régulière d'informations. Les auteurs estiment en général que l'on peut s'attendre, sans grand risque d'exagération, à ce que le directeur d'une usine japonaise en sache davantage, en moyenne, sur les opérations de ses concurrents, que la somme des connaissances de son homologue dans une usine américaine, d'un cadre moyen de marketing et du responsable de la planification stratégique de cette même usine américaine.
- Les responsables de la planification stratégique dans les compagnies reconnaissent, encore qu'implicitement, qu'il faut en savoir toujours davantage sur ses concurrents, afin de mettre au point dans l'entreprise un plan d'affaires qui fonctionne réellement.
- Les bases de données en ligne ont connu une véritable explosion dans le monde des affaires, au long des quinze dernières années. Échappant à leur catégorie

d'outils utilisés prioritairement par les bibliothécaires, ces bases de données ont permis à un plus grand nombre de personnes un accès rapide à une plus grande quantité de données. Il y a dix ans, bon nombre de ces bases de données n'étaient guère plus que des index électroniques pour les articles publiés. Aujourd'hui, elles offrent, par exemple, le texte intégral de journaux d'affaires locaux, ainsi que des rapports d'analystes boursiers, spécialement mis au point pour les usagers de services en ligne. Dans le même temps, ces bases de données ont grandi en nombre et en envergure et elles sont plus de 4.000 à couvrir la planète. Ce qu'il est convenu d'appeler "l'autoroute de l'information" est actuellement une extension de cette tendance croissante. Au fur et à mesure que les usagers deviennent spécialistes de l'enchevêtrement d'Internet, la tendance de ces bases est de fournir l'une des sources les plus précieuses de documents et de débats sur les compagnies et les pratiques d'affaires.

Certains groupes de professionnels, notamment la Société des professionnels en intelligence (SCIP), se sont formés, conférant à l'intelligence compétitive une orientation nouvelle et un moyen d'élargir ses applications. (McGonagle & Vella, 1996).

À partir de ces tendances, l'intelligence compétitive a commencé à apparaître et à être acceptée comme un outil d'affaires efficace pour permettre aux gestionnaires et aux cadres de faire face à ce nouveau scénario. (McGonagle & Vella, 1996).

Dans les années 90, toujours selon ces auteurs, l'usage de l'intelligence compétitive s'est rapidement répandu dans les entreprises et ce pour trois raisons, au moins :

- « Les compagnies reconnaissent de plus en plus l'importance de l'intelligence compétitive. Elles apprennent peu à peu qu'il existe un grand volume d'informations sur leurs concurrents, disponibles à un coût relativement bas et d'accès relativement rapide. Elles apprennent aussi à quel point ce genre d'information peut les aider à devenir des concurrents plus efficaces.

- Certaines compagnies américaines savent déjà à quel point l'intelligence compétitive peut être dévastatrice, lorsqu'elle est mise au point et utilisée par leurs concurrents nationaux et étrangers. Certaines de ces compagnies n'ont appris qu'à leurs dépens que travailler sans intelligence compétitive, c'est travailler dans le noir. Et travailler dans le noir, c'est éventuellement faire faillite.
- Arrivés à maturité, certains secteurs de manufacture et de services ont vu ralentir leurs potentiels de croissance. L'intelligence compétitive leur fournit des moyens efficaces de conserver ou de récupérer des parts de marché (*market share*), en période de stagnation ou même de déclin du marché.
- La vitesse des changements dans les affaires s'est accrue dans certains secteurs, comme la technologie de l'information, les communications et les traitements de santé. L'intelligence compétitive est reconnue comme un moyen permettant aux compagnies d'apprendre et de réagir positivement aux changements et aux surprises en matière de technologie, de concurrence, de matériaux et d'économie ». (McGonagle & Vella, 1999, p.39).

Malgré tous les motifs commentés ci-dessus, pourquoi toutes les entreprises n'utilisent-elles pas les méthodologies de l'intelligence compétitive, particulièrement vitales pour bon nombre d'entre elles ? Selon McGonagle & Vella, les entreprises ne prennent conscience de la nécessité d'un système d'intelligence compétitive que pour certaines des raisons suivantes :

- "La compétition, actuelle et potentielle, de firmes fixées dans d'autres régions ou à l'étranger, tend à augmenter.
- La concurrence d'entreprises venant de secteurs autres que celui de la technologie traditionnelle de leur industrie et extérieures aux frontières réglementaires tend à s'intensifier.

- Les consommateurs et les clients sont de plus en plus exigeants et connaisseurs, leur demande en informations auprès des entreprises augmente et ils se sentent libres de comparer produits, services et fournisseurs.
- Actuellement, les changements sont quasiment incessants dans la nature et la variété des produits et des services que les entreprises se voient forcées d'offrir, davantage pour rester simplement compétitives que pour améliorer leur position compétitive.
- Des changements significatifs sont intervenus récemment ou sont sur le point de se produire dans le contrôle actionnaire ou la haute administration d'entreprises clé pour leur secteur industriel, pouvant introduire du nouveau dans les opérations, la stratégie ou la philosophie de marketing, la fusion de capitaux ou les alliances stratégiques.
- La nature de la concurrence à laquelle se heurte les entreprises tend à changer. Par exemple, le changement de concurrence basée sur la reconnaissance de marque ou le produit ou service unique, qui est largement remplacé par la concurrence basée sur le prix et la qualité de la livraison". (McGonagle & Vella, 1999, p.1).

La perte de parts de marché, la réduction des bénéfices, les mouvements de la concurrence ou tout autre fait ayant un impact négatif sur une entreprise, sont autant de facteurs qui forcent les gestionnaires à prendre conscience de la nécessité de meilleures informations sur leur secteur d'affaires, ce qui révèle la nécessité d'un processus d'intelligence. Telle est l'opinion de Jerry Miller, à partir du commentaire de 230 professionnels en intelligence qui ont participé à l'étude internationale Calof-Miller et ont permis d'élaborer un modèle très clair de l'évolution typique du processus d'intelligence dans le cadre de chaque entreprise. (Jerry Miller, 2000).

Donnant sa vision de l'application de l'intelligence compétitive dans la pratique, Gary Costley (1996a) relate les principales motivations de l'entreprise nord-américaine Kellogs, lors de la mise en place des activités de veille concurrentielle, puis d'intelligence compétitive : "Ainsi que de nombreuses entreprises productrices de biens

de consommation, Kellogs s'est retrouvée dans un environnement où la compétitivité s'intensifiait de jour en jour. Cette intensification de la concurrence a fait naître le besoin impératif d'établir un réseau, qui nous permette de mieux évaluer les forces et les faiblesses de la concurrence et les réactions possibles de nos principaux concurrents aux initiatives qu'allait prendre la compagnie". (Gary Costley, 1996a, p.87).

Un relevé effectué par "*The Futures Group*", pour une catégorie donnée d'entreprises, permet de mieux quantifier l'usage de l'intelligence compétitive aux États-Unis, du moins jusqu'en 1998. "82% des entreprises multinationales fixées aux États-Unis, et ayant un chiffre d'affaires de plus de dix milliards de dollars, se sont déjà dotées d'unités d'intelligence organisées. De toutes les entreprises fixées aux États-Unis et ayant un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de dollars, 60% déclarent posséder une système organisé d'intelligence compétitive". (Prescott & Miller, 2002).

En résumé, les raisons, les raisons qui ont amené les entreprises du monde entier à adopter des techniques de veille environnementale ou à implanter des systèmes d'intelligence compétitive, sont :

- Entrée d'entreprises étrangères ou locales sur leurs marchés ;
- Surprises dues à de nouvelles stratégies des concurrents en place ;
- Recherche de partenariats ou rachats d'entreprises ;
- Entrée sur de nouveaux marchés ;
- Menaces de produits de substitution ;
- Déréglementation du marché.

À l'instar de Kellogs, de nombreuses entreprises en Europe et dans d'autres pays du monde, ont perdu des parts de marché au profit de concurrents, qui arrivaient sur leurs marchés par l'insertion de produits aux coûts inférieurs, des abordages de services différents, des lancements innovants dans les médias, pratiques que ces entreprises n'adoptaient pas et qu'elles méconnaissaient souvent. Même si ces organisations

ignoraient certains nouveaux mouvements du marché, il se peut que certaines personnes dans ces entreprises aient perçu des indices de ce qui allait arriver, mais la lenteur des flux internes d'information et les filtres informationnels causés par le nombre de niveaux hiérarchiques éloignent les professionnels qui détiennent l'information du preneur de décision, empêchant l'arrivée de cette information à temps de permettre une réponse rapide aux mouvements des concurrents. Le constat de cette réalité a poussé les entreprises à adopter un processus structuré de gestion des informations, comme l'intelligence compétitive.

### **2.2.1 L'abordage de l'intelligence économique en France**

En France, l'intelligence économique est considérée par les pouvoirs publics comme un enjeu fondamental pour le développement du pays, des entreprises et des régions.

Le concept d'intelligence économique a été présenté, en 1994, dans le rapport du XIème Plan "Intelligence économique et stratégique", présidé par Henri Martre.

Définie comme « L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution de l'information aux acteurs économiques en vue de son exploitation », elle préconise un « usage offensif de l'information ». « Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût », (Commissariat Français du Plan, 1994).

La notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles de veille, à partir d'une intention stratégique et tactique et l'interaction entre tous les niveaux de l'activité d'intelligence économique, depuis la base jusqu'aux niveaux nationaux, transnationaux ou internationaux.

À la différence de la pratique anglo-saxonne, selon laquelle l'intelligence économique est axée sur l'entreprise et doit aboutir à la création de richesses pour cette entreprise,

dans la pratique française, elle est bien davantage une intelligence économique d'État, dont les retombées pourront être utiles aux entreprises.

Dix ans après le rapport Martre, les recommandations du rapport de l'Assemblée Nationale (2003) ne laissent d'ailleurs planer aucun doute sur la question : « l'intelligence économique devrait être une vraie et grande politique de l'Etat à l'instar de ce que sont les politiques de santé, d'environnement et de fiscalité » et vont jusqu'à parler de « patriotisme économique » et de « politique sociale » à propos de l'intelligence économique.

Ce même rapport aborde d'ailleurs non seulement l'accroissement du pouvoir des institutions de surveillance du territoire, mais aussi la question de la formation à l'intelligence économique en France.

### 2.3 Définitions et concepts d'intelligence compétitive

En raison de la variété d'abordages de l'intelligence compétitive, il nous semble nécessaire, aux fins de ce travail, de citer les principales définitions fournies par la littérature et de définir notre propre ligne, grâce à laquelle nous avons formulé le système d'intelligence pour l'entreprise cible. Il convient de souligner que nous ne prétendons pas épuiser, une fois pour toutes, le débat sur les définitions de l'intelligence compétitive, ni nous en tenir aux descriptions succinctes. Ce que nous recherchons, c'est un débat sur ce qu'est l'intelligence compétitive ou un système intelligence compétitive, dans le but de choisir l'orientation à imprimer à notre système.

Au cours de cette recherche, nous n'établirons pas de distinction, pour les définitions, entre les termes intelligence compétitive, intelligence économique et les termes "veille" ou "intelligence". En français, les termes "anticipation" ou "veille" sont utilisés pour désigner les systèmes d'intelligence ou de veille. Il est donc courant de trouver des termes tels que "veille technologique", "veille industrielle" et "veille concurrentielle".

Toutefois, le terme intelligence est utilisé également pour désigner “l’intelligence économique”.

Pour Ben Gilad (1996a), les définitions d’intelligence compétitive fournies par la littérature sont nombreuses, mais la plupart d’entre elles définissent la discipline de façon si générique qu’elles ne donnent pas au professionnel en intelligence, ni, ce qui est plus grave, au cadre ou au commanditaire du système, une idée claire de ce que l’intelligence peut faire pour l’organisation. (Gilad, 1996a).

Nous commenterons ci-dessous quelques-uns des concepts d’intelligence compétitive, au sens large, adoptés par certains auteurs dans différents contextes :

**Jan Herring :**

Selon Herring, “l’intelligence économique est la connaissance et la prévision de l’environnement interne et externe à l’entreprise, qui oriente les actions de gestion, en vue de l’obtention d’avantages compétitifs”. (Herring,1997).

“Le principal objectif d’un système d’intelligence économique est de fournir un avantage compétitif à l’organisation, par une prise de décisions mieux étayée, ainsi que des stratégies et des négociations plus efficaces. Parallèlement, le système doit éviter que l’organisation ne se laisse surprendre par les initiatives des concurrents, les changements rapides des conditions économiques ou des pertes d’opportunités d’affaires. Or, pour que l’intelligence atteigne ce stade, il faut qu’elle soit utilisée. La simple production d’intelligence dans un format clair, concis et revêtu de crédibilité est insuffisante. Pour que l’intelligence soit véritablement mise en oeuvre, elle doit être transmise de façon à motiver ceux qui sont chargés de décider de l’attitude à prendre... Il n’y a création d’intelligence qu’à partir du moment où elle est transmise à une ou plusieurs personnes dans l’organisation, ayant l’autorité et la responsabilité d’en tirer parti”. (Herring, 1996a, p.56).

Cet auteur parle de l’outil intelligence compétitive comme d’un instrument servant à orienter les stratégies de l’entreprise, non seulement en évitant les surprises face aux

actions des concurrents, mais aussi en orientant les négociations et en dotant l'entreprise de meilleures conditions compétitives. Herring souligne également l'importance de l'efficacité du système d'intelligence compétitive en ce qui concerne sa capacité d'insertion dans les processus de décision de l'organisation. Effectivement, l'une des tâches les plus importantes d'un système d'intelligence compétitive est sa capacité à détecter et à produire des travaux qui éveillent l'intérêt des cadres et les aident lors de la prise de décisions.

**Ben Gilad :**

“L'intelligence compétitive, ou économique, est un outil destiné aux leaders d'affaires, une compétence centrale de l'objectif compétitif de la compagnie dans son ensemble, qui, incessamment, cherche à la fois à exploiter les points aveugles des concurrents et à éviter les surprises compétitives. Le meilleur contexte pour son implantation est celui fourni par une intention stratégique de détrôner le meilleur du marché ou de rester le meilleur dans une industrie donnée.” Ben Gilad (1996a, p.30).

Gilad soutient que l'intelligence compétitive aide à identifier les “points aveugles” (*blindspots*) de l'organisation. Pour cet auteur, les *blindspots* sont les croyances ancrées, souvent non fondées, qui orientent les stratégies d'une organisation.

Pour les entreprises qui passent d'une réalité de marché à une autre, comme dans le cas de la déréglementation, ces croyances internes peuvent être très fortes. Faire admettre de nouvelles “vérités” aux cadres peut ne pas être tâche aisée. L'intelligence compétitive doit mettre au point des stratégies, afin de montrer fermement la nouvelle réalité, et d'acquérir une crédibilité à partir de l'analyse des nouveaux cas du marché et d'indications de stratégies pour faire face à ces changements.

**Eells & Nehemkis :**

“L'objectif d'un système d'intelligence est de permettre au cadre senior d'associer les informations économiques qu'il reçoit aux informations politiques, sociales et psychologiques, de façon à renforcer ses aptitudes à formuler une planification stratégique pour l'entreprise”. Eells & Nehemkis (apud Gilad, 1996a, p.5).

Ces auteurs définissent, de façon simple, la capacité de l'intelligence compétitive à élargir les horizons d'un cadre, par la triangulation d'informations de diverses dimensions de son affaire.

**McGonagle & Vella :**

“L'intelligence compétitive est l'utilisation de sources publiques pour localiser et développer des données qui sont transformées en information, généralement sur les concurrents et / ou la concurrence”. (McGonagle & Vella, 1996).

Pour McGonagle & Vella (1996), “l'initiative de veille doit être continue. Chaque initiative est un effort significatif pour rendre l'entreprise plus compétitive. Toutefois, la compétition étant un processus de changement constant, il serait erroné d'espérer qu'un seul effort puisse être capable de préparer la compagnie à toutes les activités futures. Au contraire, ce dont les compagnies modernes ont besoin, c'est de moyens de gérer les changements et ceci ne peut se faire que si l'on dispose d'un moyen de détecter les changements et d'y répondre. Ce que l'on recherche, c'est un processus qui contienne la capacité implicite de répondre à une large gamme de questions...”. “Ce processus est appelé intelligence et ce que l'on entend par intelligence, c'est qu'une compagnie a besoin d'anticiper les changements, de les identifier, d'y veiller, pour ensuite pouvoir y répondre. Sans cela, les techniques que nous venons de voir (et celles que nous verrons plus loin) perdent tout leur sens. Le véritable gain, même pour nombre de ces efforts localisés pour implanter le système d'intelligence, c'est que ceux-ci forcent les compagnies à faire quelque chose qu'elles font rarement : regarder vers l'extérieur et voir quelle est l'attitude – réponse, succès ou faillite - prise par le reste de l'environnement compétitif. Nous pourrions penser que ces activités seraient des éléments critiques pour une gestion moderne, mais, étrangement, à quelques rares exceptions près, elles ne le sont pas”. (McGonagle & Vella, 1996, p.7).

Ces auteurs soulignent la nécessité d'un processus continu d'intelligence compétitive car, dans l'environnement économique, les changements sont constants. L'intelligence

compétitive est un moyen de gérer ces changements et de préparer l'entreprise à faire face aux adversités du marché. Selon eux, il est surprenant que ces activités ne soient pas encore systématiques dans la prise de décision. N'étant pas une pratique largement utilisée dans les entreprises, l'intelligence compétitive est encore méconnue de bon nombre de cadres. Voilà pourquoi l'équipe doit faire preuve de persévérance, afin de montrer à l'organisation les gains que l'application systématique de la méthodologie peut apporter, si toutefois son utilisation ne se limite pas à des besoins ponctuels.

**Anna Vieira :**

Anna Vieira (1993) : "les données sont considérées comme des fragments de la réalité qui, une fois codifiés/ajustés à la communication et à l'usage de clients(s) spécifique(s), se transforment en informations. Si nous poussons plus avant dans cette hiérarchie qualitative, les connaissances sont des informations à valeur ajoutée, d'une validité prétendument universelle, assimilées par l'individu ou par l'organisation et intégrées à son savoir précédent. Finalement, l'intelligence est l'ensemble des stratégies utilisées (par un individu, par l'entreprise ou par le pays) pour capter, évaluer, combiner et utiliser efficacement des informations pour les décisions et les actions nécessaires à leur adaptation aux changements environnementaux, dans le but d'atteindre des objectifs préétablis. Lorsqu'il s'agit d'un pays; elle est appelée "intelligence sociale", tandis que l'expression "intelligence compétitive" s'applique plus fréquemment aux organisations". (Vieira, 1993).

Anna Vieira procède à une révision des concepts de données et de connaissances, avant d'introduire son concept d'intelligence compétitive et souligne la dénomination "intelligence sociale" pour l'application de la méthodologie d'intelligence compétitive par les gouvernements, non pas à des fins militaires, mais à des fins de développement économique et social.

**Luc Quoniam :**

Pour Luc Quoniam, la “veille technologique” comprend la veille d’informations scientifiques, technologiques et concurrentielles, cette dernière faisant partie d’un contexte plus ample, la “veille industrielle”, qui comprend, outre celles déjà citées, la veille d’informations financières, économiques, politiques, sociologiques et de clients et fournisseurs. (Quoniam, 1998).

Luc Quoniam utilise le terme “veille industrielle”, pour définir l’intelligence compétitive agissant dans un contexte large de veille environnementale.

**Fleisher & Bensoussan :**

“L’intelligence peut être définie comme le produit à valeur ajoutée résultant de la collecte, de l’évaluation, de l’analyse, de l’intégration et de l’interprétation de toutes les informations disponibles sur un ou plusieurs aspects des besoins d’un cadre, pouvant être immédiatement ou potentiellement significatives pour la prise de décisions. Cette définition de l’intelligence sert à trois propos :

1. Elle distingue intelligence et information (matériel non évalué) ;
2. Elle saisit la dynamique, la nature cyclique de l’intelligence ; et
3. Elle souligne le partenariat entre les décideurs et l’équipe d’intelligence.” Fleisher and Bensoussan, (Fleisher & Bensoussan, 2003).

Nous avons cherché à analyser les différents concepts présentés par les auteurs, dans l’intention de construire un concept qui s’ajuste au mieux à la mise au point de notre système d’intelligence lequel sera développé au chapitre 6.

### **3. Le Système d'Intelligence Compétitive : un Moyen de Transformer l'Information en Action**

*« Comment faire pour que l'ère de l'information ne soit pas simplement la somme de concepts creux propagés par les médias? »*

Davenport, *Écologie de l'information*.

Au cours de ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie de l'intelligence compétitive (IC) dans la perspective de quelques auteurs, afin d'en recueillir des éléments qui nous permettent de mettre au point un modèle capable de mieux s'ajuster aux spécificités de l'entreprise étudiée. Nous commencerons par définir la portée des divers systèmes de veille, pour aborder ensuite les objectifs d'un système d'intelligence compétitive dans l'optique de quelques auteurs et, finalement, faire une analyse de toutes les phases du cycle de conception de l'intelligence compétitive, selon ces divers auteurs.

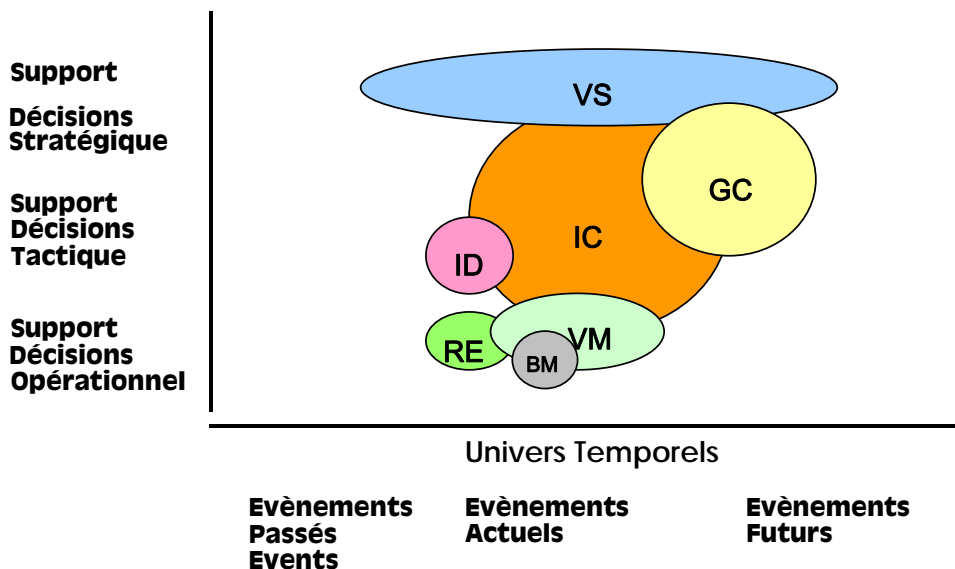
Selon Mintzberg (apud Davenport, 1998), « l'administration et la stratégie d'affaires suivent non pas par des processus prévisibles et bien huilés, mais des processus d'urgence, fondés sur des caprices politiques, des motivations conflictuelles et des perceptions imparfaites ». Et c'est sous cet angle que nous analyserons les pratiques d'intelligence compétitive disponibles dans la littérature, c'est-à-dire que nous évaluerons les diverses méthodologies proposées par les auteurs sous l'angle de la viabilité de leur implantation dans une entreprise, dans le contexte étudié par ce travail.

#### **3.1 Portée des systèmes d'intelligence**

Outre l'utilisation du terme intelligence compétitive, nous avons vu, dans les définitions précédentes, que d'autres termes sont utilisés pour décrire les systèmes d'intelligence.

Ces termes classent les systèmes d'intelligence selon leur portée au sein de l'organisation, leur cible et le niveau hiérarchique auquel ils sont destinés (stratégique, tactique ou opérationnel). Il convient donc de mettre ici l'accent sur certains types de systèmes d'intelligence proposés par la littérature.

Dans leur modèle de cyber-intelligence, McGonagle & Vella (1996) définissent certains types de système d'intelligence dans une même entreprise et leurs respectifs univers temporels et stratégiques. Ce modèle est représenté sur la Figure 1 ci-dessous :



Source: McGonagle & Vella, 1996

**Figure 1 - Superpositions des blocs de la cyber-intelligence**

Note : IC – Intelligence Compétitive, VS – Veille Stratégique, VM – Veille de Marché, GC – Gestion de Crises, BM – *Benchmarking*, R – Rétroconception, ID – Veille Défensive.

Les auteurs définissent les actions et les applications de chacun de ces blocs :

L'intelligence compétitive – utilisée davantage comme support à la planification stratégique, elle est le plus souvent axée sur les intentions et les capacités des

concurrents directs, ainsi que sur l'environnement compétitif comme un tout. Son horizon temporel couvre les douze derniers mois et les douze mois à venir.

Veille stratégique – axée sur l'ensemble de la compagnie, elle étudie la compagnie dans son environnement. Elle fonctionne comme un radar, qui va prévenir la compagnie des menaces et des opportunités. Son horizon temporel couvre les deux dernières années et jusqu'aux cinq ou dix prochaines années.

Veille de marché – travaille sur les données de ventes de produits définis. Elle analyse l'efficacité des politiques de prix, de promotions, etc. Son analyse couvre les trois à six mois précédents et, au maximum, les six mois à venir.

Gestion de crises – met au point des plans et des systèmes pour faire face aux menaces du milieu extérieur qui exigent une réponse rapide de la part de l'entreprise.

Benchmarking – il s'agit du processus par lequel l'entreprise analyse ses procédés, les quantifie et les compare à ceux des autres compagnies, dans le but d'améliorer ses pratiques. Son horizon temporel est le présent.

Rétroconception – outil typique de l'ingénierie ou de la mise au point de produits, elle consiste à analyser le produit du concurrent et à en estimer le coût de production, le montage, etc.

Veille défensive ou contre-intelligence – observe ce que les concurrents peuvent savoir sur l'entreprise, grâce à leurs activités de veille, analyse ce que les concurrents ont appris par ce biais et propose des réponses pour se protéger contre leurs actions probables. Elle porte sur le passé récent. (McGonagle & Vella, 1996).

Jerry Miller soutient que la cible du processus de décision détermine généralement les objectifs du processus de veille :

La veille stratégique met en relief son rapport avec la prise de décisions stratégiques et avec la commercialisation et / ou la mise au point de produits.

L'intelligence économique incorpore la veille d'une large gamme de faits nouveaux sur l'ensemble de l'environnement ou du marché extérieur d'une organisation et de ses affaires.

L'intelligence compétitive se concentre sur les perspectives actuelles et potentielles quant aux points forts et aux points faibles, et sur les activités d'organisations qui présentent des produits ou des services similaires dans un secteur économique.

La veille concurrentielle sert à dresser le profil d'une organisation spécifique. (Jerry Miller, 2002).

Comme nous pouvons le constater, les dénominations de systèmes d'intelligence adoptées par les auteurs sont nombreuses, ce qui souligne l'importance, lors de la mise en place d'un système d'intelligence, d'une définition claire de la nomenclature et de l'axe à adopter par le système.

### 3.2 Principaux objectifs d'un système d'intelligence compétitive

Avant de passer à l'étude du cycle de création de l'intelligence compétitive, nous analyserons les idées de certains auteurs sur les principaux objectifs d'un système d'intelligence compétitive :

Herring (1996a) estime que le département d'intelligence a quatre objectifs primaires :

- a) Doter l'entreprise d'un système de pré-alerte (*early warning*) – lui évitant ainsi des surprises et détectant les opportunités et les menaces ;
- b) Aider à la prise de décision stratégique et / ou tactique dans les entreprises ;
- c) analyser la concurrence et surveiller ses activités ; et
- d) aider à la planification stratégique de la compagnie et à la mise au point de stratégies ;

Toujours selon cet auteur, la principale fonction de ce système est de renforcer l'ensemble du processus de prise de décisions de la compagnie.

Pour Kahaner (1997), un processus formel d'intelligence économique peut permettre à l'entreprise de :

- anticiper les changements du marché ;
- anticiper les actions des concurrents ;
- découvrir de nouveaux concurrents ou des concurrents potentiels ;
- apprendre à partir des réussites et des erreurs des autres ;
- mieux connaître les entreprises qui pourraient être rachetées ou devenir partenaires;
- connaître les nouvelles technologies, les produits ou les procédés qui auraient un impact sur ses affaires ;
- connaître la politique, la législation ou les changements de règlements qui pourraient affecter ses affaires ;
- entrer dans de nouvelles affaires ;
- revoir ses propres pratiques en affaires ;
- aider à la mise en place de nouveaux outils de gestion. (Kahaner, 1997).

Pour John Hovis, une bonne intelligence compétitive “illumine les cibles”, contribuant ainsi à l’alignement du plan stratégique sur la réalité du marché. Pour ce faire, il faut être créatif, innovant et savoir prendre des risques. (Hovis, 2002).

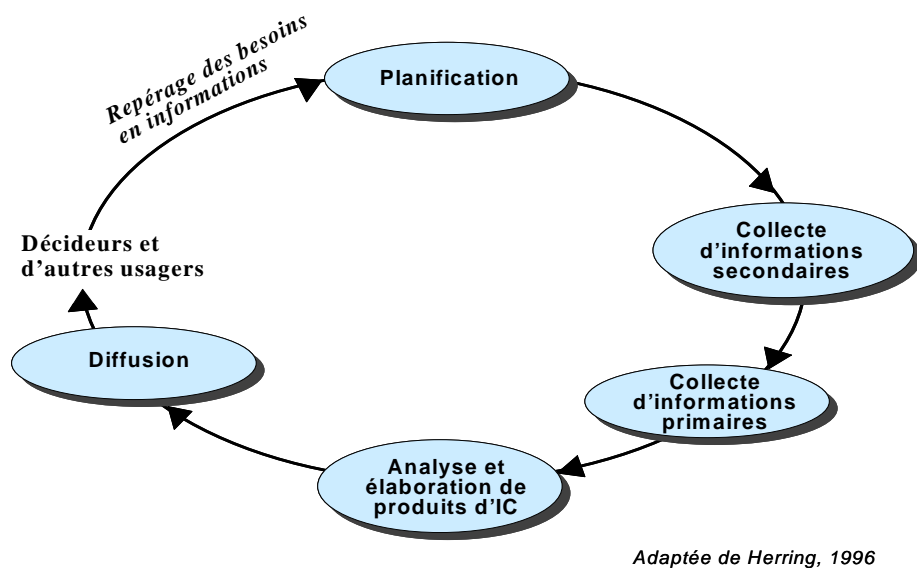
Le principal objectif d’un système d’intelligence compétitive est d’acquérir des connaissances sur l’environnement compétitif extérieur, afin d’adapter le positionnement compétitif de l’entreprise, ce qui entraînera des changements internes et facilitera la prise de décisions stratégiques dans la compagnie. À cette fin, il est nécessaire que le système d’intelligence compétitive soit étroitement lié aux questions stratégiques. Les questions stratégiques servent donc de structure de base au système d’intelligence compétitive. (Wanderley, 1998).

### 3.3 Les principales étapes de la construction d’un système de veille

Nous décrirons ici le processus d’intelligence compétitive, les abordages des différents auteurs retenus et leurs aspects les plus importants, les convergences et les divergences entre eux, les facteurs critiques de succès et les difficultés soulevées. Le principal objectif est d’analyser les diverses propositions de méthodologie et de choisir

les points se rapportant le plus à l'entreprise ciblée, en tenant compte de toutes les spécificités de l'environnement dans lequel elle s'inscrit. La finalité de cette recherche est de construire notre propre modèle de système d'intelligence compétitive, en tenant compte des objectifs de cette thèse, ainsi que de la réponse aux présupposés de la recherche.

Nous avons cherché à structurer cette étude, dans le but de faciliter la discussion, en organisant le matériel par points, sur la base du cycle classique de production d'intelligence compétitive, illustré par la Figure 2 ci-dessous :



**Figure 2 - Cycle classique d'intelligence compétitive**

### 3.4 Identification des principaux usagers et de leurs besoins en informations

Les études des besoins, de la demande et de l'utilisation de l'information, ainsi que les études dites d'usagers, sont utilisées aujourd'hui en science de l'information, notamment dans le domaine des informations scientifiques. Weisman (1972) définissait déjà les étapes d'une planification de systèmes d'information, qui ont servi de base aux processus actuels d'identification des besoins en information pour l'intelligence

compétitive. Selon cet auteur, les questions qui précèdent la planification d'un système d'information sont les suivantes :

- a) Quelle est la mission de l'organisation, du groupe ou de l'activité ?
- b) Quels en sont les buts ?
- c) Que font les gens pour atteindre ces buts ?
- d) De quelle information se servent-ils ou ont-ils besoin pour exécuter leur travail ?
- e) Où obtiennent-ils cette information ?
- f) Les sources disponibles répondent-elles à leurs besoins de façon satisfaisante ?
- g) L'information disponible est-elle fournie à temps, complète, pertinente, compréhensible ? Quel en est le coût ?
- h) La communauté des usagers et les autres groupes d'usagers potentiels s'intéressent-ils au système d'information ? Quelle est la portée de leur intérêt ? À quel point cet intérêt est-il général ?
- i) À quel point le système d'information proposé contribue-t-il aux objectifs et aux buts de l'organisation ?
- j) Le système est-il nécessaire ?
- k) Quels peuvent être les buts, la mission et l'étendue du système ? Repose-t-il sur des bases limitées ou sur de larges bases ?
- l) Quelles sont les attitudes, les conventions, les abordages, les contraintes et les caractéristiques individuelles de l'organisation qui peuvent influencer la politique et la bonne marche du système ?
- m) Quels sont les facteurs contraignants, du point de vue de l'administration, de l'installation et des équipements, du personnel et de la duplication ou de la juxtaposition avec d'autres services, au sein de l'organisation et au dehors ? (Weisman, 1972).

Comme nous venons de le voir, Weisman préconise un large relevé des objectifs et des buts de l'organisation, afin de définir, à partir de ceux-ci, les objectifs et les buts du système d'informations, quand celui-ci est nécessaire.

Pour l'intelligence compétitive, l'identification des besoins en informations des usagers du système est la première étape et l'une des plus importantes du processus, qui indiquera, en tout premier lieu, si l'entreprise a réellement besoin d'un système structuré de veille environnementale. Une fois confirmé ce besoin d'un système structuré, le processus d'identification des besoins en informations fournira les coordonnées en vue de la planification de l'ensemble du système et déterminera :

- Les principaux produits qui répondront à ces besoins,
- la définition des sources d'informations à utiliser,
- le choix des méthodes d'analyse à appliquer,
- et la façon dont les produits doivent être distribués.

Ceci exige un quadrillage complet de l'affaire et, en conséquence, du processus de prise de décisions, en ce qui concerne la nature des décisions les plus fréquentes, du point de vue des preneurs de décisions – principaux clients du système d'intelligence – afin d'identifier les lacunes d'information et les *blindspots* éventuels (croyances ou mythes existant au sein de l'organisation), à partir de cette discussion. (Gilad, 1996).

Les décisions de gestion diffèrent largement dans les organisations, notamment en fonction de certains facteurs tels que : le niveau de l'organisation auquel elles sont prises, la caractéristique personnelle de celui qui les prend, le délai dans lequel leurs effets se feront sentir, et des facteurs d'ordre plus pratique, comme la fréquence à laquelle elles sont prises et le degré de structuration du processus. (Fleisher & Bensoussan, 2003).

Selon Fuld (1995), l'évaluation des besoins en informations est fondamentale pour bien définir la marche à suivre pour la collecte et les analyses, évitant ainsi des pertes inutiles de temps et de ressources. Toujours selon cet auteur, c'est à cette étape que sont identifiés les canaux et les véhicules d'informations utilisés pour la communication. La connaissance de ces canaux, préalablement établis, sera importante pour que le flux

des produits d'intelligence compétitive n'entre pas en choc avec eux et puisse, au contraire, en tirer profit.

### **Facteurs critiques de succès – FCS**

L'idée d'identifier les facteurs critiques de succès (FCS) comme base pour la détermination des besoins en informations des décideurs a été proposée par Daniel (1961) et popularisée par Rockart (1979). Selon ces auteurs, dans toute organisation, certains facteurs sont critiques pour sa réussite, de sorte que, si les objectifs associés à ces facteurs ne sont pas atteints, l'organisation pourra courir à la faillite, probablement de façon catastrophique. Citant Daniel, Rockart donne quelques exemples de FCS pour l'agroalimentaire : mise au point de nouveaux produits, bonne distribution et publicité efficace – autant de facteurs qui, aujourd'hui encore, sont importants pour nombre d'entreprises de ce secteur.

Selon Rockart, il s'agit d'une méthode importante pour la définition des besoins des gestionnaires et des spécialistes, car elle permet de focaliser sur les questions stratégiques de l'entreprise. Les facteurs critiques de succès sont définis comme « des éléments de position stratégique, essentiels pour assurer ou améliorer la position compétitive de l'entreprise » (Rockart,1979).

Pour Henri Dou (1995), le nombre des FCS doit être limité, ils doivent être soigneusement choisis et être le résultat d'un consensus entre les décideurs, assistés par des spécialistes de différents secteurs de l'organisation. Les FCS peuvent se décliner en objectifs et points cibles, jusqu'au niveau des procédés clés ou des besoins de chaque gestionnaire ou spécialiste. Au fur et à mesure que les directeurs en apprennent davantage sur les FCS de leur entreprise, ils peuvent découvrir leur propre besoin en information stratégique et, partant, définir leur besoin en intelligence. Il est normal que les différents cadres aient des visions différentes de ce que sont les FCS de leur secteur. Toutefois, l'idéal est que ces visions convergent vers un choix de FCS communs pour l'entreprise ou l'industrie.

Les facteurs critiques de succès sont très utilisés pour la définition des besoins en informations pour les systèmes d'intelligence technologique.

Les FCS peuvent compléter les entretiens avec les usagers du système, lors du montage du cadre de sources à consulter, afin de ne pas perdre de vue les aspects d'ensemble de l'affaire. L'idéal est que l'on puisse reprendre les FCS déjà identifiés dans l'étape de planification stratégique, évitant ainsi d'entamer une nouvelle discussion.

### **Comment procéder à l'identification de besoins en information**

Fuld (1995) recommande une équipe de deux personnes pour conduire les entretiens : « des personnes différentes écoutant les mêmes affirmations y détecteront des nuances différentes ». L'une des personnes conduit les entretiens, tandis que l'autre prend note de ce qui est relaté. L'approche de l'entretien devra partir de questions ouvertes, de façon à permettre à la personne interviewée de divaguer et même d'aborder des domaines que l'équipe d'intelligence n'avait pas envisagés. Les entretiens doivent être conduits individuellement, car les positions hiérarchiques peuvent en compromettre le résultat.

Plus les entretiens seront structurés et plus les réponses des directeurs seront axées sur les besoins en informations, plus la collecte et l'analyse postérieure de ces informations seront efficaces (Kahaner,1996). L'équipe responsable de la conduite de l'identification des besoins doit analyser tout le matériel collecté pour donner suite, à partir de ces données, à la planification du système, par la planification de la collecte d'informations, des outils d'analyse et des produits à concevoir.

## Les points essentiels de l'intelligence – KIT

Les KITs – de l'anglais, *Key Intelligence Topics* – sont une méthodologie mise au point par Jan Herring (1999), adaptée à partir des *National Intelligence Topics*, de l'intelligence du gouvernement américain. Il s'agit d'une méthodologie visant à identifier les besoins en informations critiques pour ensuite mettre au point des projets qui répondront à ces besoins, ce qui permettra d'entreprendre une action à partir du résultat de ces projets.

Selon Herring (1999), « l'objectif est de créer un climat de coopération entre les usagers et les experts en veille, en établissant une communication à deux sens, nécessaire pour identifier et définir les besoins réels en veille de la compagnie. »

Dans le processus d'implantation d'un système d'intelligence, le premier pas adopté par Herring, immédiatement après avoir informé les hauts gestionnaires de l'entreprise de la production d'intelligence et de son importance, est la réalisation d'entretiens avec les principaux preneurs de décision et les gestionnaires. « L'important est que cela a un sens pour les gestionnaires. Ils ont très rapidement été convaincus que, mieux ils articuleraient leurs besoins (KIT), plus grande serait la probabilité d'obtenir une veille qu'ils puissent appliquer ». (Herring, 1999).

Dans la méthodologie proposée par Herring (1999), les premiers entretiens à être conduits servent à définir les KITs, qui visent à :

- Se focaliser sur la conduite des opérations et établir un ordre de priorité ;
- Déterminer le nombre et les qualifications des professionnels d'intelligence compétitive qui seront impliqués ; et
- Identifier les ressources externes nécessaires.

Toujours selon cet auteur, les KITs s'encadrent normalement dans trois catégories (Herring, 1999) :

Décisions et questions stratégiques : répondent aux besoins spécifiques des gestionnaires, constituant le processus qui confère le plus de visibilité à la fonction intelligence, car il crée des produits qui aideront à la prise de décisions importantes et aux actions à entreprendre, y compris l'élaboration de plans stratégiques et de stratégies.

Alertes anticipées : Elles préviennent les hauts gestionnaires contre les surprises provenant de l'environnement et sont généralement associées à des menaces, mais peuvent aussi être utilisées pour identifier des opportunités. Les points abordés dans ces KITs peuvent se transformer en activités de veille, en plans de contingence, à mettre en oeuvre lorsque les signaux d'alerte seront tirés. Les alertes anticipées incluent des sujets telles que les initiatives des concurrents, les surprises dues aux technologies et aux actions gouvernementales.

Description d'acteurs du marché : Elle répond au besoin du décideur ou du groupe de décideurs, de mieux comprendre tel ou tel « acteur » du marché, comme les concurrents, les clients, les fournisseurs, les régulateurs et les partenaires potentiels.

Ces catégories ne sont pas étanches. Certaines caractéristiques, appartenant au départ à l'une ou l'autre d'entre elles, peuvent se retrouver dans un même KIT. Un KIT de décisions stratégiques, par exemple, peut exiger un profil de concurrent et un type d'alerte anticipée.

L'identification des KITs peut être proactive ou réactive, de la part de l'équipe d'intelligence compétitive. Si elle est proactive, l'équipe d'intelligence compétitive interviewe les principaux usagers, afin d'identifier les questions critiques, pour ensuite conduire les travaux de KIT. Si elle est réactive, l'équipe d'intelligence compétitive s'organise pour répondre aux besoins spécifiques, exprimés par les principaux usagers. (Herring, 1999).

Un processus d'identification et de mise au point de KIT bien structuré est un moyen pratique et efficace de répondre aux besoins des décideurs. Toutefois, selon Herring (1999), il ne faut pas perdre de vue que les cadres ne peuvent pas identifier tous les besoins en intelligence, dans la mesure où l'identification de menaces et d'opportunités naissantes revient à l'équipe d'intelligence compétitive.

L'utilisation de la méthodologie de KITs dans l'identification des besoins en informations pour la mise au point d'un système d'intelligence compétitive aide ou, disons-le, permet aux gestionnaires de gagner du temps dans la compréhension des avantages de l'intelligence compétitive pour leurs prises de décisions et leurs affaires, étant donné que la compréhension des KITs d'une organisation débouche normalement sur un processus plus efficace de réponses aux besoins des décideurs.

Nous donnons ci-dessous la description du protocole des entretiens menés pour l'identification de chacun des types de KIT :

1. Décisions d'affaires et questions stratégiques/tactiques :

- « quelles sont les décisions et les actions sur lesquelles le groupe travaillera au cours des prochains mois et auxquelles l'intelligence compétitive peut apporter une contribution significative ?
- Comment utiliserez-vous cette intelligence ?
- Quand l'intelligence sera-t-elle nécessaire ? »

2. Alertes anticipées :

- Commencez par identifier ou discuter une surprise passée dans votre secteur industriel, d'affaires ou dans votre compagnie.
- « Identifiez les principaux potentiels topiques pouvant constituer des surprises et par lesquels vous ne voudriez pas vous laisser surprendre. » (Par exemple, nouveaux concurrents, introduction de technologies, alliances et rachats, changements réglementaires etc.)

3. Acteurs clés sur votre marché : concurrents, clients, fournisseurs, organismes régulateurs, etc.
- « Identifiez les acteurs qui, selon vous, doivent être mieux connus de la compagnie ».
  - Qui sont ces acteurs ?
  - Qu'avons-nous particulièrement besoin de savoir ? » (Herring, 2000).

### 3.4.1 Typologie et choix des sources d'information

Il existe d'innombrables types de classification des sources d'information, en fonction soit du contenu, soit de la structure, soit encore de la distance de l'auteur. Selon Coelho (2000), les auteurs de la science de l'information et les théoriciens de l'intelligence compétitive divergent entre eux quant à cette classification. Dans le cadre de ce travail, nous aborderons les typologies présentées par Coelho, Kahaner et Henri Dou.

Selon la classification de Coelho (2000, p.46), les sources peuvent être formelles ou informelles – selon leur structure ; et primaires ou secondaires – selon la distance de leur origine. Nous donnerons ci-dessous la définition de chacune d'entre elles, dans l'optique de l'auteur.

Sources informelles – « se caractérisent par leur intangibilité. Il s'agit d'information non structurée, transmise le plus souvent oralement ou, dans le cas d'Internet, par le biais de *chats*, de courrier électronique, de listes de discussion ».

Sources formelles – « elles sont structurées, ont pour base un support physique, qui peut être papier, film ou enregistrées électroniquement, comme les sources disponibles en CD-ROM ou en disquettes ».

Sources primaires – « ce sont celles qui contiennent des informations venant directement de l'auteur, qu'elles soient formelles ou informelles. Ainsi, un article périodique ou un livre sont considérés comme des sources primaires formelles, tandis que les conversations et les entretiens sont des sources primaires informelles ».

Sources secondaires – « à mesure que l'on s'éloigne de la source, c'est-à-dire, qu'elle est citée par d'autres, on obtient des sources secondaires (c'est le cas des bases de données référentielles et bibliographiques) et tertiaires (guides, bibliographies de bibliographies, etc.) ».

Kahaner (1996) définit les sources primaires et secondaires comme suit :

**Sources secondaires** : elles offrent généralement des informations modifiées. Elles sont plus faciles à trouver et sont parfois le seul genre d'information disponible sur un sujet donné.

**Sources primaires** : ce sont les informations provenant directement de la source, sans modifications. Normalement, ce sont des informations précises, car elles ne sont passées ni par des filtres, ni par des analyses préalables.

Pour étudier l'utilisation d'informations dans les entreprises, Henri Dou (1995) utilise le modèle de Hunt & Zartarian pour séparer les informations en quatre grands groupes, décrits ci-dessous :

- Type texte ou formelle – c'est une information structurée, se trouvant dans les bases et les banques de données, les livres, les journaux, les revues, les CD-ROM et sur Internet. Elle est facile à trouver et peut être l'objet de traitement automatique qui permettra d'en faire une analyse globale ;

- Informelle ou floue – c'est une information bien moins structurée que la première. Elle représente environ 40% des informations disponibles dans l'entreprise. Elle provient, pour la plupart, de l'extérieur de l'entreprise, grâce aux contacts avec les clients, les fournisseurs, les participants de congrès et de conférences ;
- Spécialistes – ils sont la mémoire de l'entreprise. Les connaissances de ses spécialistes, leur situation et leur localisation représente environ 10% du total des informations circulant dans l'entreprise ; et
- Foires et congrès – représentent 10% des informations disponibles qui proviennent de la participation du personnel de l'organisation à des foires et des congrès. La recherche des informations, la visite des stands ou la collecte de prospectus peut indiquer les tendances des concurrents dans des secteurs d'intérêt spécifiques.

Après avoir analysé les typologies d'information, Mautort (1983) analyse en propose une conceptualisation fondée sur une analyse fonctionnelle de l'information et définit deux grandes classes d'information, considérées dans le cadre des activités de science et technologie et de développement industriel :

L'information scientifique et technologique – qui comprend tous types d'informations servant de matière première ou d'intrant pour la création de connaissances scientifiques et technologiques ; et

L'information industrielle et technologique – qui englobe toutes les informations ayant pour fonction de collaborer à l'application de ces connaissances au développement économique, qui comprend le développement industriel.

Guinchat & Menou (1994) classifient les sources d'information de la façon suivante :

- Quant aux canaux de diffusion d'informations :
  - Informels – Conversations, cours, conférences, etc. ;
  - Formels :
    - o Publiées – Livres, revues, catalogues, guides, services d'orientation etc.;
    - o Non publiée – Thèses, rapports.
- Quant à la proximité de la source :
  - Primaires – venant directement de l'auteur, documents originaux ;

- Secondaires – produites à partir des documents primaires. Elles ne contiennent pas d'informations nouvelles, mais organisent les informations disponibles.

Aux fins de cette recherche, selon le type d'information que nous utiliserons dans le système d'intelligence, nous adopterons une définition se rapprochant davantage de celles utilisées par les théoriciens de l'intelligence compétitive et nous classerons les informations suivant la proximité ou la distance de leur origine, donc en primaires et secondaires, et nous avons inséré, parmi celles-ci, les canaux de diffusion préférentiels. Nous utiliserons donc le concept comme suit :

Sources primaires : ce sont les informations provenant directement de la source, n'ayant pas subi de modifications de tiers, c'est-à-dire sans être passées par des filtres ou des analyses préalables, Elles sont généralement diffusées de façon informelle. Il s'agit d'informations provenant d'entretiens, de séminaires, de conférences, de réunions, etc. Certains auteurs tels que McGonagle & Vella (1999) ; Dishman (2000) et Ganesh, Miree & Prescott (2003), classifient ce genre d'information de « *human intelligence* ».

Sources secondaires : ce sont les informations qui sont déjà passées par un type d'analyse de tiers et qui peuvent donc ne pas être cohérentes avec l'original. Elles sont disponibles de façon formelle, à savoir dans les bases de données, les journaux, les revues, etc.

Afin de modeler le système d'intelligence dans cette recherche, nous avons approfondi la définition et les moyens d'obtenir les informations, selon leur proximité de la source, à savoir primaires et secondaires.

### **Sources secondaires :**

Les sources secondaires formelles sont normalement disponibles publiquement, ce qui ne signifie pas qu'elles soient d'accès facile. Certaines le sont, notamment depuis

l'arrivée d'Internet, qui a considérablement facilité l'accès à une infinité de sources. Cependant, de nombreuses sources secondaires sont payantes, la plupart disponible actuellement en format électronique, par l'abonnement à des bases de données ou l'acquisition de CD-ROM. Certaines entreprises optent pour l'usage exclusif de ce type de source pour ses systèmes de veille, visant à éviter les questions éthiques qui pourraient être liées à la collecte d'informations primaires. (Chris West, 2001).

Les sources secondaires permettent d'avoir accès à un très grand volume d'informations sur toutes les affaires. Or, pour la plupart des auteurs, leur valeur stratégique est inférieure à celles des sources primaires, du fait que tout le marché peut y avoir accès et que les connaissances sur les informations qu'elles contiennent ne sont exclusives d'aucune entreprise. Nous introduisons sur ces conceptions une optique légèrement différente, relative à l'utilisation particulière de l'information.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, à partir des définitions de Pinheiro (1997) et de Choo (1999), les informations sont des matières premières pour la formation des connaissances, elles sont traitées par le récepteur, individu ou entreprise, à partir d'un contexte interne plus large, formé des autres informations, vécus et croyances, entre autres. Les produits résultant de ce traitement, qu'ils soient la création de nouvelles connaissances, de stratégies ou d'actions seront donc difficilement les mêmes pour deux récepteurs différents de la même information.

Pour McGonagle & Vella, l'importance de ce type d'information augmente dans les systèmes d'intelligence compétitive. À partir d'une analyse de diverses enquêtes réalisées de 1989 à 1996, les auteurs constatent que le pourcentage d'utilisation des sources secondaires formelles par les spécialistes en intelligence compétitive a toujours été supérieur à celui des sources primaires, notamment depuis l'insertion des sources Internet dans cette catégorie, les enquêtes indiquant une utilisation très fréquente de cette source. Les auteurs soulignent encore d'autres causes à cette préférence pour les sources secondaires : l'accès facile ; l'idée erronée que cette source fournit des analyses toutes prêtes, plutôt que de simples données ; la « paresse » de travailler sur le matériel des entretiens, alors qu'il est plus facile de « copier - coller » des textes tous

prêts. Tout ceci allié au fait que, sur certains marchés, les concurrents sont de plus en plus soucieux de la sécurité de l'information, ce qui représente une grande difficulté pour la collecte primaire et pousse les secteurs d'intelligence compétitive à glaner les rares données publiées sur tel ou tel concurrent dans les informations publiées. Ils concluent en reconnaissant que, malgré la croissance de l'usage des sources secondaires, celles-ci devront toujours être complétées par la collecte primaire, comme le dirait Ben Gilad (apud McGonagle, 1999) : « Bien que les sources secondaires soient très importantes pour la fonction intelligence (...) dans la pratique, leur usage exclusif apportera difficilement un avantage compétitif à l'entreprise ». (McGonagle & Vella, 1999, p.62).

### **Sources primaires :**

La collecte d'informations primaires informelles n'est pas aussi facile que la grande majorité de la collecte secondaire. De plus, elle exige un grand effort de planification de l'usage des techniques et un souci particulier des aspects éthiques en jeu, lorsqu'il s'agit de collecte dans des sources extérieures. Ces informations sont notamment appelées sources « soft » et leur utilisation doit être précédée d'un gros travail de confrontation et de validation, afin d'identifier la possibilité de contre-information ou d'information incorrecte, entre autres. « Non seulement l'information *soft* est difficile à obtenir, mais sa vie utile est également très courte. Curiosité, inspiration, patience, imagination et sérénité sont nécessaires si l'on veut obtenir ces informations ». Vernon Prior (apud McGonagle & Vella, 1999, p.61).

Les sources primaires sont généralement utilisées pour compléter le cadre initial formé par la collecte secondaire. Ce cadre initial oriente et forme le contexte de la collecte primaire, de sorte que cette dernière soit la plus rentable possible.

De l'avis de Herring, (Gilad & Herring, 1996a), peu d'entreprises américaines accordent l'importance voulue aux informations primaires, alors que les entreprises japonaises mettent l'accent sur la collecte d'informations émanant de sources humaines, car elles

ajoutent plus de valeur aux produits d'intelligence compétitive. L'auteur alerte sur les soins à prendre lors de la collecte, le formatage et la validation de ces informations, ainsi que sur la conduite éthique, ce qui va demander un abordage bien plus professionnel lors de sa conception.

Pour la collecte auprès des sources externes, la technique généralement utilisée est celle des entretiens téléphoniques ou la consultation par courrier électronique. Pour les sources internes, il est possible d'utiliser également les entretiens sur place ou par téléphone, mais seule la structuration de réseaux d'intelligence permet de réaliser une collecte permanente de ces informations. Nous allons à présent entrer dans le détail de chacune de ces techniques.

Selon Choo, la plupart des systèmes ne s'intéressent pas à la source primaire, ce qui est regrettable, selon lui, car, en général, les gens filtrent, résumant, interprètent et éclairent tous les aspects de l'information captée qui pourraient leur sembler ambigus. (Choo, 1995).

#### **3.4.1.1 La définition des responsables de la collecte d'informations**

Avant de définir les sources à utiliser, il est très important de définir qui sera le responsable de la collecte de ces informations, qu'elles soient primaires ou secondaires. Pour McGonagle & Vella (1999), les responsables doivent être identifiés parmi : l'analyste en veille, les utilisateurs des résultats de la veille, les fournisseurs de données hors de l'entreprise, ou un panachage de ces trois groupes. Le choix dépendra de divers facteurs, les contraintes auxquels les responsables du système se heurteront, entre autres, comme le temps et le budget, ainsi que les aspects éthiques et légaux liés à l'obtention de ces informations. Il faut donc identifier les meilleures sources, c'est-à-dire celles qui peuvent fournir les informations les plus fiables, avant de commencer la collecte.

La collecte des données est réalisée par de nombreux postes au sein de l'organisation, notamment lorsque le travail est confié à des réseaux structurés de collecte d'informations. (Choo, 1995). Toutefois, pour la collecte d'informations secondaires sur des bases de données, Internet, etc., le meilleur choix sera toujours celui d'un professionnel de l'information. Ces professionnels ont une connaissance profonde des sources, c'est-à-dire une connaissance des structures, des stratégies de recherche et de récupération, ce qui permet de tirer un meilleur profit du potentiel de chacune des sources, et la capture de l'information à plus grande valeur ajoutée pour l'usage souhaité. Ce professionnel doit participer à tout le processus, dès l'identification des besoins en informations, de sorte que la visée première soit respectée à toutes les étapes du système.

Pour la collecte d'informations primaires, le professionnel doit, tout d'abord, avoir le contact facile, afin de s'établisse une empathie avec la personne interviewée, et suivre une formation rigoureuse aux techniques d'entretiens et aux procédures éthiques et légales pour l'exercice de l'activité.

### **3.4.2 Le choix des sources à utiliser et la collecte des informations**

Les données d'intelligence sur les concurrents peuvent provenir d'un grand nombre de sources : rapports publiés, communiqués de l'administration du concurrent aux analystes de marché, presse spécialisée, force de vente, fournisseurs ou clients communs aux concurrents, examen des produits d'un concurrent, entre autres. (Porter, 1986). Pour Herring (1996a), la collecte doit respecter certaines étapes critiques : chercher, organiser et comprendre ce qu'il existe d'information dans les bases de données internes et externes, et identifier les sources humaines qui devront être contactées.

Le type de besoins en information recensés permet de cerner les différentes préoccupations de l'organisation quant au milieu extérieur. Selon Choo, l'attention et la

capacité cognitive des individus sont limitées, il n'est donc ni possible ni souhaitable d'acquérir des informations dans tous les secteurs qui pourraient être importants. « Un principe important de l'acquisition d'informations : le choix de sources pour piloter l'environnement externe doit être assez large pour répondre à la portée et au suivi des phénomènes externes. Une organisation qui se cantonne à une douzaine de journaux « fixes » pour piloter son environnement restreint probablement le changement à un seuil indésirable ». (Choo, 1995, p.30).

### **Choix des sources secondaires :**

Les sources secondaires, comme nous l'avons vu plus haut, peuvent provenir ou non de l'organisation. Certes, les sources externes sont plus intéressantes pour l'analyse de la concurrence, mais certaines sources internes sont fondamentales si l'on veut établir un contexte pour les analyses, à savoir :

- rapports de ventes ;
- rapports d'études de marché ;
- rapports d'associations de l'industrie ;
- rapports des représentants de ventes ;
- données des systèmes de CRM (*Customer Relationship Manager*) ;

Selon West (West, 2001, p.93), les principale sources secondaires externes pour piloter l'environnement compétitif sont les suivantes :

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Sources officielles des entreprises :<ul style="list-style-type: none"><li>- Rapports financiers et comptabilité</li><li>- Marché boursier</li><li>- Offres de ventes d'actions</li></ul></li><li>• Documents des entreprises :</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rapports des autorités régulatrices</li><li>• Rapports d'analystes de marché ;</li><li>• Bases de données financières</li><li>• Histoires des compagnies ;</li><li>• Statistiques et rapports du gouvernement ;</li></ul> |
|---|---|

- Études de marché publiées ;
- Associations commerciales ;
- Bases de données de brevets
- Presse écrite
  1. Journaux régionaux et nationaux
  2. Articles sur les affaires
  3. Articles professionnels
- 4. Publications universitaires et semi-universitaires
- 5. *Newsletters* de l'industrie
- 6. Articles de conférences
- Observations de satellites, entre autres.

Toujours selon cet auteur, les informations secondaires sont disponibles sur trois types de sources : les bibliothèques, les bases de données et Internet.

Pour chaque besoin ou ensemble de besoins en information, il convient de choisir les sources les plus importantes. Voilà pourquoi il est important, dans la phase de relevé des besoins en informations, d'identifier les sources déjà consultées ou déjà disponibles dans l'organisation, pour tirer un meilleur profit de ce que l'on possède et optimiser ainsi les ressources du système. N'oublions pas, toutefois, l'affirmation de Choo (Choo, 1995), pour qui les sources doivent être les plus variées possibles, afin d'éviter la commodité de la recherche la plus facile, ou la préférence d'un analyste pour un type donné de source ou de format d'information.

Pour McGonagle & Vella (1996), une collecte bien structurée doit suivre la liste de contrôle suivante :

- a) Identifier les meilleures sources de données brutes,
  - b) Mettre au point des stratégies et des techniques de recherche,
  - c) Planifier la manière de capter les données, aussi bien systématiquement que pour les projets spécifiques,
  - d) Réviser ses tâches de collecte à la lumière des autres phases du système de veille.
- (McGonagle & Vella, 1996).

Le budget destiné à l'acquisition et à l'usage de ces sources d'information doit être détaillé à cette étape-là, et ce sont les prétentions du système qui détermineront les limites de ce budget.

### **Collecte d'informations secondaires**

Herring (1996) affirme que 70% de l'intelligence produite par un département de veille proviennent de sources d'informations publiques ou publiées. Pour McGonagle & Vella (1996), l'intelligence compétitive repose sur la prémisse que 90% de l'information dont la compagnie a besoin pour la prise de décision et la compréhension du marché est déjà publique ou peut être développée à partir de données publiques, grâce aux techniques d'intelligence compétitive.

Bien que considérées comme des éléments de moindre valeur ajoutée pour le processus d'intelligence compétitive, car elles sont disponibles pour tous sur le marché, les données publiques ou publiées sont, par ailleurs, d'une extrême importance pour former le contexte des mouvements fréquents de l'environnement compétitif. La planification de la collecte de ces données doit donc être minutieuse, afin de trouver des stratégies d'obtention de données de plus en plus fines dans la ligne établie au départ et de détecter les signaux encore peu expressifs, mais qui pourraient représenter des menaces ou des opportunités pour l'affaire.

Les types de fournisseurs permettant l'accès à des informations secondaires électroniques, de diverses manières et à des prix divers sont nombreux et variés.

Bonnie Hohhof (2002) cite quelques-uns de ces types d'accès électronique aux informations :

- Directement auprès de l'éditeur : permet d'avoir accès à l'information ou à des fragments d'information que l'entreprise produit directement ou qu'elle publie en

première main (sites d'entreprises, *newsletters* du secteur économique visé, rapports publiés par les agences de presse, articles de journaux, etc.) ;

- Agence de presse : consolide et redistribue l'information achetée à de nombreux éditeurs originaires de services de presse (*Wavephor, Paracel, BackWeb*, etc.);
- Banques de données commercialisées par les entreprises : fournissent le logiciel et les installations de stockage de l'information et vendent l'accès à l'information à l'aide de divers services (*Dialog, Newsedge, Northern Light*, etc.).

Outre ces services, où l'accès à l'information est commercialisé, l'information fournie gratuitement sur Internet connaît aujourd'hui une expansion exponentielle.

Les bases de données en ligne impriment rapidité et flexibilité à la recherche d'informations. Un autre avantage de ce genre de sources est de fournir une large gamme d'informations, permettant d'identifier des signaux encore faibles dans l'environnement compétitif. Nombreux sont les services permettant de consulter diverses bases de données à partir d'un seul point d'accès.

Actuellement, la principale difficulté est de choisir le service qui réponde le mieux aux besoins de son système. Avant de choisir le service à utiliser, il est indispensable d'étudier la manière de stocker ces informations, de vérifier si les banques de données sont compatibles avec ses systèmes internes d'organisation des informations, sans perdre de vue la qualité de la diffusion et la vitesse de la récupération, lors d'une future utilisation.

### **Choix des sources d'informations primaires :**

Comme nous venons de le voir, 70% de l'intelligence produite provient de sources d'informations publiques ou publiées. Or, selon Herring (1996), les besoins des cadres ne seront satisfaits par aucune banque de données, mais par des sources humaines,

faisant ou non partie de l'organisation. Une opération de collecte bien ordonnée est donc nécessaire pour répondre aux besoins de l'organisation. Toujours selon cet auteur, une recherche préalable sur le sujet s'impose, avant de commencer la collecte primaire. « Il est particulièrement important de connaître les informations déjà disponibles sur le sujet, avant de passer à la question de la source primaire, si l'on souhaite obtenir un meilleur résultat lors de la collecte ». (Herring, 1996).

Selon Choo (Choo, 1995), le choix des sources d'informations pour le système devra chercher à impliquer le plus de personnel possible, afin de garantir une grande variété d'informations collectées. « Les personnes vont fournir une information autrement plus précieuse que les sources écrites et que les bases électroniques, et le choix minutieux de ces personnes pourra avoir une grande répercussion sur la valeur des informations qui entreront dans la composition du système. Ceux qui travaillent en « bordure » de l'organisation, à savoir ceux qui sont en contact avec les clients, les concurrents, les fournisseurs et les agences régulatrices, entre autres, sont exposés, de par leur routine, à un grand nombre d'informations... Ils travaillent à la frontière entre l'organisation et le monde extérieur et c'est grâce à leurs actions que l'organisation atteint ses objectifs ». Et ce sont ces personnes qu'il faut encourager à participer au système.

Pour West (2001), les informations le plus précieuses se trouvent dans le cerveau du personnel de l'entreprise. Ils ont acquis ces informations grâce à leur propre expérience professionnelle, dans leur emploi actuel ou dans le précédent, et compléteront le cadre formé par les sources secondaires. L'auteur suggère quelques sources pour ces informations :

Pour les informations primaires internes, il s'agit des gens ayant des contacts fréquents avec le monde extérieur à l'organisation :

- Le personnel ayant travaillé pour les concurrents ,
- Le personnel de ventes ;
- Les membres des associations professionnelles,

- Le personnel qui participe à des conférences, des séminaires, des foires, etc.

Pour les informations primaires externes, l'auteur soutient que le succès de la collecte réside dans la diversité des sources consultées et indique :

- Ex-employés travaillant dans d'autres compagnies ;
- Clients ;
- Analystes de marché ;
- Employés des autorités régulatrices ;
- Organisations de recherche de l'industrie ;
- Consultants ;
- Employés des concurrents,
- Fournisseurs,
- Journalistes,
- Employés d'associations professionnelles et commerciales,
- Université et écoles d'administration,
- Chambres de commerce. (West, 2001).

Ce sont les personnes, non pas les machines ni les ordinateurs qui font l'intelligence. Un système d'intelligence compétitive fonctionne et fonctionne bien lorsque le personnel est prêt à y contribuer. Pour Fuld (1995), « les grandes compagnies doivent tirer profit de leurs milliers d'employés éparpillés dans le monde entier et dont la plupart est en prise directe avec le marché. Ces collecteurs potentiels d'information regroupent : les scientifiques, la force de vente, les responsables des achats et autres. En bien ciblant ces collectes, l'entreprise obtiendra des nouvelles en quantité et de qualité, à partir d'experts internes. Il y a de fortes chances pour qu'une information vitale entre dans l'entreprise de toutes sortes de manières et suive les trajectoires les plus différentes. Un réseau d'intelligence compétitive peut capturer cette information ».

### **Collecte d'informations primaires**

La planification de la collecte d'information primaire révélera la nécessité de formation d'un réseau de collecte d'information impliquant toute l'entreprise. De plus, il convient

de dresser un relevé des experts internes et externes, tant pour l'affaire que pour d'autres sujets spécifiques, susceptibles d'avoir un impact sur l'affaire. Afin d'obtenir la variété d'informations souhaitée, il faut avoir recours à un grand nombre de sources internes et externes, secondaires et primaires. (Choo, 1995).

## **Entretiens**

Pour West (2001), ce n'est qu'après avoir épuisé la collecte d'informations secondaires que l'équipe de veille décide de la nécessité d'une collecte primaire externe, comme dernière ressource car, selon l'auteur, cette phase est, de loin, la méthode de collecte la plus coûteuse pour le système d'intelligence compétitive, vu qu'elle représente un plus grand défi technique et qu'elle exige l'intervention de professionnels au profil très spécial. Toujours selon cet auteur, ce genre de collecte repose sur deux conditions :

- Que les fragments d'information collectés de diverses sources puissent être réunis, de façon aussi bien à révéler le cadre général qu'à éclaircir certains détails.
- Qu'un grand nombre de personnes soient réparties dans diverses organisations et qu'elles puissent fournir des informations sur les activités des concurrents.
- Lorsque le contact direct avec le concurrent ou les concurrents se fait nécessaire, la meilleure stratégie est d'avoir recours à des consultants externes. Selon West (West, 2001), le Code d'éthique pour la collecte en intelligence compétitive préconise de ne pas mentir, de ne pas se faire passer pour quelqu'un d'autre, de ne pas enfreindre les lois et de ne suborner personne.

## **Les réseaux de veille de marché**

Les réseaux de veille de marché constituent l'un des moyens les plus riches de collecte d'informations primaires au sein de l'entreprise. Nous aborderons la formation et la mise en place de réseaux au chapitre 6, point 6.6.

### **3.4.3 Analyse des informations**

Cette phase est encore celle qui différencie le plus un système d'intelligence compétitive des systèmes traditionnels de diffusion sélective d'informations pour la prise de décisions. À partir d'une panoplie d'outils connus, l'analyste va démembrer le problème en parties, pour pouvoir, après en avoir compris chaque partie séparément, arriver à comprendre le tout, et produire et diffuser des produits à la plus forte valeur ajoutée pour les stratégies de l'entreprise.

Des recherches ont démontré que, dans l'analyse des faits, les gens tendent à se laisser influencer par des événements vécus récemment et sous-estiment ainsi les chances que des événements d'une autre nature que ceux déjà connus viennent à se produire. Par ailleurs, ils s'en tiennent généralement à un raisonnement extrêmement optimiste. Pour Fleisher & Bensoussan (2003), « l'un des moyens d'éviter que ces problèmes ne compromettent les organisations est de mettre au point l'application de techniques formelles d'analyse pour interpréter ces mêmes événements, en minimisant les effets néfastes qu'une simple observation de ces événements pourrait avoir sur l'organisation ». (Fleisher & Bensoussan, 2003).

McGonagle & Vella (1996) attirent notre attention sur le fait que, dans la phase d'analyse, le travail porte encore sur des données brutes. « Certaines sont intéressantes, d'autres le sont moins, beaucoup sont redondantes et quelques-unes sont fausses. Certaines données peuvent reposer sur des interprétations erronées des faits ». Dans cette phase d'analyse, l'analyste doit donc, en tout premier lieu, vérifier la véracité et la précision des données collectées, de façon à investir son temps sur des

données véritablement importantes, pour en tirer les meilleures conclusions possibles. Les données provenant de sources différentes doivent être confrontées, de même que les conclusions doivent être comparées à d'autres produits de veille. Ces auteurs proposent également, comme cela a déjà été décrit dans les autres phases du système, une liste de contrôle pour l'évaluation et l'analyse des données :

- a) « Établir la fiabilité des données obtenues ;
- b) Juger de la précision des données collectées ;
- c) S'assurer que les données sont importantes pour les besoins en informations ;
- d) Analyser les données
  - Identifier les informations erronées et les traiter en conséquence ;
  - Identifier les informations « implantées » et les traiter en conséquence ;
  - Tracer les conclusions ;
- e) Définir et organiser des collectes complémentaires, si nécessaire ; et
- f) Revoir les évaluations et les analyses à la lumière des autres phases du processus de veille ». (McGonagle & Vella, 1996, p.103).

En ce qui concerne le type d'information analysée, Herring (1996) affirme que les analyses fondées sur les reportages dans les médias, les tuyaux ou les rumeurs émanant de la force de vente, sont très sensibles au temps et dépendent fortement de la crédibilité de l'opération de collecte.

Le système de veille doit être étroitement aligné sur les processus stratégiques de la compagnie. Par conséquent, pour garantir que les objectifs et les résultats du système d'intelligence compétitive soient réellement alignés sur les sollicitations stratégiques de la compagnie, les analystes en intelligence compétitive doivent mettre au point et maintenir un réseau d'échange d'informations avec les analystes d'autres processus de l'entreprise. Comme nous le verrons pour la conception du modèle de veille des activités en aval (secteur aval), au chapitre 6 de cette recherche, le système d'intelligence ne peut pas prétendre fournir toutes les réponses dont l'organisation a besoin, quant à l'environnement compétitif.

Ces modèles d'intelligence contiennent une définition claire de la visée et de l'horizon temporel sur lesquels ceux-ci devront travailler, sous peine, pour ce système, de ne pas atteindre les objectifs fixés. Toutefois, il faut qu'il y ait une grande synergie entre le processus de veille et les autres processus qui soutiennent le positionnement stratégique de l'entreprise. L'échange d'informations entre les professionnels qui dirigent les diverses activités doit donc s'inscrire dans la planification du système d'intelligence compétitive.

### **Les particularités du processus d'analyse**

Michael Belkine (1996) soulève une question importante : celle de la réalisation de travaux d'analyse, à partir de données incomplètes. Pour mener sa tâche à bien, l'analyste doit suivre certaines règles dans le processus d'analyse et considérer divers niveaux d'applicabilité :

- Déduction – « la déduction permet à l'analyste de tracer les conclusions, même en l'absence de nombreux faits ou éléments d'information ». Elle s'applique normalement aux prévisions.
- Interpolation – s'applique particulièrement aux tâches techniques, numériques et fait généralement le pont entre les données, comblant ainsi les lacunes ou fournissant le « chaînon manquant », de façon assez précise.
- Extrapolation – présente des similarités avec la précédente, lorsqu'elle est aussi appliquée à des tâches numériques et ordonnées. Il s'agit d'une démarche de prévision, elle est donc moins fiable que l'interpolation, lorsqu'elle est utilisée pour des données non numériques, comme les données relatives à des questions sociales ou politiques.
- Analogie – bien que le processus analytique soit une tâche logique, l'analogie, dans les ténèbres de « l'absence de données », est le processus qui se rapproche le plus de l'art de l'analyse. Elle est utilisée dans tous les cas où les chiffres et les formules produites par l'interpolation ne comblent pas les lacunes de données.

- Induction – consiste à comprendre le tout, à partir de quelques éléments particuliers et également à identifier des modèles à partir d'une quantité limitée de données.

Pour Fleisher & Bensoussan (2003), la compréhension de l'objectif et de l'étendue des efforts d'analyse dans les organisations est un point critique. Les auteurs suggèrent six catégories regroupant la plupart des travaux d'analyse : portée de la décision ; portée géographique ; environnement dans lequel s'inscrit l'entreprise ; portée dans le temps ; portée en fonction de la position du décideur ; portée technologique du produit. Et ils en donnent le détail, pour chacune d'entre elles :

La **portée de la décision** a trait au niveau de l'organisation sur lequel l'analyse se propose de produire un impact. Elle est normalement divisée en trois niveaux :

- a) Stratégique – les décisions sont prises par les hauts gestionnaires et portent sur les buts et les objectifs à long terme, elles affectent la direction de l'affaire et déterminent les marchés dans lesquels l'entreprise va entrer en compétition. Ces décisions ne sont pas prises fréquemment et ne sont pas structurées
- b) Tactique – les décisions sont prises par les cadres moyens de l'organisation, portent sur la formulation et la mise en oeuvre de politiques et n'intéressent généralement que l'une des fonctions de l'entreprise ou une unité d'affaires. Elles sont semi-structurées et le processus de ces prises de décisions n'est pas clairement défini.
- c) Opérationnelle – aide à la routine de l'organisation et porte sur une courte période de temps. Ce type d'analyse est fait constamment et de façon structurée.

La **portée géographique** tient compte du fait que, actuellement, les entreprises sont en compétition dans différents pays et sont menacées par les entreprises du monde entier. L'analyste doit étudier les divers contextes et les diverses règles pour chacun des marchés sur lequel l'entreprise entre en compétition.

Selon Montgomery & Weinberg (apud Fleisher & Bensoussan, 2003), dans **l'environnement de l'entreprise**, l'analyste doit observer les secteurs suivants : compétitif ; technologique ; clients ; économique; politique et réglementaire ; et social.

Du point de vue **temporel**, l'analyste doit analyser l'enchaînement des faits au fil du temps et prévoir dans quelle mesure les variables et le contexte du passé et du présent peuvent se prolonger dans l'avenir.

En ce qui concerne la **position du décideur**, il lui faut observer les besoins critiques en veille des clients auxquels se destinent les analyses.

Dans la **portée technologique du produit**, l'analyste considère les concepts de demande, d'approvisionnement, de chaîne de valeur, relatifs au nouveau produit, et doit analyser également les aspects qui peuvent signaler une capacité technologique nouvelle ou naissante. (Fleisher & Bensoussan, 2003).

L'analyste doit tenir compte de tous ces aspects, avant de commencer à analyser un mouvement de marché. Le premier objectif de l'analyse est d'étudier le macro-environnement de l'entreprise, afin de fournir des données pour la mise au point de stratégies. Toutefois, dans la routine du système, les analyses devront souvent venir en aide également aux décisions tactiques et opérationnelles.

Pour Fleisher & Bensoussan (2003), la littérature sur l'analyse compétitive est encore limitée, notamment si on la compare à celle sur la collecte de données. Ces auteurs l'expliquent le fait par certaines raisons :

- a) Nombreux sont ceux à trouver l'analyse difficile et ayant tendance à emprunter la voie du moindre effort. Dans le contexte actuel du monde numérique, surchargé d'informations, il est bien plus facile de collecter un grand volume de données que de découvrir ce que l'on va en faire.
- b) Peu de gens sont largement reconnus comme des experts en analyse compétitive. Si le savoir-faire de l'analyste s'acquiert avec le temps, qui lui permet d'enrichir son

expérience et ses connaissances, le profil d'un analyste repose en partie sur son savoir-faire tacite et sa créativité.

- c) Les structures existantes sont trop peu nombreuses pour permettre de comprendre comment les composantes de l'analyse peuvent être gérées comme une partie de la stratégie et de l'intelligence compétitive ».

Toujours selon ces auteurs, leurs points de vue sont corroborés par les études d'intelligence compétitive, qui constatent que la collecte de données est bien mieux gérée que l'analyse. Ils ont également identifié certains symptômes qui laissent entendre pourquoi l'analyse n'est pas menée au mieux :

- a) Limitation des outils – tendance à utiliser toujours les mêmes outils d'analyse pour n'importe quel type de projet.
- b) Recettes d'écoles d'administration – la tendance à appliquer les recettes standardisées fournies comme solution dans les cours de MBA, par les professeurs ayant reçu une formation en finances et en comptabilité.
- c) Insuffisance des indices – les indices peuvent, tout au plus, comparer les écarts entre deux entreprises, de façon spécifique. Ils n'aident pas l'analyste à expliquer l'existence de ces écarts ni la manière de les éliminer.
- d) Boutique de dépannage – faire des analyses basées sur les données que l'analyste a en mains. En fonction des données dont il dispose, l'analyste choisit l'outil qui s'y applique le mieux, plutôt que de se pencher sur les questions formulées par les usagers. (Fleisher & Bensoussan, 2003).

## **Choix de la technique d'analyse**

Après avoir reconnu certaines des raisons expliquant les erreurs dans les processus d'analyse, à partir de leur expérience en réalisation et en supervision d'analyses

stratégiques et compétitives, Fleisher & Bensoussan proposent un système de gestion des analyses, le FAROUT, dont l'objectif est « d'aider les analystes à découvrir la technique d'analyse la plus appropriée à chaque situation... en partant de la prémisse selon laquelle, pour qu'un produit d'analyse soit plus utile au processus de décision, il doit être : orienté vers le futur, exact (*accurate*), efficace dans l'usage des ressources, objectif, utile et exact dans le temps ». Par leur description détaillée de chaque étape du processus, les auteurs nous montrent :

« **Orientation vers le futur** – la veille doit être orientée vers l'exploration, chercher à envisager un futur incertain et indéterminé et l'étudier à la fois amplement et profondément. La veille ne doit pas se faire dans la perspective des données historiques.

**Exactitude** – les rapports d'analyses doivent chercher à atteindre de hauts degrés d'exactitude. Bien que ce degré d'exactitude soit souhaitable en théorie, certains auteurs soutiennent que cet aspect est moins important que la compréhension de la perspective, notamment dans les analyses visant l'aide aux décisions stratégiques et d'intelligence compétitive.

**Efficacité dans l'usage des ressources** – les sources utilisées doivent avoir un coût compatible avec le retour attendu de leur utilisation et doivent permettre un accès rapide aux données recherchées, de sorte que le produit d'intelligence compétitive soit prêt à temps pour servir d'apport à la prise de décision.

**Objectivité** – elle est liée aux travers des analystes ou des organisations. Nombre d'analyses bien conduites sont imprégnées de travers cognitifs ou sociaux, liés à la pensée du groupe, par exemple, qui est plus sécurisante lorsqu'il s'agit d'envisager les risques ou les incertitudes. Afin d'éviter cela, l'analyste doit observer et analyser les informations de façon systématique et rationnelle.

**Utilité** – les produits ne doivent pas se limiter à répondre aux besoins en informations identifiés. Ils doivent viser des analyses de genre « *need to know* », plutôt que « *nice to know* ».

**Temporalité** – l'analyste doit identifier le bon outil pour que les résultats des analyses soient prêts à temps pour être utilisés dans la prise de décisions ». (Fleisher & Bensoussan, 2003).

À partir de ces prémisses, Fleischer & Bensoussan ont élaboré une manière pratique de choisir l'outil d'analyse qui s'applique le mieux au projet que l'on a en mains. Le Tableau 1 présente un grand nombre de techniques d'analyse, classées à la lumière des éléments composant le système FAROUT :

Méthode d'analyse	Orientation vers l'avenir	Précision	Efficacité de l'usage des ressources	Objectivité	Utilité	Temporalité
<b>Section 1 – Techniques d'analyse stratégique</b>						
BCG Growth / share portfolio matrix	3	2	4	3	3	4
GE Business screen matrix	2	3	3	3	3	4
Industry analysis	3	3	4	3	4	3
Strategic group analysis	5	2	3	3	5	3
SWOT analysis	2	3	4	3	4	4
Value Chain Analysis	2	3	2	4	5	1
<b>Section 2 - Analyse compétitive et de consommateurs</b>						
Blindspot	3	4	5	3	5	5
Analyse du concurrent	4	4	1	5	5	2
Analyse de segmentation de Client	2	3	2	3	5	1
Analyse de la valeur du consommateur	5	3	1	5	5	1
Analyse de la capacité fonctionnelle et de Ressources	4	2	5	5	4	5
Profil de gestion	4	2	5	3	5	2
<b>Section 3 - Analyse de l'environnement</b>						
Analyse par thème	4	3	2	3	4	2
Analyse du macroenvironnement	4	2	3	2	3	2
Analyse de décor	5	4	2	3	4	2
Analyse de Stakeholder	2	2	3	1	3	3
<b>Section 4 - Analyse évolutive</b>						
Analyse de la courbe d'expérience	3	1	3	3	4	3
Analyse du vecteur de croissance	3	3	3	3	4	3
Analyse de Brevets	5	4	2	4	5	1
Analyse du cycle de vie du produit	2	2	3	3	3	4
Analyse de la courbe S	5	3	1	2	5	1
<b>Section 5 - Analyse Financière</b>						
Analyse d'indices financiers et <i>statement</i>	1	3	5	5	2	5
Programmation stratégique de Fonds	5	3	3	3	4	2
Analyse de la durabilité du taux de croissance	4	4	5	4	4	5

Source : Fleisher & Bensoussan, 2003

**Tableau 1 - FAROUT Sommaire des méthodes d'analyse**

L'échelle comporte cinq points, le 1 correspondant au plus bas et le 5, au plus haut. La signification de ces points est détaillée sur le Tableau 2 .

Orientation vers l'avenir	Le 1 signifie que le produit du modèle est peu orienté vers l'avenir tandis que le 5 est nettement orienté vers l'avenir.
Précision	Le 1 indique un faible niveau de précision, tenant compte des erreurs probables des données. Le 5 indique que le niveau de précision s'élève énormément, à partir des sollicitations du modèle.
Efficacité dans l'usage des ressources	Le 1 identifie que le modèle exige un grand volume de ressources (financières, humaines, données, etc) et qu'il est probablement peu efficace. Le 5 indique que la technique analytique est très efficace dans l'usage des ressources et en produits dérivés.
Objectivité	Le 1 indique que l'outil en question n'est pas très objectif, souvent en raison de l'existence de travers et d'idées reçues. Par ailleurs, le 5 indique que le potentiel de travers peut être minimisé.
Utilité	L'utilité d'un outil dépend du produit stratégique qu'il peut donner. Un modèle classé 5 donne un produit à forte valeur ajoutée et celui classé 1 n'ajoute que peu de valeur au produit.
Temporalité	Le 5 signifie qu'il faut peu de temps pour obtenir le produit, alors que le 1 indique qu'il faut longtemps pour le faire de façon efficace.

Source : Fleisher & Bensoussan, 2003

**Tableau 2 - FAROUT – Échelle pour l'usage du Tableau 01**

Si nous avons choisi de nous étendre sur la description du processus FAROUT, c'est parce que nous le considérons comme un processus pratique pour déterminer l'outil d'analyse à adopter car il permet non seulement d'identifier les diverses techniques d'analyse disponibles, mais aussi de classer la meilleure situation pour son utilisation, même s'il est peu approfondi, vu la complexité de la tâche. Le choix de ces outils n'est pas déterministe et son efficacité augmente avec l'expérience de l'analyste. Le processus étudié nous donne une première idée de l'outil qui peut ou non s'adapter au cas que nous traitons.

En détachant le Tableau 1, notre second objectif est de montrer la large gamme des outils d'analyse – ce seul tableau en présente vingt-cinq – afin de signaler que nous n'avons pas l'intention de nous livrer, dans cette thèse, à une description détaillée de ces méthodologies. Nous considérons le travail de Fleisher & Bensoussan (2003) comme l'un des plus complets pour la description et les suggestions d'application des

outils d'analyses, parmi ceux disponibles dans la littérature, et comme une excellente référence pour ceux qui doivent faire usage d'outils d'analyse ou s'approfondir dans cette discipline.

Pour Jan Herring (Gilad & Herring, 1996a, p. 69), le système d'intelligence compétitive remplit cinq fonctions primaires :

- a) Fournir des alertes anticipées ; sur les opportunités et les menaces ;
- b) Aider à la prise de décisions stratégiques ;
- c) Aider à la prise de décisions tactiques et aux opérations d'affaires ;
- d) Piloter et analyser les concurrents ;
- e) Aider à la planification stratégique et au processus stratégique ;

Et, pour remplir ces fonctions, le système doit prévoir certains types d'activités d'analyse :

**Alerte anticipée** (*early warning*) pour prévenir les gestionnaires et l'organisation des surprises provenant de l'environnement

Dans ce cas, l'analyse se réalise en deux étapes. Tout d'abord, analyser les situations en cours sur le marché compétitif et mettre en oeuvre des activités de collecte et de veille ponctuelles, dans le but de confirmer ou d'écarter l'existence de ces manifestations le plus tôt possible. L'étape suivante est celle de l'identification de modèles naissants dans ces manifestations. L'analyse est importante aussi pour construire un support qui permette de prévoir l'avenir plus facilement et de manière plus fiable. (Herring, 1996).

### **Décisions stratégiques et opérationnelles**

Ce type d'analyse est étroitement lié aux décisions stratégiques de l'entreprise. La collecte et les produits sont axés sur les activités des concurrents, ainsi que sur les faits importants de l'environnement, tels que les aspects réglementaires et la disponibilité de nouvelles technologies. Le produit de ces analyses n'est utilisé qu'une fois dans la prise

de décision. De même, en ce qui concerne les activités tactiques et opérationnelles, tels que les appels d'offre ou le lancement de produits, le processus de production d'analyse est le même que celui exigé par les processus stratégiques.

### **Analyse du concurrent**

Il s'agit du genre le plus courant d'analyse de veille et le résultat en est, généralement, un profil de ce concurrent ou une analyse qui sera utilisée pour la mise au point de stratégies ou pour un plan de marketing. Elle peut s'appliquer à un concurrent ou à un groupe de concurrents.

### **L'intelligence pour la planification stratégique ou la mise au point de stratégies**

Associé à l'alerte anticipée, le support à la mise au point et à la mise en oeuvre de stratégies est probablement la contribution la plus importante du système d'intelligence compétitive à la compétitivité de la compagnie et à sa réussite en affaires. Le rôle de la veille dans la formulation de stratégies consiste en cinq actions :

- Décrire l'environnement compétitif actuel ;
- Prévoir l'environnement compétitif futur ;
- Défier les croyances qui sous-tendent les stratégies ;
- Identifier et compenser la mise à nu de faiblesses résultant d'une nouvelle activité, lors de la mise en oeuvre d'une stratégie ;
- Utiliser les activités d'intelligence compétitive pour mettre en oeuvre et ajuster les stratégies à l'environnement externe en constant changement ; et
- Déterminer quand la stratégie n'est pas durable. (Herring, 1996).

Chacune de ces tâches d'analyse est différente de l'autre et peut avoir à utiliser différents outils d'analyse. Il convient de souligner la différence entre activité d'analyse et outil d'analyse. Il existe de nombreux outils d'analyse, souvent empruntés à d'autres fonctions, comme la planification stratégique et l'analyse de nouveaux investissements,

entre autres. Ces outils apportent une aide ou servent de support aux activités d'analyses, qui peuvent utiliser plus d'un outil pour analyser le même problème.

#### **3.4.4 Les produits du système d'intelligence compétitive et leur diffusion**

Les produits sont le couronnement de tout le processus d'intelligence compétitive et c'est à partir d'eux que tout le travail précédent sera évalué par les clients du système. L'identification du produit à livrer commence par l'identification du besoin et se confirme durant la phase d'analyse.

L'une des tâches importantes de l'analyse est d'identifier le produit le mieux adapté à chaque situation. Les produits peuvent aller des alertes anticipées aux produits d'analyse les plus sophistiqués, comme les pronostics et les prévisions quant à l'avenir et ses impacts sur les orientations de l'entreprise. (Herring, 1996).

Structurer les produits de sorte que leurs résultats soient utilisés pour la prise de décision représente un défi pour tout système d'intelligence. De l'avis d'Herring, il existe une hiérarchie de produits d'intelligence compétitive, chacun ayant une fin et un rôle bien définis : (Herring, 1996).

**Newsletters** : Nouvelles importantes pour les affaires de la compagnie.

**Rapport de veille** : produit de base de tout secteur de veille, c'est généralement un produit de l'activité de collecte assistée par un analyste. Factuel, il fournit des informations venant de sources diverses et décrit un fait externe qui pourrait avoir des impacts ou des répercussions claires sur la compagnie.

**Alertes** : Ces rapports ne dépassent généralement pas les deux pages et consistent en une introduction qui décrit les événements et les faits associés au sujet principal, une

seconde partie qui présente la logique servant à étayer les conclusions et la conclusion qui dresse une liste des implications, décrivant les impacts probables sur la compagnie.

**Évaluation de la veille :** il s'agit d'analyses plus approfondies sur des innovations importantes ou des points à traiter en priorité, liés à la gestion de l'entreprise. Elles peuvent porter sur le concurrent, les actions gouvernementales, les technologies et sont aussi produites pour des segments spécifiques de l'industrie et même pour des clients importants que la compagnie souhaite connaître plus à fond. Les futurs plans des concurrents peuvent aussi être l'objet de ce type de produit.

**Pronostics de veille :** c'est le plus polyvalent de tous les produits. Non seulement un pronostic évalue l'environnement compétitif, mais il inscrit aussi cet environnement dans une perspective d'avenir, en identifiant les répercussions futures de faits actuels ; les tendances de l'industrie qui ne font encore que se profiler, et qui, à terme, peuvent venir à compromettre la performance des concurrents et des clients. Certes, tous les analystes d'intelligence compétitive ne sont pas capables de produire des pronostics de veille, c'est pourtant la meilleure manière d'indiquer au décideur les défis à venir de la compagnie. (Herring, 1996).

### 3.5 De l'information à la prise de décision

L'étape finale du cycle d'intelligence compétitive est la diffusion des produits aux décideurs, qui vont passer à l'action, à partir des résultats obtenus par la veille. Nous allons maintenant chercher à comprendre, à partir de quelques recherches précédentes, comment ces gestionnaires prennent leurs décisions. L'objectif de cette étude est de chercher à insérer les produits de la veille dans ces décisions, le plus efficacement possible, lors de l'élaboration du système d'intelligence compétitive du secteur aval.

Selon Choo (1995, p.25), « Bien que l'identification des besoins en analyses soit l'un des processus de la gestion de l'information les plus négligés, la qualité de l'information reçue par les usagers dépend énormément de celle de la communication des besoins en information. De même, l'usage de l'information est une composante essentielle, car la compréhension de la manière dont les informations sont utilisées (ou pas) pour la prise de décisions, la solution de problèmes ou l'interprétation de situations, est essentielle à l'amélioration continue d'autres processus de gestion d'informations ». (Choo, 1995).

Chun Wei Choo (1995) résume les principales circonstances qui caractérisent le scénario d'utilisation des informations par les décideurs :

- « La plupart des travaux de gestion sont orientés vers l'action. Lorsque les gestionnaires prennent une décision, ils s'engagent à passer à l'action. Lorsque les gestionnaires prennent connaissance d'une situation, ils interprètent le contexte pour négocier les possibilités d'action. Savoir réagir aux turbulences, aux échecs ou aux conflits, tout ceci implique des choix d'actions qui permettent de donner suite aux travaux de l'organisation. La nécessité de l'action prévaut, même si l'information disponible est insuffisante ou ambiguë.
- L'environnement, aussi bien interne qu'externe à l'unité de travail du gestionnaire est complexe et dynamique. Internement, l'action organisationnelle passe par un réseau touffu de personnalités, d'intérêts et de croyances. Chaque sujet peut être structurellement familier, mais il est particularisé par des couches d'émotion et d'histoire. Extérieurement, l'organisation fait partie d'un environnement dans lequel concurrents, clients, fournisseurs, actionnaires, agents régulateurs et autres interviennent, pour en retirer des avantages ou le contrôler. La trajectoire entre la cause et l'effet est enfouie sous un enchevêtrement de relations et de dépendances qui ne sont jamais complètement révélées.
- La nécessité d'adopter des actions rapides dans une succession accélérée de situations mal définies, est un défi à la capacité cognitive de chacun des gestionnaires. Chaque décideur fait face à la situation en recourant à des simplifications et à ses expériences précédentes pour trouver des solutions aux

questions. Ils ne cherchent pas à parvenir à une représentation complète des situations problématiques qu'ils affrontent, mais travaillent sur un modèle simplifié qui ne retient que les points saillants. Pour trouver des solutions, ils s'appuient sur des procédés et des règles ayant donné de bons résultats dans le passé. L'objectif de la recherche est de trouver un chemin pour l'action qui fonctionnera assez bien pour résoudre le problème qu'ils ont en mains».

Pour Choo (1995), la complexité du cadre de travail et la nécessité d'une réponse rapide empêchent les gestionnaires d'exploiter, systématiquement, toutes les sources d'information disponibles. La recherche de l'information commence lors de l'identification du problème et termine lorsque des options suffisamment bonnes auront été trouvées. « Cette recherche se fonde sur les expériences précédentes. Les premières sources à être consultées sont les sources familières et habituelles et c'est autour du problème que les solutions sont recherchées. Finalement, les gestionnaires utilisent l'information pour tracer l'action effective. L'action est effective lorsqu'elle répond aux objectifs à court terme, tout en préservant la flexibilité à long terme ». (Choo, 1995).

### 3.6 L'intelligence compétitive : un moteur de changement pour l'organisation

Comme nous l'avons souligné au chapitre précédent, avec la mondialisation de l'économie et les avances rapide des technologies, le savoir-faire pour gérer les changements de l'environnement extérieur est aujourd'hui une condition très importante du maintien de la compétitivité des entreprises. Sur un marché récemment déréglementé, cadre de la présente recherche, cette condition devient incontournable, si les anciens détenteurs de monopoles souhaitent rester compétitifs sur le marché. Toutefois, pour relever ce défi, un changement culturel s'impose. Nous allons maintenant chercher à comprendre ce qu'est la culture organisationnelle et comment il

est possible d'y introduire des changements. Notre objectif est de comprendre comment l'intelligence compétitive contribue au changement culturel dans l'organisation.

Schein (1984) définit la culture organisationnelle comme « le modèle de croyances fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou élaboré, dans le processus d'apprentissage, pour résoudre ses problèmes d'adaptation au milieu extérieur et d'intégration interne. Dans les expériences couronnées de succès, les modèles qui ont bien fonctionné sont réputés valables, et, dès lors, sont transmis aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir, de penser et d'aborder ces problèmes ». (Schein, 1984).

Dès lors, comment introduire un changement de culture, lorsque le milieu extérieur change radicalement et que les « problèmes » pour lesquels l'entreprise a déjà trouvé de bonnes solutions changent, eux aussi, radicalement ?

Au long de cette étude, nous chercherons à identifier les changements culturels relatifs à la préparation aux changements de l'environnement compétitif, ou à la réaction à ceux-là. Ce qui nous intéresse donc dans la définition initiale de Schein, ce sont les problèmes liés au milieu extérieur et l'intégration interne postérieure pour faire face à ces problèmes. Selon Schein, la survie de l'entreprise dans son environnement est liée aux aspects culturels relatifs à l'environnement extérieur et les savoir-faire mis au point visent à faciliter la réaction de ses membres aux adversités de cet environnement, en tant que parties intégrantes de ce même environnement. Afin de catégoriser les problèmes de survie, l'auteur propose les étapes de solution de problème suivantes :

- « Stratégie – arriver à un consensus autour des tâches primaires, des missions clés ou des fonctions latentes du groupe ;
- Buts – arriver à un consensus autour des buts, qui doivent refléter la mission clé ;
- Moyens de parvenir aux buts – arriver à un consensus sur la manière d'atteindre les buts, par exemple, division du travail, structure de l'organisation, système de récompenses et autres ;

- Mesure de performance – arriver à un consensus autour du critère à utiliser pour mesurer le comportement du groupe pour atteindre les buts et les objectifs, par exemple, systèmes de contrôle et information ;
- Correction – arriver à un consensus autour des mesures à adopter lorsque le groupe n'arrive pas à atteindre les buts fixés. » (Schein, 1984).

Ces étapes sont nécessaires au processus de gestion des adversités de l'environnement et représentent donc des mesures importantes pour le changement culturel, à partir du succès obtenu dans les nouveaux buts et objectifs, en fonction du nouvel environnement.

Pour qu'une organisation apprenne, il lui faut avoir un objectif commun. Il faut que tous s'identifient à cet objectif. Ce que l'on cherche par là, c'est la sensibilisation et la contribution de tous afin d'établir ce « point à atteindre » collectif, qui doit être construit à partir de la prise de conscience de chacun de la place qui sera la sienne dans ce nouveau cadre. Il faut chercher à identifier les avantages que chacun en retirera, de sorte que chacun se sente motivé à participer au mouvement de changement global.

La plupart des auteurs associe le changement à l'apprentissage organisationnel. Face à ces idées, quel est le rôle de l'intelligence compétitive dans l'apprentissage organisationnel, dans le changement de l'organisation ? Pole, Madsen et Dishman (2000), dans leur article "*Competitive Intelligence as a construct for Organizational Change*", cherchent à établir ce lien. Pour ces auteurs, lorsque l'intelligence compétitive se propage dans l'organisation, certains phénomènes se font sentir :

- Un état d'alerte constante commence à se mettre en place – la compagnie commence à observer tous les mouvements de l'environnement extérieur et cherche à y identifier les nouvelles menaces ou opportunités pour ses affaires ;
- L'information circule largement à travers les frontières de l'organisation – « à mesure que les employés traitent des informations nouvelles, leurs croyances commencent à

changer et ils les incorporent à leurs propres modèles mentaux qui guideront leur comportement » ; et

- De nouvelles structures qui permettent l'institutionnalisation de l'action se mettent en place.

En ce qui concerne l'apprentissage organisationnel, selon ces auteurs, les phénomènes ci-dessus déterminent la mise au point de cinq caractéristiques :

- Remise en question du statu quo
- Réduction du laxisme organisationnel ;
- Changement dans les croyances enracinées ;
- Réduction de l'arrogance organisationnelle ;
- Création de modèles de collaboration.

Quant aux changements dans l'organisation, Pole et ses collaborateurs (2000) suggèrent l'existence de divers moteurs de changements dans les organisations, qui contribuent au processus de changement comme un tout et incluent les hypothèses suivantes :

« Hypothèse 1 : les gestionnaires qui remettent en question le « statu quo » de l'administration sont insatisfaits de cette situation.

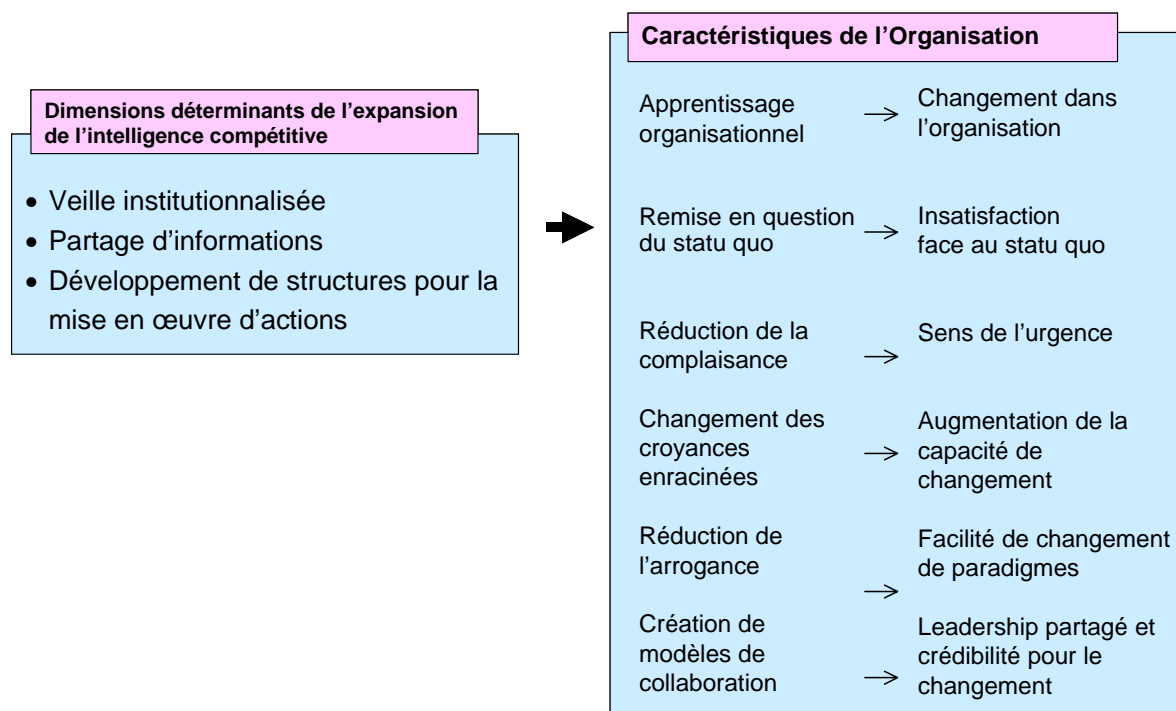
Hypothèse 2a : les gestionnaires qui défient le « laxisme » transmettent un sens de l'urgence à l'organisation.

Hypothèse 2b : les gestionnaires qui défient le « laxisme » transmettent un sens de compétitivité à l'organisation.

Hypothèse 3 : les gestionnaires qui défient les croyances de modèle d'affaires existant tendent à introduire dans l'organisation une plus grande capacité de changement ».

Hypothèse 4 : les gestionnaires qui réduisent l'arrogance organisationnelle tendent à cultiver des changements de paradigmes de modèles d'affaires ». (Pole, Madsen & Dishman, 2000).

L'article de ces auteurs montre les dimensions du système d'intelligence compétitive applicables à l'apprentissage et la façon dont cet apprentissage peut influencer le changement de culture organisationnelle. La Figure 3 propose un résumé de ce mouvement.



Source: Pole, Madsen et Dishman (2000)

**Figure 3 - Impact des dimensions déterminant l'évolution de l'intelligence compétitive**

Lors du 12<sup>o</sup> séminaire de la SCIP, en mai 1997, aux États-Unis, le directeur d'intelligence compétitive d'IBM a relaté que la principale contribution de l'intelligence compétitive pour l'entreprise a été d'aider au changement de culture chez IBM. Cette entreprise, jusqu'alors autocentrée, a évolué vers une nouvelle culture où, pour les employés du monde entier, les cibles sont désormais les consommateurs, le marché et les nouveaux concurrents. (Griffin, Slayton & Behnke, 1997).

### 3.7 La création de réseaux de professionnels pour la mise au point de l'intelligence compétitive

Le mot réseau est utilisé dans différentes disciplines universitaires, avec les plus diverses connotations. Les sciences sociales utilisent l'étude des réseaux comme support à l'analyse de faits et de processus socioéconomiques, interpersonnels et spatiaux (BAKIS, apud Macedo, 2000)

Lastres note un intérêt croissant pour la notion de réseaux dans le cadre des organisations, à partir des années 80, lorsque diverses études ont été faites sur le système japonais d'innovation, soulignant le caractère d'échange d'informations de l'État japonais. Ces réseaux ont constitué la principale innovation organisationnelle associée au paradigme de la société des connaissances. (Lastres, 1997).

Castells (2000) affirme que « les fonctions et les processus dominants, à l'ère de l'information, sont de plus en plus organisés en réseaux. ... Quoique l'organisation sociale en réseaux ait existé en d'autres temps et dans d'autres espaces, le nouveau paradigme de la technologie de l'information fournit la base matérielle pour sa pénétration dans toute la structure sociale ».

Toujours selon Castells (2000), « un réseau est un ensemble noeuds interconnectés. Le noeud est le point d'intersection d'une courbe ». Pour l'auteur, les réseaux sont des structures ouvertes, pouvant s'étendre à l'infini, par l'intégration de nouveaux noeuds, à condition qu'ils partagent les mêmes codes de communication. Cet arrangement permet une structure dynamique, hautement innovatrice, sans danger pour son équilibre.

Selon Tyson (1997), les réseaux sont un processus de participation permanente au débat sur les orientations de l'organisation. C'est donc un processus qui stimule l'apprentissage collectif, où les gens donnent leur opinion et sont informés de l'importance de leur information pour la définition des stratégies de l'entreprise.

Dans les systèmes d'intelligence compétitive, les réseaux fonctionnent comme des canaux préférentiels de flux des informations entre les points les plus divers de l'entreprise. Ce sont des canaux à deux sens : ils transmettent à l'entreprise les informations venant de l'extérieur et celles des processus internes aux zones en bordure de l'organisation.

Dans la perspective d'un système décentralisé, Jakobiak (1988) propose la formation de deux réseaux, l'un d'observateurs, l'autre d'analystes, pour aider à la prise de décisions.

Garcia Torres (apud Macedo, 1999) souligne la nécessité d'un réseau de spécialistes, qui « peuvent allier une haute spécialisation dans de nombreuses disciplines différentes » et qui doivent travailler en collaboration avec les réseaux de collecte, pour rechercher des données dans des informations de diverses sources et sur des sujets variés, afin d'alimenter le processus d'analyse pour la prise de décisions.

Martinet & Marti (1995) attirent notre attention sur la mise en place de réseaux de contacts personnels internes et externes, dans le but de développer de nouvelles sources d'information informelle pour le processus d'intelligence compétitive.

Les réseaux de veille pour l'intelligence compétitive sont composés de professionnels liés à des secteurs spécifiques d'intérêt. Ces professionnels reçoivent constamment les informations, en font ou non une analyse préalable et les mettent à disposition dans un cadre informationnel préétabli. Ces divers réseaux sont reliés entre eux, de façon à permettre une analyse plus large des sujets pilotés, car les informations des différents secteurs sont confrontées, pour chercher à en identifier les synergies et les impacts possibles sur l'organisation. Le fonctionnement des réseaux, de même que la diffusion des produits d'intelligence compétitive, réalimentent les gestionnaires pour la validation ou la révision des besoins en information.

Lors du choix des professionnels qui intégreront les réseaux d'intelligence compétitive, il convient d'observer, outre leur position stratégique dans l'organisation, comme nous l'avons vu plus haut, les aspects suivants :

- Profil de *gate-keeper* :

Allen (1984) a défini les « *gate-keepers* technologiques » comme des personnes appartenant à l'organisation et qui se distinguent par leur intérêt pour les sources externes d'information. Leurs nombreuses lectures et leur participation à des cercles d'études et de recherches externes en font d'excellentes sources d'information et ils peuvent servir de consultants internes, grâce à leur capacité de débat technique et à leur expertise.

McClure, (apud Macedo, 1999), constate que ces spécialistes reçoivent des noms divers – « spécialistes de l'information », « consultants internes », « experts », « *gate-keepers* technologiques » – et ont en commun le fait d'obtenir, systématiquement des informations de sources informelles, formelles et semi-formelles, de les filtrer, de façon à ne fournir à leurs interlocuteurs que ce qu'ils ont retenu de plus intéressant dans le milieu extérieur et à alimenter un processus d'alerte constante ;

- Contact facile, à savoir capacité à monter un réseau de relations dans l'organisation et en dehors.
- Motivation ; et
- Esprit de synthèse.

La mise en place de réseaux varie d'une entreprise à l'autre. Toutefois, elles doivent toutes suivre certaines recommandations : chercher à impliquer le personnel, encourager l'intégration entre les individus et le partage des informations. Il est fondamental que tous aient une idée claire de l'importance de leurs contributions à la recherche des meilleures stratégies pour l'organisation. (Wanderley, 1998).

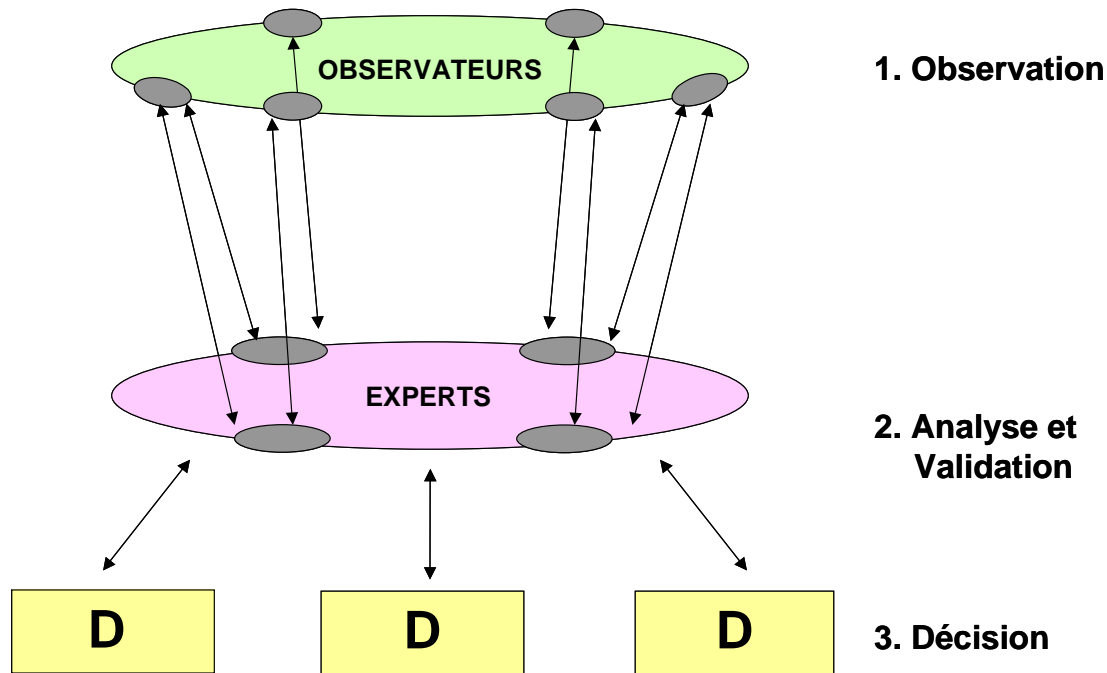
Quant au dimensionnement de l'infrastructure, les systèmes (matériel et logiciels) pour aider les réseaux sont normalement déjà en place dans les entreprises. Les ordinateurs personnels, les *intranets* et les courriers électroniques font déjà partie de l'infrastructure nécessaire à l'implantation de ces réseaux ou peuvent être adaptés à cette fin. Il est

important de ne jamais perdre de vue la sécurité des systèmes de support aux réseaux, en ce qui concerne les accès souhaités.

Bien que, comme nous l'avons mentionné plus haut, les réseaux soient un moyen très efficace de collecte d'informations dispersées dans l'organisation, leur mise en oeuvre exige tout un travail d'éducation et de motivation à la participation. Sans la collaboration de la majorité des personnes clés au processus, le résultat de l'échange d'informations sera peu rentable pour les deux objectifs que le réseau s'est donnés : être une source d'information informelle pour le système d'intelligence compétitive et améliorer les connaissances de l'organisation quant aux mouvements du marché.

Dans l'optique de Jakobiak, l'expérience prouve qu'une grande centralisation donne des résultats médiocres, tant dans les systèmes d'informations que dans les systèmes de veille technologique. L'idéal serait donc que, dès sa mise en place, le système adopte comme prémisses le travail en réseaux.

Jakobiak et Dou (Jakobiak, 1990 ; Jakobiak & Dou, 1992) préconisent la formation de réseaux spécifiques pour le fonctionnement de la veille technologique, comme le montre la Figure 4.



Source : D'après Jakobiak, 1990 et Desvals & Dou, 1992.

**Figure 4 - Schéma d'un système de veille technologique**

Selon les auteurs, le principal objectif de chacun des réseaux est le suivant :

- Le réseau d'observateurs « spécialistes en information » a pour principal objectif la collecte d'informations publiées : journaux, revues, livres, bases de données, etc.
- Le réseau « d'autres observateurs » internes (les « voyageurs » des entreprises, c'est-à-dire ceux qui sont en contact direct avec le milieu extérieur ) collectera les informations de nature informelle, non structurées. Les commerciaux, organisés en réseau, peuvent être d'excellents observateurs car, grâce au contact direct avec les clients, il peuvent rapporter des informations « toutes fraîches » sur les projets des concurrents ou les tendances à court terme, par exemple, informations que les bases de données traditionnelles ne peuvent pas fournir.

- Le réseau d'analystes ou d'experts valide les informations, les analyse et les transmet aux décideurs.
- Le réseau de décideurs, auquel sont acheminés les travaux stratégiques du système de veille, décident des actions à entreprendre à partir du résultat de ces travaux. (Jakobiak, 1990 et Jakobiak & Dou, 1992).

Besson et Possin, (1998), soulignent que les responsables de la conduite des réseaux doivent préciser aux participants que les réseaux ne configurent pas un nouveau travail ou une nouvelle structure, mais un flux de questions et de réponses, jusqu'alors inexploitées – une intelligence vivante.

Les avantages du résultat du travail en réseaux, pour chaque membre de l'entreprise, doit être clair, dès le début de la mise en place du système d'intelligence compétitive, afin d'augmenter la motivation des participants potentiels.

### 3.8 Le profil des professionnels pour l'intelligence compétitive

L'importance du choix des profils professionnels pour la formation d'équipes d'intelligence compétitive a été largement soulignée dans la littérature ( Fleischer & Blenkhorn, 2003; Martinet & Marti, 1995 ; Fuld, 1995; Fleisher & Bensoussan, 2003 ).

Pour Fleischer & Blenkhorn (2003), à mesure qu'augmente la reconnaissance de l'intelligence compétitive dans les organisations, il convient que le gestionnaire prête une attention redoublée au profil des futurs intégrants de l'équipe d'intelligence compétitive.

Une unité d'intelligence compétitive exige des professionnels capables de produire des résultats. Selon Chris West (2001), s'il est vrai qu'un grand nombre de personnes au sein des organisations aimeraient travailler en intelligence compétitive, la grande

majorité d'entre elles ne s'encadrent pas dans les profils requis. Pour l'auteur, un professionnel en intelligence compétitive doit posséder certaines caractéristiques, dont :

- « La collecte de données – savoir mettre au point un abordage semi-universitaire lors de la recherche d'information secondaire et être capable d'utiliser un abordage persuasif lors de la recherche d'informations primaires par téléphone ou face à face.
- Utilisation de nombreuses ressources – savoir inventer des méthodes intelligentes d'obtention de ressources, lorsqu'aucun des chemins habituels n'a abouti.
- Persistance – ne jamais renoncer à projet tant que toutes les « grandes routes » n'auront pas été parcourues.
- Insensibilité – savoir résister aux rebuffades constantes.
- Curiosité – être passionné de problèmes et de recherche de solutions.
- Clairvoyance – savoir s'y retrouver au milieu de groupes de données complexes et conflictuels.
- Analyse – savoir reconnaître des modèles de savoir-faire et induire des rapports entre des faits isolés.
- Sens des affaires et connaissances fondamentales en analyse financière.
- Communication – savoir se mettre à l'écoute des besoins des usagers d'intelligence, les transformer en projets et en communiquer les résultats par écrit ou oralement.
- Systèmes – savoir installer et faire fonctionner un système de répartition d'intelligence
- Discrétion. » (West, 2001).

L'auteur décrit ci-dessus les caractéristiques d'un professionnel responsable de toutes les phases du système : identification des besoins, collecte et analyse, et diffusion. Lorsque la collecte et l'analyse sont chacune à la charge d'un professionnel, il nous faut rechercher les caractéristiques spécifiques de chacun.

Pour Miller (2001), chaque étape du cycle d'intelligence compétitive exige des profils adéquats :

- pour l'identification des besoins auprès des décideurs, il faut avoir le sens des contacts, être perspicace en affaires, connaître son secteur industriel et la terminologie spécifique ;
- pour l'auteur, la collecte d'informations exige un ensemble de savoir-faire totalement différent, comme la connaissance des sources d'information et la capacité à les utiliser de façon créative, la persistance, la connaissance de méthodologie scientifique et un raisonnement stratégique ;
- l'analyse demande une connaissance du secteur industriel en question, une compréhension des outils d'analyse utilisés pour le choix du format de la recherche, la connaissance des forces du marché et de leurs impacts possibles sur l'entreprise ;
- finalement, pour la diffusion de l'intelligence, le professionnel doit comprendre les structures de pouvoir au sein de l'organisation, la culture d'entreprise et le profil des administrateurs clients des produits créés, de façon à donner le bon format à ces produits. (Miller, 2001).

### 3.9 Comment mettre en oeuvre une formation à l'intelligence compétitive

Comment former les membres de l'organisation au travail en intelligence compétitive ? Dans son article « L'intelligence compétitive / Dilemme de l'enseignement supérieur », Calof se penche sur la nécessité de la mise au point de programmes d'intelligence compétitive. Afin de discuter les programmes nécessaires à cette mise en place, l'auteur trace un tableau des savoir-faire à rechercher ou à développer chez les professionnels destinés à travailler en intelligence compétitive, selon diverses étapes. (Calof, 1999). Le Tableau 3 décrit ces savoir-faire.

<p><b>Répondre aux sollicitations d'intelligence compétitive</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir identifier et détecter les besoins en veille des preneurs de décision.</li> <li>• Mettre au point des savoir-faire efficaces en communication, entretiens et présentation.</li> <li>• Comprendre les principaux types psychologiques pour évaluer les différentes orientations des preneurs de décisions.</li> <li>• Connaître la structure de l'organisation, sa culture et son environnement, ainsi que les informateurs clés.</li> <li>• Articuler les besoins en intelligence dans le cycle d'intelligence.</li> <li>• Connaître les capacités internes et externes, mener une étude des écarts entre les sources d'information.</li> </ul>
<p><b>Collecte d'informations</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercher à connaître les sources primaires et secondaires.</li> <li>• Connaître les diverses méthodes d'accès aux sources internes, externes, primaires et secondaires.</li> <li>• Bien gérer les sources primaires et secondaires.</li> <li>• Savoir comment effectuer la triangulation, selon une approche multi-méthodes et multi-sources.</li> <li>• Établir la confiance, en assurant la disponibilité et la validité des sources.</li> <li>• Reconnaître les anomalies de l'information.</li> <li>• Savoir établir la différence entre les hypothèses et les pures suppositions.</li> <li>• Reconnaître les modèles de collecte d'information de l'entreprise et les appliquer lors de la collecte.</li> <li>• Connaître l'éthique de la collecte de données.</li> </ul>
<p><b>Analyse et synthèse de l'information</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaître l'interaction entre la phase de collecte et la phase d'analyse.</li> <li>• Savoir raisonner de façon inductive et déductive.</li> <li>• Utiliser l'analyse en réseau, la pensée alternative.</li> <li>• Obtenir une vision générale des principaux modèles analytiques.</li> <li>• Commencer par introduire les modèles intéressants et attrayants avant d'en arriver à la notion de découverte de l'analyse.</li> <li>• Savoir quand et pourquoi utiliser la technique analytique appropriée.</li> <li>• Reconnaître l'existence inévitable d'écarts et de points aveugles.</li> <li>• Savoir à quel moment interrompre l'analyse.</li> </ul>
<p><b>Communiquer le résultat de la veille</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des savoir-faire de présentation persuasive.</li> <li>• Faire preuve d'empathie et savoir conseiller, si nécessaire.</li> <li>• Organiser des conclusions et les présenter de façon claire et diplomatique.</li> <li>• Utiliser le format ou les moyens appropriés à chaque usager final.</li> <li>• Savoir doser le volume et l'étendue de la diffusion de l'intelligence.</li> <li>• Comprendre que l'écoute peut aussi être un moyen de se présenter.</li> </ul>

## Contexte et gestion

- Définir la fonction veille.
- Expliquer comment le cycle de la veille transforme l'information en intelligence.
- Expliquer le rôle de l'intelligence compétitive dans la prise de décisions, la planification stratégique et la mise au point d'affaires.
- Établir la différence entre la veille environnementale, la veille concurrentielle, la veille économique, la veille technologique et la contre-intelligence.
- Affiner son sens de l'observation, pour identifier les forces, les faiblesses et les préjugés sur le partage de l'information dans l'organisation.
- Fournir des modèles actualisés pour la structuration et l'organisation de l'unité d'intelligence compétitive et indiquer les écueils des diverses options.
- Offrir des structures alternatives en fonction de la taille de l'organisation.
- Savoir comment conduire une décision, l'information et l'audit de connaissances et avoir conscience de l'importance de ces perceptions.
- Présenter des méthodes de création d'une culture d'intelligence compétitive.
- Débattre des moyens de négocier ou de vendre l'intelligence compétitive au sein de l'organisation.

### Tableau 3 - Les savoir-faire en intelligence économique

Pour Miller (2000), en ce qui concerne la formation en intelligence compétitive, les professionnels devraient chercher à mettre l'accent sur les secteurs de pensée stratégique, la terminologie des affaires, les études de marché, les techniques de présentation, la connaissances des sources primaires et secondaires, les techniques d'entretien et de communication, la capacité d'analyse et la méthodologie scientifique. (Miller, 2000).

### Apprendre en faisant – méthodologie « *learning by doing* »

Actuellement, la vitesse des changements implique des modifications dans les routines de travail, voilà pourquoi les connaissances nécessaires à la bonne marche des organisations et au maintien de leur compétitivité connaît des changements ou demande des adaptations quotidiennes. Face à cette réalité, les entreprises s'attachent de plus en plus à découvrir les meilleures formules d'apprentissage pour leurs équipes, dans ce nouveau contexte.

Selon Robin (2000), la technologie multimédia, les systèmes de gestion des connaissances et les technologies basées sur Internet, peuvent aider à faire évoluer le panorama existant jusqu'ici, où apprentissage et action étaient isolés. Pour l'auteur, un actif précieux dans les organisations actuelles se traduit par le capital intellectuel et le savoir-faire, contenu dans les pratiques, les procédés et le personnel de la compagnie.

« Dans cette situation, les méthodes traditionnelles de formation sont déficientes sous de nombreux aspects :

- Pertinence : les formations traditionnelles en salle de cours présentent typiquement la connaissance « au seul cas où » cette connaissance est nécessaire, loin du lieu de travail où elle sera appliquée. Lorsque l'apprentissage est isolé de son utilisation, dans le temps et dans l'espace, les apprenants n'en retiennent généralement que deux à trois pour cent.
- Temps – la mise au point des programmes et du matériel demande plus de temps que celui de la permanence des apprenants en salle de cours. Sur le marché actuel, une fois la formation mise au point, les connaissances requises ou les profils peuvent avoir changé.
- Coûts - Les coûts tels que les dépenses de mise au point et les frais de déplacement pour réunir les apprenants dans une même salle à chaque nouvelle formation, contribuent à rendre le cours traditionnel plus coûteux.

Certes, les méthodes traditionnelles ont encore leur utilité pour l'enseignement de certaines tâches, mais elles ne sont généralement plus considérées comme efficaces ou appropriées à l'environnement économique actuel. (Robin, 2000).

Sur la base des arguments ci-dessus, l'apprentissage expérimental est vu aujourd'hui comme la méthodologie de formation la plus appropriée, à l'ère dite des connaissances.

Selon Robin, l'apprentissage qui se fonde sur l'expérience s'est révélé plus efficace, d'après les niveaux des acquis, débouchant directement sur une application pratique. « Tandis que, dans l'apprentissage traditionnel, sous forme de cours, de conférences ou de lectures, les acquis ne représentent généralement que de 3 à 5%, ceux de l'apprentissage basé sur l'expérience atteignent de 80 à 90% ». (Robin, 2000).

Selon Scott Mitchell (apud Robin 2000), les tâches qui sont faciles à décrire en quelques étapes, peuvent tenir sur une petite fiche, en vue de leur exécution. Alors que, pour les tâches qui exigent des connaissances plus difficiles à appréhender, comme « l'expertise » en ventes, la formation basée sur l'expérience peut donner de meilleurs résultats.

Pour les activités d'intelligence, notamment en ce qui concerne la réalisation des analyses, il est nécessaire, tout d'abord, de définir le profil du professionnel adéquat aux spécificités du système qui sera mis en place et de développer un programme de formation qui doit tenir compte des considérations de Robin (2000), qui souligne l'importance de l'apprentissage fondé sur l'expérience, comme méthode idéale pour les besoins d'application des connaissances à l'action.

## **4. Contextualisation du cadre de la recherche – la déréglementation du secteur pétrolier dans le monde**

Au cours de ce chapitre, nous montrerons les impacts des privatisations et des déréglementations sur les stratégies des divers acteurs de l'industrie pétrolière.

Les processus de privatisation d'entreprises et de déréglementation de marchés représentent un renversement des phénomènes de nationalisation survenus dans la première moitié du XXe siècle, à partir de la diffusion de la pensée communiste et de la restructuration des économies, après les deux grandes guerres mondiales. À partir de l'après-guerre, les pays en voie de développement ont commencé à investir en infrastructure et en industrialisation, en mettant l'accent sur les politiques nationalistes, selon lesquelles le développement devait reposer essentiellement sur les entreprises d'État. C'est de cette époque que datent les premières entreprises pétrolières d'État. (Cavalcanti, 1997).

Or, vers la fin des années 70, un mécontentement se fait sentir quant aux résultats des entreprises d'État et certains pays commencent à voir dans la privatisation un moyen de faire entrer des capitaux et de diminuer leur endettement. (Carneiro, 1997). Dans les années 80, on assiste à une affirmation des paradigmes du néolibéralisme et à une augmentation des déficits de la balance des paiements de divers pays, des restrictions aux financements externes pour les entreprises d'État des pays en développement et à la réduction de la capacité d'autofinancement de ces entreprises. (Cavalcanti, 1997).

L'industrie pétrolière traditionnelle n'a pas échappé à ces phénomènes, dans les années 80, époque où l'on a enregistré une forte chute des prix internationaux du pétrole et de ses dérivés, alors que la consommation de ces produits dans les pays en voie de développement allait croissant. La réduction ou l'élimination des réglementations dans certains pays et la forte tendance, en fonction de la conjoncture économique mondiale, à la dénationalisation de compagnies pétrolières d'État ou à la déréglementation de ces marchés, ayant entraîné des alliances stratégiques entre les entreprises d'État et les

entreprises internationales, ont introduit sur ce marché une nouvelle donne concurrentielle.

Afin de faire face à ce nouveau scénario, les entreprises pétrolières ont redéfini leurs stratégies, en donnant priorité au profit plutôt qu'à la croissance en volumes. Ce changement de cap stratégique a abouti à la mise en œuvre de certaines actions : programmes de réduction des coûts ; désinvestissements en actifs non rentables ou non essentiels ; concentration d'activités dans le cœur de métier ; reconfigurations d'entreprises, visant à réduire les coûts et à gagner en souplesse ; et expansion des partenariats. (Cavalcanti, 1997).

Le premier jalon de déréglementation et de privatisation d'entreprises a été la vente, en 1979, par le gouvernement anglais, de 5% de sa participation dans la *British Petroleum*, l'une des dix plus grandes entreprises pétrolières au monde, dont le processus de privatisation s'est étendu jusqu'en 1987.

Toutefois, à la suite du passage à l'initiative privée du capital et du contrôle des entreprises d'État, les États ont mis en place des mécanismes d'intervention sur ces marchés, par la création d'agences régulatrices ou de systèmes régulateurs de protection aux entreprises nationales. Dans l'industrie pétrolière notamment, où trois questions fondamentales poussent les gouvernements à garder le contrôle sur les activités du secteur : la dépendance de l'économie mondiale par rapport aux combustibles fossiles et à leurs dérivés ; l'effet des importations de pétrole sur les balances des paiements des pays ; et les politiques environnementales, de plus en plus contraignantes pour l'exercice de cette activité. (Carneiro, 1997).

Malgré le fort contrôle de l'État, l'introduction de la concurrence dans le secteur a entraîné des changements d'attitudes dans diverses entreprises du segment, jusqu'alors habituées au régime monopoliste ou extrêmement réglementé.

Une étude menée par *Andersen Consulting* (Moore & Baldwin, 1995), pour évaluer les effets de la déréglementation dans divers pays, dans des secteurs industriels divers,

comme le pétrole, les télécommunications, le gaz naturel, les finances et le transport ; et visant aussi bien les changements dans l'environnement concurrentiel que ceux du comportement des principaux acteurs (gouvernement, entreprise d'État, concurrents et clients), a conclu que les transformations survenues dans ces secteurs s'étaient produites quasiment de la même manière. À partir des études réalisées, Moore a proposé un modèle d'évolution de ce processus, en cinq stades : du **monopole stable** ou environnement réglementé, en passant par le **début des réformes**, le **décèlement de la crise**, la **consolidation de la réforme**, accompagnée du repérage d'un nouvel axe stratégique, jusqu'à la **concurrence dynamique**.

Se concentrant sur le secteur aval d'une industrie pétrolière, Cavalcanti (1997), a décrit chacun des stades proposés par le modèle établi par Moore & Baldwin (1995) :

### **Monopole stable**

Dans cette phase, la totalité ou la quasi-totalité de l'industrie est contrôlée par une ou plusieurs entreprises d'État, par un monopole réel ou par la domination de ces entreprises à partir d'un oligopole réglementé par l'État, ce qui réduit la rivalité dans ce secteur et limite la compétition entre les produits de substitution (charbon, énergie hydroélectrique et gaz naturel).

Dans ce contexte, les entreprises d'État sont généralement soumises à des contraintes dues : au besoin d'approvisionnement du marché interne, en dépit de sa rentabilité ; à la forte bureaucratie à laquelle sont soumises les opérations ; et au contrôle de l'État sur leurs décisions et à sa fonction d'employeur et de support de l'infrastructure sociale. En conséquence, la plupart des entreprises pétrolières d'État ont donné priorité aux résultats en volumes de production et de ventes, indépendamment de la rentabilité. En raison de leurs rapports avec le gouvernement et du nombre élevé d'employés, ces entreprises sont vulnérables à des interférences politiques et syndicales.

Dans les pays où l'entreprise pétrolière d'État est le principal producteur de pétrole, les prix du produit sont artificiellement maintenus à la baisse, ce qui configure une subvention en faveur des raffineries, et rend, dans la plupart des cas, le secteur aval<sup>6</sup> plus rentable que le secteur amont<sup>7</sup>, contrairement à ce qui se produit dans les pays soumis à l'économie de marché. Dans d'autres pays, les prix des deux segments de l'industrie sont contrôlés à des niveaux bas, et ne fournissent donc pas de capital pour la manutention des actifs et l'essor de l'industrie.

Cette phase se caractérise donc par ; une distorsion des prix ; une stabilité dans l'environnement concurrentiel ; un manque de capital propre et, partant, un accès réduit au marché international ; l'inefficacité de la gestion de l'entreprise d'État et une détérioration graduelle de l'industrie pétrolière nationale.

### **Début des réformes**

Les gouvernements des pays en voie de développement et ceux des pays développés ont été amenés à constater la nécessité d'une réforme pour des raisons différentes. Dans les premiers, la nécessité des réformes s'impose généralement à partir de l'urgence des investissements pour promouvoir la croissance économique du pays. Quant aux autres, la principale motivation est l'augmentation de l'efficacité de l'industrie.

La déréglementation comprend généralement des mesures telles que celles citées ci-dessous :

- Libération graduelle des prix du pétrole et de ses dérivés, pour chercher à se rapprocher des niveaux internationaux ;
- Abolition du monopole, automatiquement suivie de la diminution ou de l'élimination des restrictions à l'importation de pétrole et de dérivés, ce qui permet l'entrée de

---

<sup>6</sup> Le Secteur Aval, dans une entreprise pétrolière, couvre l'ensemble des activités du Raffinage & Marketing et du Trading & Shipping.

<sup>7</sup> Le Secteur Amont dans une entreprise pétrolière, rassemble, aux côtés de l'Exploration & Production.

nouveaux concurrents dans un certain nombre ou dans la totalité des étapes de la chaîne de valeur du secteur ;

- Création d'agences régulatrices d'État, qui exercent l'arbitrage sur les acteurs du marché, tout au long de la chaîne de production ;
- Elimination de restrictions aux investissements des nouvelles entreprises en infrastructure logistique et de production ; et
- Libération d'accès aux actifs d'infrastructure logistique existant dans le pays aux nouveaux acteurs du marché, moyennant réglementation préalable.

Voici les actions qui caractérisent cette phase : abolition du monopole dans le secteur ; maintien du contrôle du gouvernement sur l'entreprise d'État, en ce qui concerne le contrôle des niveaux de production et la couverture des marchés les moins rentables ; impacts encore modestes de la nouvelle compétition et fausse sensation d'invulnérabilité de la part de l'entreprise d'État. Dans certains pays, ce stade inclut également la privatisation totale ou partielle de l'entreprise pétrolière.

En raison de leur manque d'expérience de la concurrence, les entreprises d'État ne se sentent pas menacées, car elles croient posséder un fort avantage compétitif, fondé sur l'extension de leurs actifs physiques, sur leurs connaissances du marché national, à partir de leurs relations avec les clients, et sur la concentration des ressources humaines spécialisées dans l'industrie pétrolière du pays. Au sein de l'entreprise, le sentiment est également répandu selon lequel le gouvernement réintroduirait la réglementation dans le secteur ou protégerait l'entreprise d'État, si les conditions de la concurrence devenaient trop défavorables à l'entreprise.

Durant cette phase, malgré les réformes substantielles introduites dans le secteur, les nouveaux acteurs se préparent encore à mettre en œuvre leur plans et leurs intentions pour le nouveau marché et leur pouvoir de compétition n'est donc encore explicite ni pour l'entreprise ni pour le gouvernement, ce qui contribue à entretenir une sensation qui n'est pas toujours révélatrice de la réalité, et qui se renforce, dans la mesure où l'entreprise d'État se capitalise, à partir de l'amélioration de ses conditions financières, due à l'alignement des prix sur le marché international.

Dans un premier temps, les nouveaux acteurs n'ont pas encore mis en place leur capacité de production locale, ce qui limite la compétition entre les dérivés importés et ceux produits sur place. Toujours au cours de cette phase, ces nouveaux acteurs mettent au point leur système de distribution, par l'acquisition d'actifs dans les segments les plus rentables, ayant clairement recours à une stratégie de segmentation de marché. De leur côté, les clients se montrent indécis face à la diversité des offres de produits et de services, en raison de leur inexpérience devant la nouvelle réalité de marché.

### **Décèlement de la crise**

La différence entre ce stade et le précédent tient à la présence d'une compétition intense, car le nombre de concurrents augmente de façon significative dans le secteur, tout comme augmente l'offre de produits et de services, entraînant la compétition sur les prix et sur la personnalisation des services offerts aux clients.

Le gouvernement, quant à lui, met en place les dernières réformes, telles que l'alignement des impôts d'importation sur les niveaux internationaux et la dispense pour les entreprises d'État de couvrir les marchés les moins rentables, outre la diminution du contrôle bureaucratique sur ces entreprises.

De la part des nouveaux acteurs, les investissements en raffinerie sont réalisés, ce qui leur permet d'augmenter leurs parts de marché, en raison de leurs avantages compétitifs obtenus grâce à l'une, au moins, des actions suivantes ;

- Installation de raffineries modernes, flexibles et à bas coût ;
- Compétition sur le marché de détail, par la mise en place de réseaux de stations-services, à bas coût, dans des zones de haute rentabilité, offrant une large gamme de services, tels que : boutiques de dépannage, lavage de véhicules, centres de lubrification et réparations de véhicules, horaires élargis, etc. La rentabilité de ces affaires associées permet de maintenir stationnaires les prix des combustibles ; et

- Compétition sur le marché industriel, grâce à l'offre de meilleurs prix, de services de qualité et à la personnalisation des offres, ce qui augmente la vulnérabilité des entreprises d'État quant aux services offerts à leurs anciens clients attirés, comme les secteurs d'énergie, les compagnies aériennes, etc.

Dans cette phase, les clients disposent d'un plus grand pouvoir de négociation, en vertu des diverses offres des multiples fournisseurs, ce qui augmente la compétition entre ces derniers. Par ailleurs, les entreprises d'État adoptent des mesures qui ne sont pas toujours couronnées de succès, comme :

- La réduction des prix , dans le but de défendre leur part de marché, couramment suivie par leurs concurrents, ou annulées par ceux-ci, grâce à des stratégies de différenciation ;
- La réduction des coûts, par des licenciements de personnel et une rationalisation des prix payés aux fournisseurs ;
- Une tentative de reproduction des stratégies de compétition utilisées par les concurrents internationaux, dans le but d'obtenir des avantages compétitifs associés, sans maîtriser toutes les compétences voulues ;
- La diversification des affaires et/ou le ciblage du marché extérieur, à partir de la perception de leurs limitations pour la compétition sur le marché domestique, décision dont elles s'aperçoivent plus tard qu'elle comporte les mêmes difficultés que le marché interne ; et
- Investissement en installations industrielles modernes, sans investissements préalables en changement de qualité de gestion, ce qui en neutralise les avantages potentiels.

### **Consolidation et recherche d'axe**

Dans cette phase, la quasi-totalité des aspects du marché sont déréglementés et les principales caractéristiques qui le différencient de la phase précédente sont les suivantes :

- Les consommateurs sont devenus plus exigeants et moins fidèles, leurs choix entre les différentes offres étant plus rationnels ;
- Le marché est saturé d'offres de nouveaux concurrents, qui sont nombreux à avoir atteint des chiffres expressifs et qui, en outre, connaissent déjà mieux les clients. À ce stade-là, les avantages compétitifs de départ de l'entreprise d'État ont déjà été égalés ou dépassés par les nouveaux entrants.
- Les entreprises qui n'ont pas réussi à maintenir leur rentabilité sur le nouveau marché sont rachetées, ce qui augmente la concentration dans le secteur.

Dans l'activité de raffinerie, les nouveaux entrants se taillent couramment une part expressive du marché, en fonction de leurs unités de production modernes, plus flexibles et plus efficaces. Grâce à leurs connaissances sur les marchés compétitifs et à leurs relations avec les clients, ils parviennent à maintenir leurs positions dans tous les segments importants du marché et arrivent donc à attirer des clients plus rentables. Les entreprises rentables ont un souci constant de certains points leur permettant de se différencier : l'image de marque, l'attention constante sur les coûts et l'offre d'une gamme variée de produits et de services capables de séduire leurs clients.

À propos de la déréglementation des marchés du pétrole et de dérivés, Moore & Baldwin (apud Cavalcanti, 1997) affirment que cette mesure crée les conditions idéales pour la consolidation du secteur, provoquant, sur les marchés où la capacité était insuffisante avant l'ouverture, un déséquilibre entre l'offre et la demande, qui se traduira, en dernier ressort, par l'augmentation des marges bénéficiaires, ce qui permettra de nouveaux investissements. Lorsque ces investissements introduisent un excédent sur le marché, les marges baissent jusqu'à ce que la consolidation du secteur permette le retour à l'équilibre entre l'offre et la demande. Toutefois, sur les marchés présentant une surcapacité productive avant la déréglementation, celle-ci peut provoquer une intensification immédiate de la compétition, suivie de la consolidation.

En conséquence de la déréglementation, certains gouvernements décident de vendre leurs entreprises. Cependant, la plupart opte pour le maintien de cette entreprise d'État, qui doit nécessairement subir une réorganisation radicale, comprenant les mesures suivantes :

- Changements de stratégies d'affaires – priorité étant donnée au marché interne, concentration sur des marchés clé, adoption de nouvelles méthodes compétitives et définition d'objectifs de rentabilité, venant remplacer les objectifs exclusivement volumétriques ;
- Réaménagement des ressources humaines – réduction de personnel, formation des gestionnaires, accent mis sur les clients ;
- Redéfinition des processus de gestion – simplification des processus organisationnels, plus grande rapidité et efficacité dans les prises de décision ; et
- Meilleure utilisation des technologies de l'information.

Cependant, Moore & Baldwin (apud Cavalcanti, 1997) soulignent que, la déréglementation des activités de production, de raffinerie et de industrie étant encore relativement récente dans le secteur pétrolier, les rares exemples de ce stade de compétition intense suivie de consolidation du secteur ne peuvent pas être directement attribués au phénomène de la déréglementation.

### **Concurrence dynamique**

À ce stade, ce sont les règles de la concurrence qui contrôlent le secteur. L'organisme régulateur tend à mettre l'accent sur la défense des consommateurs, considérant que l'action des entreprises consolidées sur le marché international tend à diminuer le pouvoir de négociation de ces consommateurs. Cette représentation est typique de la phase finale de transition du contrôle du secteur par le monopole d'État vers un marché

dynamique, où toutes les méthodes concurrentielles, comme prix, délais, qualité et accueil, sont fondamentales pour la réussite des entreprises.

L'entreprise objet de cette thèse se trouvait face au premier stade décrit par Moore et le travail visait à faire diminuer dans l'entreprise le nombre d'idées fausses et à comprendre le marché concurrentiel et les acteurs potentiels, acteurs qui pourraient entrer sur ce marché. Il visait également à mettre au point des stratégies proactives face à la nouvelle réalité qui s'annonçait, dans le but de maintenir et d'obtenir des avantages compétitifs et de garantir, non seulement la survie mais aussi le leadership sur ce marché.

En dehors des tendances naturelles dans un cadre de déréglementation, étudiées à partir du modèle mis au point par Moore et détaillé par Cavalcanti (1997), nous avons cherché à comprendre les processus de déréglementation dans certains pays, d'après leurs répercussions sur les entreprises touchées et nous avons, pour ce faire, eu recours à un travail de thèse mené par Carneiro (1997), qui a développé une étude de cas, à l'occasion de sa recherche sur les stratégies concurrentielles découlant de la déréglementation et de la privatisation dans le secteur pétrolier. Carneiro a étudié les effets de la déréglementation sur la stratégie de dix entreprises, dans divers pays et a présenté une analyse consolidée du rapport entre les stratégies, l'environnement et la performance des situations étudiées. Nous donnerons ci-dessous un résumé des principaux constats de cette analyse :

Carneiro (1997) a constaté, grâce à la recherche réalisée, que la plupart des entreprises ne présentaient pas de définition claire de leurs stratégies avant la privatisation. Certaines méthodes concurrentielles n'étaient pas suffisamment mises en valeur, alors que d'autres apparaissaient isolées, manquant d'apports de méthodes complémentaires. À la suite de la privatisation, les changements les plus marquants ont été les suivants : (1) accent mis en priorité sur : mise au point de nouveaux produits ; niveaux de service, niveaux de caractéristiques de différenciation ; qualité des produits ; contrôles sur les chaînes de distribution ; activités sur les marchés spéciaux (créneaux) ; innovation dans les procédés de fabrication ; recherche permanente de réduction des

coûts ; mécanismes de centralisation et de coordination et leadership technologique. (2) points considérés comme moins importants : niveaux des stocks et relations avec le gouvernement. Les changements ont démontré que les entreprises ont alors recherché plus de clarté et une orientation stratégique, par la priorité donnée à la mise en oeuvre d'une stratégie de différenciation, soutenue par la parité de coûts.

L'analyse de l'environnement concurrentiel, à la lumière des cinq forces de Porter, montre que l'hostilité de cet environnement pour les entreprises a considérablement augmenté après la déréglementation du secteur. D'une manière générale, les barrières à l'entrée ont diminué (en raison de la flexibilisation de la loi et de l'autorisation d'importation) ; le pouvoir de négociation des fournisseurs a augmenté (en raison du plus grand nombre d'entreprises concurrentes sur le marché, la moyenne de leur part de marché a diminué, ce qui a également fait diminuer le pouvoir de négociation de ces entreprises face aux fournisseurs) ; le pouvoir de négociation des acheteurs a augmenté, tout comme la rivalité dans le secteur. Selon cette analyse, seule la menace de produits de substitution est restée inchangée – malgré l'augmentation de la participation du gaz naturel, remplaçant le pétrole dans le secteur énergétique mondial, le gaz est aussi un produit de l'industrie pétrolière, et la menace des sources alternatives au binôme pétrole-gaz est restée pratiquement inchangée après la déréglementation.

Si l'évolution des forces dans l'environnement concurrentiel tendait à rendre le secteur moins rentable, les efforts de gestion pour établir des stratégies claires, tendaient, eux, à améliorer la performance individuelle de chaque entreprise. Selon Carneiro (1997), et bien qu'elles n'aient pas fait l'objet de sa recherche, les modifications des structures et des processus organisationnels, qui ont permis aux entreprises de tirer un meilleur parti de leurs ressources, ont eu une influence indubitable sur l'évolution de leurs niveaux de rendement. Toujours selon cet auteur, il est possible de supposer que l'inertie des forces de l'environnement est supérieure à celle des gestionnaires. Ainsi, au cours de la première année suivant la privatisation ou la déréglementation, la posture stratégique peut l'emporter sur les forces de l'environnement, dans le rendement des entreprises.

C'est dans cette perspective que nous estimons qu'un système d'intelligence compétitive peut être utile aux décisions de l'entreprise, en l'aidant à adopter une posture stratégique mieux adaptée au nouvel environnement.

## **5. Methodologie de la Recherche**

### **5.1 Sélection de la méthode de recherche**

À partir des objectifs de la recherche, de projet et de suivi de la mise en place d'un modèle de système d'intelligence compétitive pour l'entreprise cible, il a tout d'abord fallu choisir la méthodologie qui s'adapterait le mieux aux spécificités du travail et permettrait de mener à bien le relevé et l'analyse des résultats de la recherche sur le terrain.

Vu l'implication de l'auteur avec le système et l'entreprise choisis pour tester l'applicabilité du modèle proposé, la ligne méthodologique retenue pour l'étude sur le terrain a été celle de la "recherche-action", (Thiollent, 1988). La recherche-action est un type de recherche de base empirique, conçue pour être appliquée en association étroite avec une action et la résolution du problème collectif étudié, impliquant les chercheurs et d'autres participants représentatifs de la situation ou du problème de façon coopérative ou participative. Toujours selon cet auteur, les chercheurs participent activement à la solution des problèmes rencontrés, au suivi et à l'évaluation des actions proposées (Thiollent, 1988).

La méthodologie de la recherche-action répond aussi à un aspect important de l'objectif général de la présente recherche – la contribution au changement culturel de l'entreprise cible pour agir sur le marché déréglementé – où, selon Bourgeois et Carré (apud Thiollent, 1988, p. 86), « la recherche-action suscite et facilite les changements de l'organisation et permet à la fois de formuler et de diffuser l'expérience acquise au cours de ces changements ».

Thiollent (1988) résume quelques-uns des principaux aspects de la recherche-action :

- a) « une interaction ample et explicite s'instaure entre les chercheurs et les personnes impliquées dans la situation objet de la recherche ;
- b) cette interaction dicte l'ordre de priorité des problèmes à sonder et des solutions à mettre en train sous forme d'action concrète ;
- c) l'objet d'investigation n'est pas constitué par les personnes mais par la situation sociale et par les problèmes de nature différente que cette situation concentre ;
- d) l'objectif de la recherche-action consiste à résoudre ou, du moins, à tirer au clair les problèmes de la situation observée ;
- e) le processus comprend un suivi des décisions, des actions et de toute l'activité intentionnelle des acteurs de la situation ;
- f) la recherche ne se limite pas à un moyen d'action (risque d'activisme) : elle prétend augmenter la connaissance ou le "niveau de conscience" des personnes et des groupes en question. » (Thiollent, 1988, p. 16).

Dans ce type de recherche, durant l'analyse des actions suggérées comme solution aux problèmes, le chercheur doit adopter une attitude d'observateur, s'abstenant d'imposer ses propres conceptions.

Il y a alors nécessité de définir clairement les objectifs de la recherche et ceux de l'action. Thiollent (1988, p. 18) indique comme l'une des spécificités de la recherche-action, les rapports de ces deux types d'objectif :

- a) Objectif pratique : « contribuer à mettre en équation, de la meilleure manière possible, le problème considéré comme central dans la recherche... ».
- b) Objectif de connaissance : obtenir des informations auxquelles on aurait difficilement accès par d'autres procédés, augmenter nos connaissances sur certaines situations... ».

Même si elle vise, dans la pratique, la solution d'un problème, la recherche-action, comme toute autre méthode de recherche, a également des objectifs de connaissances, qui font partie de l'attente scientifique. (Thiollent, 1988).

Ainsi, l'objet de la présente recherche présente un objectif pratique, de mise en place d'un système d'intelligence compétitive, qui réponde aux besoins de l'entreprise cible ; et un objectif scientifique, dans la mesure où il introduit des innovations dans le domaine de l'étude de l'intelligence compétitive et se penche sur les résultats de ces innovations, par une méthodologie de recherche scientifique.

## 5.2 Développement de la recherche

Le développement de cette recherche a commencé par le tracé du modèle du système d'intelligence compétitive qui allait être détaillé et étudié dans cette thèse, à la lumière de la littérature étudiée lors de la révision bibliographique et de la mise en œuvre de ce système dans l'entreprise cible. La recherche a également évalué les résultats de ce modèle, par le biais d'entretiens réalisés avec les principaux intéressés et de la comparaison avec les indications données dans la littérature spécialisée. La méthodologie est composée des parties suivantes :

### 5.2.1 Partie 1 – Références théoriques :

La base théorique du présent travail repose tout d'abord sur les auteurs spécialistes en intelligence compétitive, en sciences de l'information et en gestion d'entreprises, tels que : Chun Wei Choo, McGonagle & Vella, Henri Dou, Jerry Miller, François Jacobiak, Michael Porter, Jan Herring, Leonard Fuld, Benjamin Gilad, Michael Porter, Thomas Davenport et Peter Senge, entre autres. La recherche théorique s'est donné pour objectif la collecte de données pour le modelage et la mise en place d'un modèle d'intelligence compétitive pour l'entreprise cible, ainsi que le commentaire des résultats de ce système.

## **5.2.2 Partie 2 – Cadre de la recherche**

Nous avons situé l'entreprise dans le contexte de son environnement, à partir d'une étude menée par Moore & Baldwin (1995) pour évaluer les effets de la déréglementation dans divers pays, dans des secteurs industriels divers, comme le pétrole, les télécommunications, le gaz naturel, les finances et le transport ; et visant aussi bien les changements dans l'environnement concurrentiel que ceux du comportement des principaux acteurs (gouvernement, entreprise d'État, concurrents et clients). Moore & Baldwin proposaient un modèle d'évolution de ce phénomène, formé de cinq stades différents, et leur conclusion est que les transformations survenues dans ces différents secteurs industriels présentaient de grandes similitudes, ce qui nous a permis de penser que ce modèle pourrait servir de base à l'orientation de l'entreprise cible de la recherche, en ce qui concerne les mouvements probables qui allaient se produire sur son marché, après la déréglementation.

## **5.2.3 Partie 3 – Partie empirique de développement de la recherche et de vérification des présupposés**

Les présupposés établis pour cette recherche (chapitre 1, point 1.3) seront validés de deux manières différentes :

a) Par l'expérience empirique de l'auteur, lors de la mise en œuvre du système d'intelligence compétitive dans l'entreprise, étayée sur la littérature spécialisée, qui teste les présupposés suivants : (nous avons conservé la numération des présupposés, décrite au point 1.3)

1. Le système doit avoir un parraineur fort dans l'organisation ;

2. Une équipe noyau d'intelligence compétitive doit être montée, ayant pour mission de mettre au point et d'implanter le modèle d'intelligence compétitive dans l'unité d'affaires. Cette équipe sera responsable de la collecte et des analyses stratégiques et tactiques dans le ressort de cette unité ;
  3. **a)** Il convient de développer une grande capacité de collecte pour la production de l'intelligence compétitive, en mettant l'accent sur la mise au point de réseaux de veille de marché comme mécanisme de veille continue de l'environnement d'affaires, ayant recours à de multiples collaborateurs pour la collecte d'informations, qui fourniront les apports nécessaires à l'analyse et serviront de support aux décisions.
- b) Par la recherche sur le terrain avec les principaux intéressés à la mise au point du système, qui teste les autres présupposés (nous avons conservé la numérotation des présupposés, décrite au point 1.3) :
3. **b)** Il convient de mettre au point une grande capacité d'analyse pour la production de l'intelligence compétitive, en mettant l'accent sur la création d'un réseau d'analystes en intelligence compétitive ;
  4. Il convient de mettre en œuvre un processus de production d'intelligence compétitive, à partir de projets spécifiques, pour répondre à des questions essentielles de veille, appelées KIT (*Key Intelligence Topics*), clairement cernées par les usagers et les gestionnaires du système d'intelligence compétitive.
  5. Le système doit avoir comme prémisses de contribuer à la préparation de l'organisation à l'action sur un marché concurrentiel, en stimulant le changement culturel au sein de l'organisation, en ce qui concerne l'observation et l'analyse des mouvements du marché et de leurs impacts sur les affaires de l'entreprise.

L'expérience du développement d'une recherche qui comprend la participation du chercheur à la construction de la solution des problèmes présentés au départ, permet à

ce chercheur d'avoir une vision plus large du problème et, partant, de mieux comprendre les limites de l'application des modèles présentés dans la littérature à la situation réelle étudiée. Cette vision autorise le chercheur à analyser certains présupposés, sur la base des connaissances acquises au cours de cette expérience pratique.

### **5.2.3.1 Tracé du modèle et mise en œuvre du système d'intelligence compétitive**

Dans cette partie, nous présentons le récit de la conception du modèle du système d'intelligence compétitive, puis de sa mise en œuvre dans l'entreprise cible.

Un modèle de système d'intelligence doit être adapté aux caractéristiques de l'organisation : le niveau de compétitivité du secteur dans lequel l'entreprise s'inscrit, la structure de la prise de décisions et le style de décision, ainsi que la disposition des futurs collaborateurs pour l'apprentissage d'une nouvelle manière de travailler.

Nous avons tout d'abord cherché, de manière empirique, à vérifier l'acceptation des méthodologies proposées dans la littérature spécialisée, associées au modèle d'intelligence, avant d'arriver à la définition des principaux aspects pour la définition du modèle : sa visée et sa portée, les détails de ce modèle et la manière dont ses composantes seraient mises en place. À partir de ces premiers pas, s'est imposée à nous l'adoption d'un modèle qui mette l'accent sur deux processus principaux pour la production d'intelligence : la veille de marché et la réalisation de KIT (*Key Intelligence Topics*), mis au point par l'unité interne d'intelligence compétitive, soutenue par un autre point central du modèle – les réseaux de collaborateurs du système, qui aident à la mise en œuvre et au fonctionnement du système.

Nous avons ensuite décrit tous les éléments composant le système et, finalement, nous abordons la conception du travail de collaboration avec les réseaux d'intelligence compétitive – formation, qualification et fonctionnement, en recherchant les méthodologies qui s'adaptent le mieux à chacune de ces étapes.

### **5.2.3.2 La recherche sur le terrain**

Pour tester les présupposés décrits au début du point 5.2.3, une recherche qualitative a été réalisée auprès des principaux impliqués dans le processus.

#### **5.2.3.2.1 Profil des personnes interrogées**

Pour les entretiens, les groupes ont été choisis sur la base de critères de représentativité qualitative, critères utilisés dans les recherches traditionnelles et appliqués systématiquement au cas de la recherche-action. « Il s'agit d'un petit nombre de personnes qui sont choisies intentionnellement, en fonction de leur importance pour un sujet donné » (Thiollent, 1988, p. 62). Pour cette recherche, les groupes ont été choisis en fonction de leur représentativité technique et managériale dans le système d'intelligence.

Nous avons interrogé les usagers et les collaborateurs du système d'intelligence compétitive, choisis en fonction de leur degré d'implication et de leur importance en tant qu'usagers et collaborateurs du système, directement liés à ces présupposés et réunis en trois groupes distincts : Membres du réseau d'analystes, directeurs et spécialistes en intelligence compétitive.

#### **A. Membres des réseaux d'analystes**

Sur le groupe de dix analystes du réseau, nous en avons interrogé six. À l'époque de la réalisation des entretiens, quatre des analystes du réseau d'analystes étaient dans l'impossibilité d'y participer. Au cours du travail, lorsque nous nous référons aux personnes interrogées, nous les désignons par analystes A, B, C, D, E et F.

#### **B. Directeurs clients du système**

Les directeurs interrogés sont les principaux clients du système, qui ont une vision ample de la prise de décisions de l'entreprise et répondent au profil suivant (par ordre hiérarchique décroissant) : un président directeur, un directeur exécutif, quatre directeurs généraux et un directeur de commercialisation de produit (la Figure 5 permet de situer ces personnes dans la hiérarchie de l'organisation).

### **C. Spécialistes en intelligence compétitive**

Nous avons interrogé deux spécialistes en intelligence compétitive n'appartenant pas aux cadres de l'entreprise, mais ayant participé, en tant que formateurs, à l'implantation de l'intelligence compétitive. La participation de ces spécialistes s'est concentrée sur la conduite de la formation en analyse, par la méthodologie *learning by doing*. Au cours du travail, lorsque nous nous référons aux spécialistes, nous les désignons par spécialistes EXTERNES E1 et E2.

#### **5.2.3.2 But des entretiens**

Les entretiens ont été élaborés et réalisés de façon à tester les présupposés décrits ci-dessus au point 5.2.3, à partir de buts spécifiques pour chacun des présupposés et pour connaître le point de vue des participants du système sur les résultats obtenus et des suggestions d'améliorations, comme suit :

Structure actuelle et améliorations à apporter au réseau d'analystes Pour l'évaluation de cet aspect du système d'intelligence compétitive, les entretiens ont été conduits de façon à connaître le point de vue du groupe sur l'importance du réseau analystes d'intelligence compétitive, sous deux aspects : comme élément d'élargissement de la capacité d'analyse dans l'entreprise et comme élément de formation culturelle pour l'expansion de l'intelligence compétitive dans l'entreprise. La recherche s'est centrée sur l'évaluation de la structure actuelle du réseau d'analystes et sur la demande de suggestions d'améliorations du réseau, dans l'optique des analystes et des spécialistes

en intelligence compétitive. Sur ce point, les participants réseau d'analystes et les spécialistes en intelligence compétitive ont été invité à participer aux entretiens.

Pour les participants du réseau d'analystes, les facteurs suivants ont été soulignés :

Modèle de formation du réseau d'analystes d'intelligence compétitive ;

Modèle de fonctionnement de ce réseau ;

Formation de capacité d'analyse dans l'entreprise ;

Formation de culture pour la compétition ;

Suggestions d'améliorations pour le maintien et l'élargissement du réseau d'analystes d'intelligence compétitive :

Les questions ont été divisées en quatre grands blocs :

Recrutement d'analystes à former pour participer au réseau ;

Modèle de formation en analyse utilisé ;

Méthodologie utilisée pour formation durant la mise au point des KIT ; et

Formation et continuité du réseau d'analystes d'intelligence compétitive.

Les spécialistes ont été consultés dans le but d'obtenir, pour l'évaluation des résultats du système, un autre point de vue sur la formation des analystes, ainsi que sur l'élargissement des connaissances sur le processus de qualification en analyse, en cherchant à savoir comment cette question est réglée en dehors de l'entreprise. Ces spécialistes sont des personnes n'appartenant pas à l'entreprise et ayant participé en tant que formateurs du groupe d'analystes à la méthodologie *learning by doing*. Cette investigation visait l'analyse critique et l'amélioration du processus actuel de formation en analyse de l'entreprise.

Les questions ont été divisées en quatre grands blocs :

Recrutement d'analystes à former pour participer au réseau ;

Modèle de formation en analyse ;

Participation des apprenants aux activités de mise au point des KIT.

Formation continue en analyse des participants du réseau d'analystes d'intelligence compétitive

Le processus de réalisation de KIT : la recherche s'est centrée sur les points les plus importants de la réalisation des KIT et de leurs résultats, pour la mise au point du processus d'intelligence compétitive, selon trois perspectives :

Analyse des résultats d'un groupe de KIT réalisés ;

Analyse de la prise de décisions de l'entreprise cible, en ce qui concerne l'utilisation des résultats des produits d'intelligence compétitive, particulièrement des KIT.

Repérage des facteurs critiques de succès pour la mise au point de KIT dont l'impact se fasse particulièrement sentir sur la prise de décisions ;

Pour le point a, nous avons analysé les données de la mise au point du système d'intelligence compétitive du secteur aval. Pour les points b e c, nous avons organisé des entretiens avec les analystes du réseau d'intelligence compétitive, les directeurs et les spécialistes en intelligence compétitive, en vue de :

Évaluer la phase ultérieure à la présentation des résultats des KIT : les facteurs permettant ou empêchant la mise en pratique des recommandations ou la prise d'une décision spécifique. L'objectif est de comprendre les raisons pour lesquelles les résultats des KIT servent ou non à la prise de décisions, en d'autres termes, comment les résultats des KIT sont pris en compte dans la prise de décisions. Nous avons également évalué les résultats des KIT commandés aux gestionnaires d'intelligence compétitive, en ce qui concerne la qualité des résultats et leur importance pour l'aide à la prise de décisions et la réceptivité de ces travaux dans les communautés techniques présentées.

Repérer les facteurs critiques de succès pour la conduite de KIT, afin de mieux insérer les résultats dans la prise de décisions de l'entreprise.

Pour étudier de près la contribution de l'intelligence compétitive à la préparation de l'entreprise au marché concurrentiel, en stimulant le changement culturel au sein de l'organisation, nous avons organisé des entretiens avec les analystes du réseau

d'intelligence compétitive, les directeurs et les spécialistes en intelligence compétitive. Les entretiens cherchent à connaître l'opinion des personnes sur la contribution du processus d'intelligence compétitive à la formation d'une culture d'entreprise pour l'entrée sur un nouveau modèle de marché.

Évaluation du système comme un tout Pour l'évaluation générale du système, nous avons cherché à connaître la perception interne et externe sur les résultats du modèle adopté pour la conduite de l'intelligence compétitive et l'obtention de suggestions d'amélioration pour le processus d'intelligence compétitive comme un tout. Pour obtenir la vision interne, nous avons interrogé les participants du réseau d'analystes d'intelligence compétitive et les directeurs. Pour la vision externe, nous avons demandé l'évaluation d'une entreprise internationale, qui n'était pas impliquée dans la mise au point du système. L'observation a porté sur les aspects suivants :

- A. Perception de l'image du processus d'intelligence compétitive dans l'entreprise ;
- B. Avantages introduits par le processus d'intelligence compétitive pour l'entreprise ; et
- C. Suggestions d'amélioration pour le processus d'intelligence compétitive comme un tout.

#### Procédés utilisés dans la conduite des entretiens

Les entretiens ont été semi-structurés, comportant des questions ouvertes et des questions contraignantes. La conduite des entretiens a varié en fonction de la disponibilité des personnes interrogées. Vu la dispersion géographique des lieux de travail, les entretiens avec les analystes ont été réalisés soit directement avec l'analyste, soit par téléphone, soit par courriel. Les entretiens des spécialistes d'intelligence compétitive ont été réalisés par téléphone et par courriel. Vu le temps réduit dont disposaient les directeurs, leurs entretiens ont été réalisés en leur présence, la durée maximum ayant été fixée à une heure.

Tous les entretiens ont suivi un canevas mis au point pour chaque groupe de personnes, selon leur degré d'implication dans les processus relatifs au présumé à valider.

## **6. Le Modèle Propose : Système d'Intelligence Competitive pour le Secteur Aval<sup>8</sup>**

Selon un rapport de l'*American Productivity and Quality Center* (APQC, 2003), la littérature en intelligence compétitive est peu abondante en ce qui concerne la mise en œuvre de systèmes d'intelligence compétitive. Plus rares encore sont les informations pouvant contribuer à l'analyse de la mise en œuvre d'une intelligence compétitive dans une organisation dont l'environnement externe traverse une phase de profonds changements, se traduisant par des impacts à court et à moyen terme sur ses affaires. Il est donc particulièrement important de comprendre la répercussion de ces faits sur la culture interne d'une entreprise, traditionnellement monopoliste, dont la plupart des unités d'affaires ne sont pas exposées à la compétition, notamment pour la principale affaire de l'unité où serait implanté le système.

L'enjeu est donc d'organiser un système qui tienne compte non seulement des changements dans l'environnement externe de l'entreprise, mais aussi du perfectionnement des compétences des personnels impliqués, afin d'introduire une culture de veille de cet environnement, dans le but de garantir l'avantage compétitif de l'entreprise, dans le nouveau cadre en place.

La déréglementation exige de l'entreprise une adaptation rapide à un environnement jusqu'alors inconnu, le marché concurrentiel. Il faut abandonner d'anciennes compétences, importantes dans le scénario précédent, pour adopter de nouveaux savoir-faire. Et ce, sans oublier que les changements à introduire dans le processus de prise de décisions vont modifier l'allure des décisions, par rapport au passé et par rapport à l'avenir.

---

<sup>8</sup> Le Secteur Aval, dans une entreprise pétrolière, couvre l'ensemble des activités du Raffinage & Marketing et du Trading & Shipping.

Comment donc percevoir un nouvel environnement, en cherchant à le penser dans l'optique du concurrent et non pas de celle de l'entreprise ? Quelles références mondiales, quelles expériences similaires vont aider à mettre au point un nouveau modèle de compétition et quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise face aux concurrents potentiels ?

Il faut procéder à une cartographie de l'environnement concurrentiel au niveau mondial, analyser l'attractivité du marché pour les concurrents internationaux, envisager la possibilité ou la viabilité de nouveaux concurrents nationaux et la veille des produits de substitution au niveau mondial.

La mise au point de nouvelles compétences passe par l'implication du personnel dans la simulation de stratégies pouvant être utilisées par les concurrents et dans la formulation de stratégies d'actions proactives ou réactives. Étudier les vulnérabilités de l'entreprise face à une possible action de la concurrence et dresser un plan de contingence pour combler ces lacunes. Et ce, sans perdre de vue que l'ouverture de marché doit stimuler la concurrence et que la perte d'une part de marché fait partie de la nouvelle réalité.

Aussi, la dimension politique est-elle une variable forte dans ce cas et l'aspect régulateur doit-il être suivi de près. C'est l'environnement comme un tout qui apprend : l'entreprise, l'agence régulatrice du gouvernement, les clients et les concurrents potentiels.

Au sein de l'entreprise, il convient de cerner les nouvelles compétences et de mettre en oeuvre un plan de développement de la force de travail.

West (2001) affirme que nul n'est besoin de formation ni d'expérience pour conclure que, pour une entreprise, la connaissance des concurrents – prix, techniques de ventes, conditions des affaires – est d'une importance vitale. Toutefois, ce que l'auteur considère comme une « denrée rare », c'est la compréhension de l'usage stratégique de la veille pour préparer l'entreprise à de futures menaces.

Le système a donc deux missions : venir en aide à la prise de décision et de chercher ainsi la meilleure position pour l'entreprise dans l'environnement qui est le sien ; et contribuer aux changements internes de l'organisation, pour ce qui est du comportement des personnels face aux modifications survenues dans cet environnement. Le système doit servir de catalyseur des changements d'attitude interne et préparer l'entreprise à entrer sur le marché concurrentiel, en utilisant stratégiquement les informations qu'il aura collectées et analysées.

Le modèle final est le résultat d'une démarche de construction, à partir de la formulation préalable de certains modèles et de l'expérimentation empirique de leur adéquation à l'entreprise objet de la présente étude.

## 6.1 Premiers pas : sensibilisation des décideurs et définition du sponsor

Les premières actions adoptées pour introduire les activités d'intelligence compétitive ont été la formation de l'équipe qui allait conduire la démarche et la sensibilisation des principaux décideurs à la contribution qu'un système d'intelligence compétitive pourrait apporter aux stratégies de l'entreprise, lors de l'ouverture du marché.

### **Formation du groupe d'intelligence compétitive**

Ne disposant pas, au sein de l'entreprise, d'une structure formelle pour conduire les travaux d'intelligence compétitive, les responsables de la fixation des prix de l'entreprise ont ressenti le besoin d'un système d'intelligence compétitive pour l'unité d'affaires. Le souci premier était de formuler la politique de prix de l'entreprise, durant la phase de transition avant l'ouverture du marché, puis pour le marché déréglementé, en raison de l'approche de l'ouverture totale du marché dans le pays. La déréglementation était déjà

un fait pour certains produits et les produits clé de l'entreprise allaient être déréglementés dans l'espace d'un an.

Pour monter l'équipe, l'auteur de la présente thèse a été invitée à participer à la conception du modèle de système, en fonction, notamment, de sa spécialisation en intelligence compétitive, par l'obtention du Diplôme d'études approfondies – DEA, décerné par l'Université de Marseille III et de son expérience préalable dans l'activité de *benchmarking*, dans une autre unité de l'entreprise. Un spécialiste du secteur a également été invité à se joindre à l'équipe, dans le but de tracer l'infrastructure technologique qui allait étayer le système et, en collaboration avec le directeur, aligner le système sur l'affaire de l'entreprise. Pour définir les réseaux de collaborateurs du modèle, l'équipe a également compté sur la participation d'une autre spécialiste en intelligence compétitive, ayant suivi la même formation que la première, qui était affectée au secteur des ressources humaines de l'entreprise et avait déjà travaillé à la fixation des prix. C'est l'effort de cette équipe, en collaboration avec le principal responsable de la fixation des prix et celui du marketing, qui a permis de motiver les cadres supérieurs de l'entreprise.

### **Sensibilisation des responsables du marketing et de la commercialisation**

Il convient de mentionner l'importance d'une première initiative de sensibilisation des cadres supérieurs, lors d'une réunion avec le principal cadre du secteur, visant la présentation des concepts d'intelligence compétitive et la mise en relief de son importance vitale en présence du nouveau scénario auquel l'industrie allait devoir faire face. À partir de cette réunion, avec l'aval et l'appui financier du cadre en question, une programmation a été faite pour la sensibilisation des autres niveaux de direction, suivie d'un relevé des besoins en informations de ces responsables.

## **Partenariats importants pour la mise au point de la première phase du système**

Des partenariats ont été établis au sein de l'entreprise, avec le secteur de ressources humaines, qui allait apporter son support pour la formation du personnel en intelligence compétitive, en ce qui concerne la réalisation de cours et d'ateliers, et qui proposait également les études sur les réseaux humains dans les organisations, pour aider à la formation de ces réseaux destinés au système d'intelligence du secteur aval.

Un autre partenariat a été mis sur pied avec le secteur de stratégie d'entreprise, visant l'échange d'informations stratégiques entre les systèmes, le recrutement de consultants externes et la conception d'un modèle de plates-formes de logiciels destinés à l'activité d'intelligence compétitive.

### **6.1.1 Abordages visant la définition du modèle**

Nous décrirons ci-dessous les chemins que nous avons parcourus avant de parvenir à une définition et à la mise en œuvre du modèle d'intelligence compétitive dans l'entreprise en question.

#### **6.1.1.1 Repérage des besoins en informations et planification initiale du système**

*Premier abordage – repérer les besoins en intelligence*

La première méthodologie utilisée pour arriver aux besoins en informations traduisant au mieux les aspects les plus pertinents pour la prise de décisions de l'entreprise a été la méthodologie de détection des facteurs critiques de succès (FCS). Daniel (1961) a été le premier à donner une définition de la méthode des FCS, qui, selon Fleischer & Bensoussan (2003), sont les facteurs nécessaires pour assurer et préserver l'avantage compétitif d'une entreprise, dans un secteur industriel donné. La méthode a été étudiée dans le cadre de cette recherche et présentée au chapitre 3, point 3.4.

L'application de la méthodologie de détection des FCS pour l'industrie, comme moyen détecter les besoins en informations des décideurs, visant la planification initiale du système d'intelligence compétitive, ne s'est pas avérée adéquate dans le cadre de cette recherche. En effet, les produits obtenus à partir des FCS détectés exigeaient un long suivi, alors que les décisions pour lesquelles le système était sollicité portaient sur le court et le moyen terme. Aussi, la plupart des décideurs ne voyaient-ils pas clairement les avantages que l'intelligence compétitive pourrait représenter pour l'entreprise à cette occasion.

À partir de ce constat, nous avons opté pour l'étude d'autres moyens de détection de besoins en intelligence mieux adaptés aux objectifs souhaités par les principaux clients du système.

### **6.1.1.2 Redressement de cap**

*Nouvelle optique de détection des besoins en informations et planification du système - second abordage utilisant les ressources internes et externes de l'organisation :*

Pour la nouvelle optique de mise en place du système, nous avons fait appel à la participation d'un consultant externe, spécialiste en intelligence compétitive mondialement reconnu, qui puisse nous fournir des exemples de systèmes d'intelligence compétitive, dans d'autres grandes entreprises mondiales et des histoires d'implantation de processus d'intelligence et, avant tout, nous expliquer en quoi l'Intelligence compétitive avait aidé ces entreprises à obtenir des avantages compétitifs.

Ce consultant a suggéré une méthodologie de détection des besoins en informations, à partir d'entretiens avec les principaux clients du système, qui s'est révélée plus adéquate pour le démarrage des activités d'intelligence compétitive dans l'unité d'affaires. Au cours de l'étape suivante, nous avons procédé à un relevé des besoins en

informations auprès des principaux directeurs, suivant cette méthodologie, relevé réalisé par l'équipe de consultants et celle d'intelligence compétitive de l'entreprise.

À partir des besoins détectés, un KIT (Key Intelligence Topic – Les KIT ont été mis au point par Herring (2000), comme méthode de repérage de questions critiques et leur application dans ce travail sera décrite au point 6.5. – a été mis au point. La mise au point de ce KIT visait à conférer une plus grande visibilité aux concepts d'intelligence compétitive, par l'application pratique et passible de dédoublement, comme la prise de décisions fondée sur son résultat.

La plate-forme de technologie de l'information a également été définie et son utilisation dans le système allait aider à la collecte et à l'analyse des informations.

L'évaluation du processus selon le second abordage nous a permis de constater que la méthodologie utilisée s'était montrée efficace, à la fois par la visibilité qu'elle conférait au système d'intelligence compétitive, et quant au résultat du travail, qui s'est avéré adéquat pour l'utilisation dans les prises de décisions de l'entreprise.

Toutefois, la réalisation des analyses n'ayant été faite que par des spécialistes externes, elle était une entrave à la formation des personnels pour l'exécution des activités.

### **6.1.1.3 Comment trouver le bon chemin ?**

*Définition des étapes à suivre, à partir des expériences précédentes – troisième et dernier abordage, utilisant en priorité les ressources internes et le soutien localisé de ressources externes :*

Les expériences précédentes ont apporté les données nécessaires pour formuler notre propre modèle de mise en place du système, dont les lignes maîtresses seraient la

veille permanente du marché et la mise au point de KIT, en fonction des besoins des principaux clients.

Certaines prémisses ont été définies :

Il fallait porter à la connaissance de tous les intéressés l'appui donné au système par le cadre principal, de façon à encourager l'implication des directeurs et du personnel cible ;

Mise au point *in house* du modèle d'intelligence compétitive, tenant compte du caractère stratégique de l'activité et de la culture de l'organisation ;

Le modèle devait être mis au point, en tout premier lieu, par des équipes déjà en place dans la compagnie. La participation de spécialistes externes serait ponctuelle ;

Le Code d'éthique de la SCIP serait adopté (SCIP, 2003) ; et

Une politique de sécurité des informations serait tracée, en collaboration avec l'organisme responsable.

Les étapes suivantes consisteraient à définir la visée, la portée et le modèle du système et, pour ce faire, certaines questions ont été soulevées :

Quel est le principal objectif du système ?

Quelles prises de décisions le système doit-il aider ?

Quelle est la taille idéale de l'équipe d'intelligence compétitive ?

Comment faire pour impliquer les autres professionnels, sachant que l'équipe de départ n'atteindrait pas le nombre de personnes idéal, à court terme ?

Quel le modèle de collaboration adopter avec les personnels d'autres secteurs ?

Quels sont les besoins en informations, formelles ou informelles, primaires ou secondaires ?

Quel est le modèle à utiliser pour l'obtention de ces informations ?

Comment mettre au point une qualification en analyse compétitive ?

Quel serait le format du modèle de support de technologie de l'information pour le système ?

Et, finalement, comment préparer la culture de l'organisation au nouvel environnement qui allait être celui de l'entreprise ?

La réponse à ces questions constitue la conception même du modèle – composantes et portée de l'action ; définition du mode de fonctionnement de ce modèle – procédés et routines conduisant à la production de l'intelligence définie par le modèle retenu, moyen de développer les capacités au sein de l'organisation et de coordonner les efforts. Ces facteurs seront traités dans les points suivants.

Une fois défini le modèle d'intelligence compétitive, les premières actions ont été mises en train. La première tâche consistait à réaliser les KIT et s'est montrée efficace, dans la mesure où elle a rendu l'intelligence compétitive plus tangible pour les décideurs. La veille de marché a débuté par la mise au point d'un réseau de veille composé de membres du personnel de l'entreprise.

La demande et les travaux réalisés augmentant, le besoin s'est fait sentir de créer une structure formelle d'intelligence compétitive pour la mise en œuvre et la conduite des activités d'intelligence compétitive de l'entreprise, étant donné que l'activité prenait une dimension et une importance nouvelle. Un cadre a alors été choisi pour mener cette activité et la taille de l'équipe pour répondre à ces demandes a été fixée.

De l'avis de certains auteurs étudiés (McGonagle & Vella, 1999; Miller, 2002), le responsable de la veille doit avoir une bonne connaissance des affaires, jouir de crédibilité au sein de l'organisation et avoir un vaste réseau de relations personnelles, dans l'organisation et au dehors. C'est à partir de ces prémisses que le directeur de l'unité a été choisi, ce qui peut être considéré comme l'une des raisons de la réussite du système.

Le type de collaboration de la direction d'intelligence compétitive avec les autres secteurs du secteur aval est l'un des thèmes centraux de ce travail et est étudié en détails au point 6.6. Nous décrirons ci-dessous le modèle d'intelligence compétitive conçu pour le secteur aval.

## 6.2 Définition des composantes initiales pour le support au modèle du système

Afin de mettre au point un système d'intelligence compétitive dans une entreprise, il est nécessaire de définir certains facteurs qui orienteront la visée et la définition des activités, à savoir : la dénomination du système, la localisation de l'unité d'intelligence compétitive, la portée du système et ses principaux clients. Nous donnerons ci-dessous la description de chacun de ces facteurs et leurs influences respectives sur la conduite des activités.

### **Dénomination du système**

La littérature fournit bon nombre de dénominations des systèmes d'intelligence, forgées et utilisées par les différents auteurs. Selon l'objectif principal, la localisation dans l'entreprise ou sa position stratégique, les titres varient entre veille stratégique, intelligence de marketing, veille technologique, veille de marché, veille d'entreprise, contre-intelligence, entre autres. En France, le terme utilisé est celui de veille qui se décline en veille technologique et veille stratégique, entre autres.

L'industrie pétrolière se caractérise par les différents types de relations que les entreprises entretiennent entre elles. Les entreprises concurrentes dans le segment de raffinement peuvent être partenaires dans l'exploitation et la production ou fournisseur/client dans la distribution. Ces systèmes d'intelligence évolueront peut-être pour adopter des termes qui suggèrent la coopération / compétition, comme "*Co-opetition*" (Brandenburger & Nalebuff, 1996) ou un terme similaire.

L'adoption d'une dénomination donnée pour un système ou un processus au sein d'une entreprise va au-delà des définitions théoriques de ces systèmes ou processus. Le plus souvent, ce choix est fonctionnel et fondé sur des aspects comme la recherche de motivation et d'implication du personnel dans le sujet, ou un autre aspect important pour atteindre les fins souhaitées, ou simplement par une acculturation au terme.

Nous avons retenu la dénomination « intelligence compétitive », car c'est le terme le plus utilisé en littérature et qu'il traduit plus directement, selon nous, la nécessité de mise en place d'une culture visant la compétition. Si nous avons écarté des termes spécifiques comme veille de marché ou de marketing, c'est parce que nous souhaitons que l'ensemble de l'entreprise utilise le même terme, contribuant ainsi à la synergie entre les systèmes mis en œuvre dans les divers secteurs d'affaires de l'entreprise et permettant une meilleure diffusion de la technique dans toute la société. Nous considérons ainsi l'adoption du terme comme une marque qui mobilise les gens à « acheter » le produit, comme nous l'avons vu dans les concepts traditionnels de marketing. Chaque entreprise doit évaluer la meilleure marque pour son système, en utilisant le critère le plus approprié. Cependant, les idéalisateurs du système doivent être conscients que l'adoption d'une nomenclature ne doit pas se fonder uniquement sur des définitions théoriques, mais aussi sur l'acceptation du terme dans la culture de l'organisation.

À partir des définitions des divers auteurs étudiés au chapitre 2, nous avons élaboré la définition du système d'intelligence compétitive pour le secteur aval.

### **Définition opérationnelle du système d'intelligence compétitive**

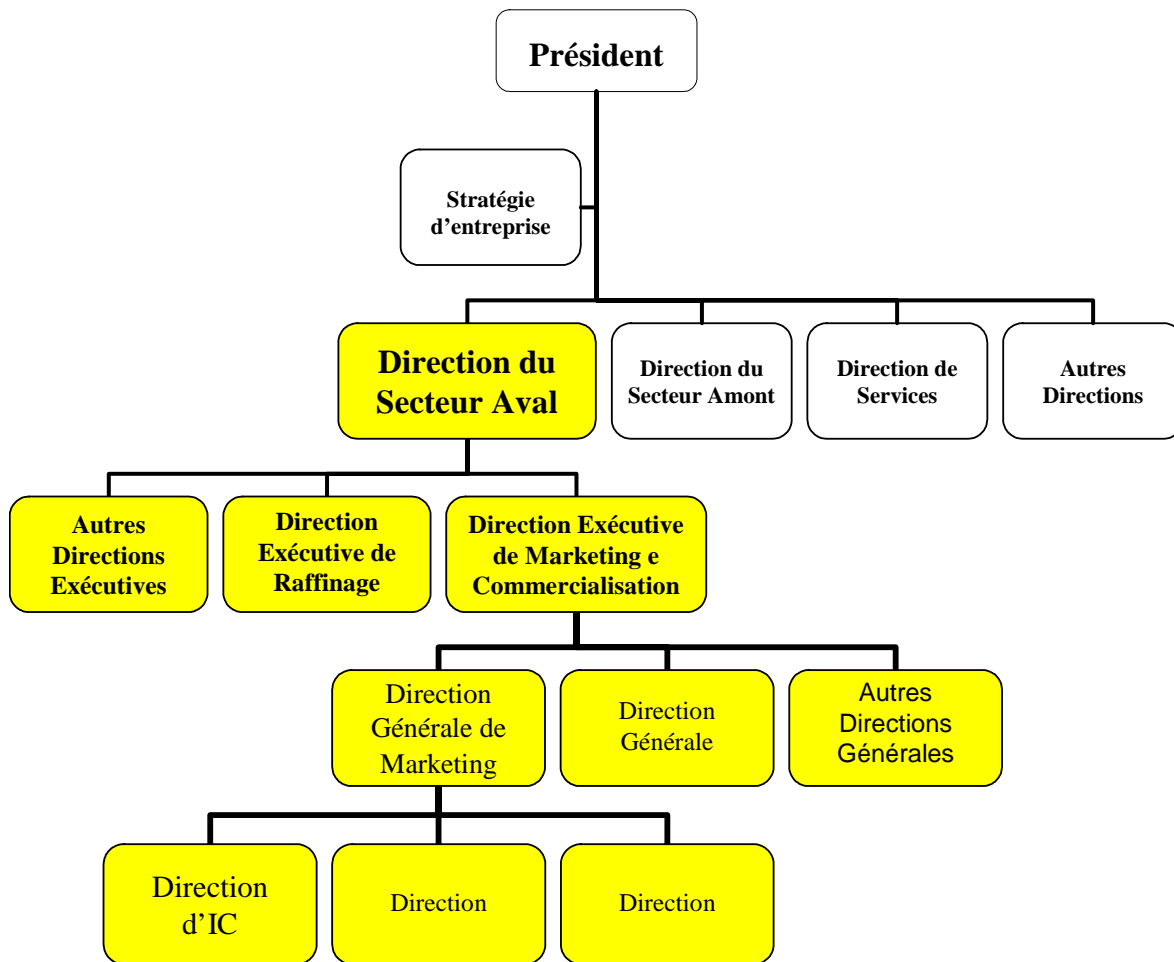
Le système d'intelligence compétitive est un processus qui assure la veille permanente de l'environnement de l'entreprise, grâce à la collecte et à l'analyse d'informations, de manière éthique et légale, visant à diminuer les risques lors de la prise de décisions et, partant, à conquérir un avantage compétitif pour l'entreprise, à partir de la mise au point d'une base de connaissances sur l'affaire et d'une culture orientée vers la veille marché, obtenue par l'implication du personnel dans le processus.

## **Localisation, objectifs et portée interne du système**

Traditionnellement, le secteur de planification stratégique ou les fonctions similaires sont le lieu préféré pour la mise en place d'un système d'intelligence compétitive. Actuellement, en raison du grand nombre d'entreprises adoptant le concept d'intelligence compétitive, pour répondre aux besoins les plus divers, dont le support aux décisions plus tactiques – appui au secteur de ventes, suivi des réglementations gouvernementales – il est de plus en plus fréquent que les systèmes d'intelligence se situent dans les secteurs de marketing et de commercialisation. (Miller, 2002).

L'objectif du système d'intelligence de l'entreprise détermine la configuration de son organisation. Herring (1996) affirme que « si l'objectif principal est la planification stratégique et la prise de décisions, sa configuration sera certainement différente de celle d'un système élaboré pour répondre aux opérations quotidiennes d'un secteur de marketing et de ventes ». Pour cet auteur, la fonction la plus critique d'un système d'intelligence compétitive est, en tout premier lieu, d'établir les connexions entre les décideurs clé et les activités d'intelligence, et ensuite, de reconnaître les différentes activités d'affaires dans les organisations : les stratégiques et les opérationnelles, ainsi que leurs planifications et actions respectives.

Le système conçu ici a été pensé pour répondre aux besoins de la direction du secteur aval d'une entreprise du secteur pétrolier. Pour mieux comprendre la structure d'une entreprise de ce secteur et la localisation du système d'intelligence compétitive étudié, nous avons tracé l'organigramme simplifié de l'entreprise en question, en mettant en relief le secteur visé par le système d'intelligence compétitive, comme nous pouvons le voir sur la Figure 5 ci-dessous. Les cases hachurées représentent le secteur visé par le système d'intelligence compétitive.



**Figure 5 - Organigramme simplifié de l'entreprise cible**

### **Objectifs du système d'intelligence compétitive**

Les objectifs du système d'intelligence compétitive du secteur aval sont l'aide à la prise de décisions de cet organisme et l'appui à la mise en place d'une culture orientée vers le marché ouvert. Les prises de décisions visées par le système sont celles du secteur de marketing et de commercialisation du secteur aval, ainsi que celles de la direction du

secteur aval, en ce qui concerne les processus de commercialisation de ce secteur. Comme nous pouvons l'observer, le système a pour objectif de venir en aide aux décisions, depuis la sphère stratégique jusqu'aux décisions opérationnelles, en passant par les divers niveaux de décision de l'entreprise.

La formation d'une culture organisationnelle, second objectif du système, possède des caractéristiques complémentaires et sert à la fois de support au premier, et s'attache à faire adopter au personnel une nouvelle posture, pour faire face au marché concurrentiel.

Il convient de souligner que le modèle de système d'intelligence compétitive étudié et mis en place prétend répondre à un secteur spécifique et à ses processus stratégiques, sans chercher à atteindre l'entreprise comme un tout, ni à établir l'intégration du système du secteur aval avec les autres systèmes de l'organisation, que ce soit ceux d'intelligence compétitive ou de planification stratégique. Nous traiterons donc le secteur aval comme une unité d'affaires dotée d'une grande autonomie pour la mise en place de stratégies visant à se positionner dans son environnement concurrentiel. Pour la mise au point du système, le secteur aval sera donc désignée comme Unité d'affaires.

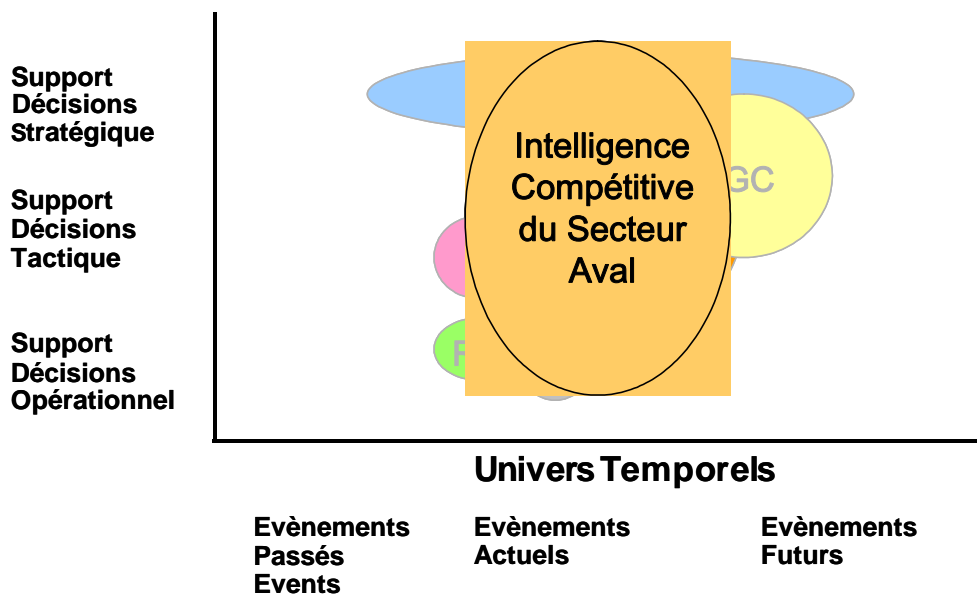
### **Portée interne du système d'intelligence compétitive**

En prenant pour base le modèle de McGonagle & Vella (1996), mentionné au chapitre 3, point 3.1 de cette thèse, nous aborderons la portée interne de notre modèle, en adoptant les mêmes paramètres.

Notre définition du système d'intelligence compétitive du secteur aval, comme nous l'avons vu plus haut, dans ce chapitre, comprend la somme de certains des concepts présentés par les auteurs et englobe les divers types d'intelligence définis par ces

mêmes auteurs. Tout d'abord, notre définition assume l'intelligence compétitive définie par les auteurs ; elle s'attache ensuite aux concepts de veille stratégique, à savoir la veille des questions stratégiques pour le secteur aval, fonctionnant comme un radar qui signale à l'unité d'affaires les opportunités et les menaces de l'environnement ; et elle comprend également certains éléments de marketing, comme la politique des prix et les promotions pratiquées par les concurrents ; et, de façon moins approfondie, elle contient certains aspects de l'intelligence défensive, traitant de la politique de sécurité des informations dans l'entreprise.

Notre position quant aux blocs définis plus haut par McGonagle & Vella (1996) est donc présentée sur la Figure 6. (Nous avons conservé les blocs originaux des auteurs pour permettre une meilleure référence) :



D'après McGonagle and Vella (1996).

**Figure 6 - Positionnement du système d'intelligence compétitive du secteur aval en fonction du niveau hiérarchique et de l'horizon de temps.**

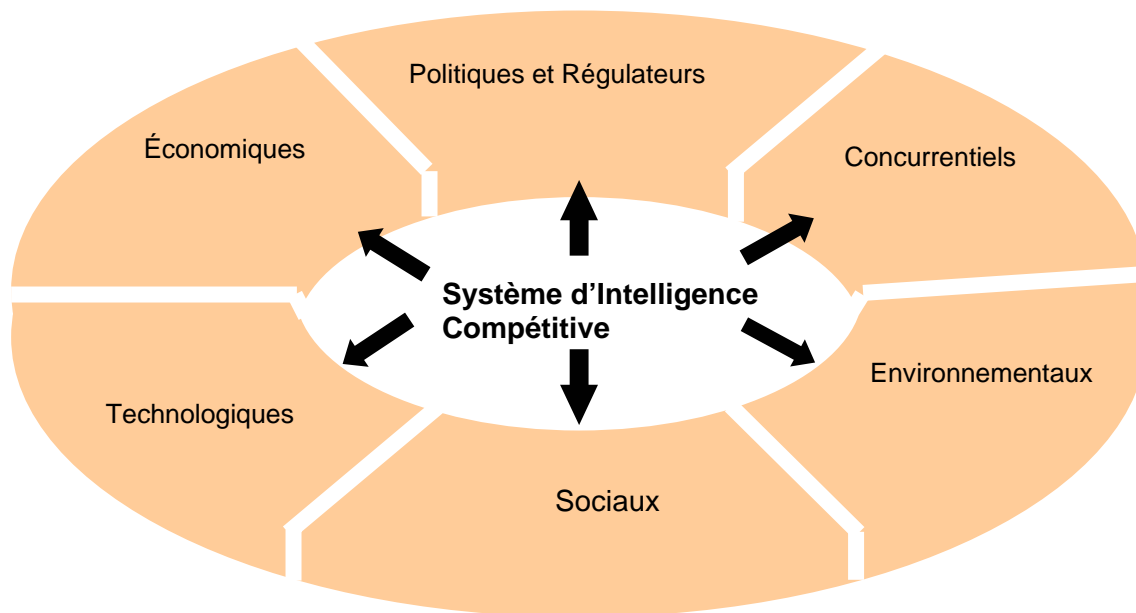
À partir de la figure, nous pouvons décrire le cadre d'action interne du système :

Le système d'intelligence compétitive sert aux décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles, dans le cadre du secteur aval, pour un horizon d'action d'environ trois ans : l'année précédente et les deux années à venir. Le système d'intelligence compétitive travaille sur les traces laissées par les concurrents et les autres acteurs du marché, à partir des signes épars sur le marché, indiquant que ce(s) concurrent(s) est (sont) en train de mettre en œuvre une nouvelle stratégie ou essaient d'y parvenir. L'antécédence avec laquelle ces traces sont repérées sur le marché définit l'horizon de temps du système.

### **Portée externe du système d'intelligence compétitive du secteur aval**

Selon la plupart des auteurs, un système d'intelligence compétitive doit être assez étendu pour piloter et analyser tous les aspects de l'environnement concurrentiel qui puissent causer un impact sur les affaires de l'entreprise. En termes de portée, le système est donc différent de ce que certains auteurs appellent la *competitor intelligence* (Pollard, 1999, Fuld, 1995), et il est axé spécifiquement sur la connaissance des concurrents et sur la surveillance de leurs activités.

Le système d'intelligence compétitive proposé ici vise à piloter tous les aspects de l'environnement d'affaires, dans l'optique de cette affaire et avec l'approfondissement voulu. La Figure 7 ci-dessous indique les points pilotés par le système :



D'après Herring, 1996.

**Figure 7 - Portée externe du système d'intelligence compétitive du secteur aval**

Les aspects concurrentiels visent à piloter les concurrents : tracer le profil des principaux concurrents, actuels e potentiels et suivre leurs mouvements sur le marché.

Les aspects politiques et régulateurs visent à piloter les mouvements du gouvernement et des agences régulatrices, qui puissent avoir un impact sur le secteur industriel, en l'occurrence, plus spécifiquement sur les produits, les affaires et le marché.

Les aspects technologiques, liés aux produits de substitution(1), à la mise au point de technologies qui puissent apporter des avantages ou des désavantages compétitifs à l'entreprise, qu'il s'agisse du lancement de nouveaux produits ou de procédés de fabrication, qui puissent permettre de réduire les coûts de fabrication, par exemple.

Les aspects économiques, comme les indicateurs économiques des marchés cible, qui puissent se traduire par l'augmentation des achats des clients, par une amélioration financière de l'entreprise ou des concurrents.

Les aspects environnementaux, comme les restrictions ou les nouvelles opportunités qui puissent surgir pour l'entreprise, par l'adoption d'une nouvelle politique environnementale dans la région où se situe le marché.

Les aspects sociaux, comme les impacts des politiques de l'entreprise sur le développement social, la surveillance des tendances de la société par rapport à son secteur d'activité. Actuellement, les groupes sociaux étant plus organisés et l'action des organisations non gouvernementales (ONG) étant plus incisive, les entreprises doivent être particulièrement attentives à certains aspects comme la responsabilité sociale et le développement durable, entre autres.

### **Principaux clients du système**

Nombreux sont les auteurs à considérer que les prises de décision, et, partant, les responsables, sont les principaux usagers d'un système d'intelligence compétitive. Dans l'optique de Tyson (1997), c'est toute l'organisation qui est cliente du système et non pas seulement les directeurs. L'objectif d'un système d'intelligence, vu sous cet angle, est de créer une base de connaissances dans l'organisation, alimentée par divers réseaux et utilisant le système d'intelligence compétitive.

Dans cette ligne, lorsque nous envisageons un système d'intelligence compétitive visant à aider à la mise en place, au sein de l'unité d'affaires du secteur aval, d'une culture de veille des mouvements de marché, tout en contribuant à la prise de décisions, les clients du système doivent être classés en deux groupes distincts :

- Les directeurs – preneurs de décisions ; et
- Les participants des divers réseaux qui constituent le système.

Le système doit fournir différents types de produits, selon les deux tendances prétendues, qui, en dernier ressort, se rejoindront pour permettre d'atteindre **l'objectif final d'un système d'intelligence compétitive : renforcer la prise de décisions dans l'entreprise, du niveau stratégique au niveau opérationnel des décisions.**

### 6.3 Le modèle du système

Le modèle du système d'intelligence compétitive est mis au point dans le but de venir en aide à la prise de décisions, tout en favorisant un changement culturel au sein de l'organisation, en ce qui concerne le positionnement face au marché ouvert, grâce à une connaissance plus approfondie de l'environnement compétitif de la part de tous les intéressés.

#### **Processus de construction du modèle :**

À partir de la définition des KIT, nous avons mis au point un procédé pour la réalisation de ces KIT, suivant la description des premières étapes du système, qui sera étudié en détails plus loin. Toutefois, si le procédé des KIT apportait des solutions pour des problèmes importants, ceux-ci étaient encore ponctuels et localisés. Il fallait donc un système qui permette la veille continue de l'environnement d'affaires, comprenant tous les segments jugés d'impact pour les affaires de l'entreprise.

Nous avons alors travaillé à la définition du modèle de système à utiliser, comme le montre la Figure 8, ci-dessous.

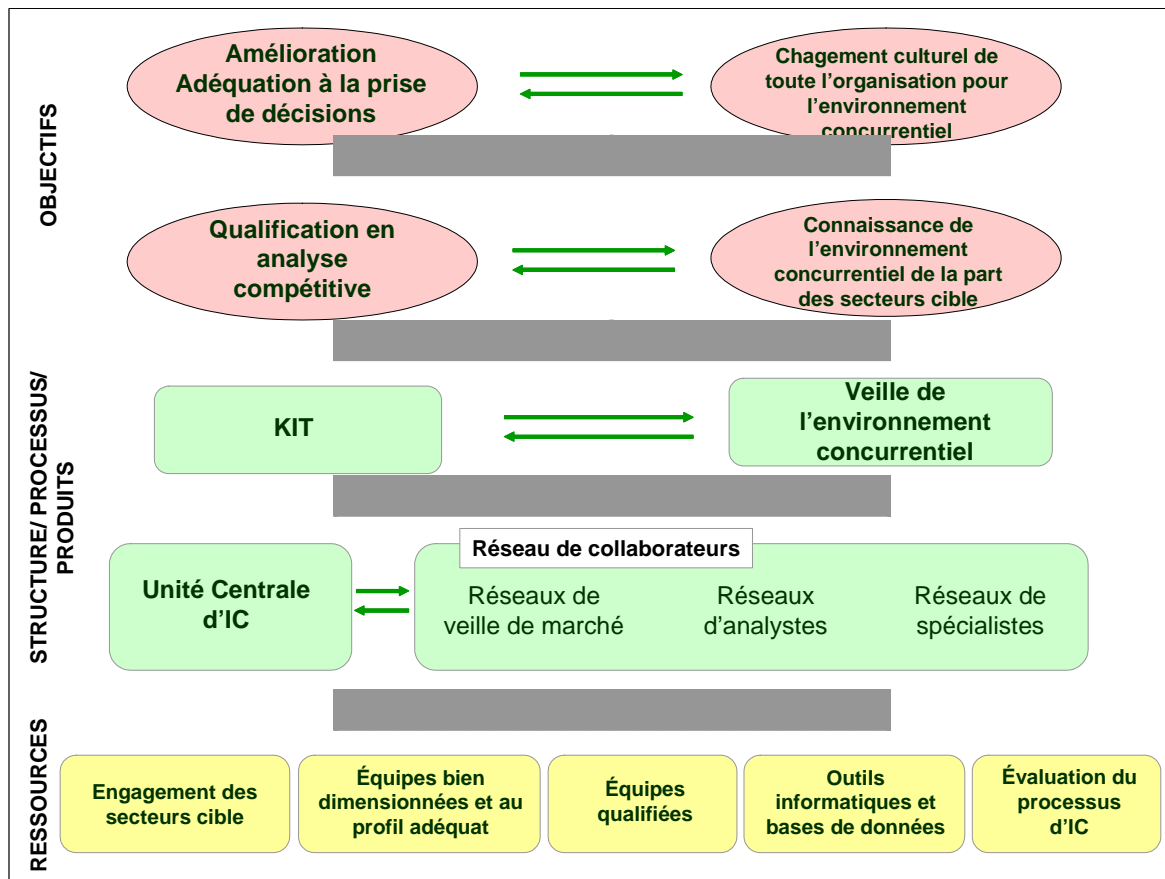


Figure 8 - Modèle d'intelligence compétitive pour le secteur aval

De façon à atteindre les principaux objectifs du système d'intelligence compétitive, le modèle est constitué de deux processus principaux – la veille de l'environnement concurrentiel et la mise au point de KIT (*Key Intelligence Topics*). Dans ce systèmes, les définitions des principaux processus sont les suivantes :

Veille de l'environnement concurrentiel – Processus systématique de collecte et d'analyse d'informations sur l'environnement concurrentiel, selon l'axe préétabli. Il suit la méthodologie d'intelligence compétitive, systématisée par la littérature, suivant le cycle de veille classique, décrit par la Figure 2, chapitre 03. Nous décrirons plus loin, dans ce même point, le fonctionnement de la veille de marché dans notre système.

KIT (Key Intelligence Topic) – Dans le cadre de ce travail, la logique de réalisation de projets spécifiques à la demande des principaux décideurs a reçu la dénomination de KIT (*Key Intelligence Topic*), nomenclature forgée par Jan Herring, pour la détection de besoins en informations des décideurs. Il est toutefois important de souligner que, dans cette recherche, nous avons adopté cette nomenclature pour traduire l'ensemble du processus de réalisation de projets à partir de points de veille essentiels, qui correspondent à la détection de besoins, à la recherche et l'analyse d'informations et à la diffusion de la veille parmi les décideurs. Les KIT sont des recherches ciblées sur un point particulier, qui peut être détecté de deux façons : par le décideur, dont les processus sont directement touchés par le KIT, ou encore révélé par la veille environnementale. Il suit une méthodologie similaire à la veille, mais son cycle est unique et il respecte le timing voulu pour la prise de décisions. En d'autres termes, l'urgence du sujet détermine, le plus souvent, le temps d'exécution du cycle. Le détail de la mise au point de KIT sera décrit plus loin.

Le système compte encore sur un processus complémentaire – le dépistage de l'environnement et sur un processus de support – le profil d'entreprises, qui seront décrits ci-dessous :

Dépistage de l'environnement concurrentiel – veille effectuée au moyen de toutes les sources disponibles dans le système, de façon systématique, mais sans cible prédéfinie, comme nous l'avons vu pour la veille. À partir de certains mots clé, il est possible d'identifier des signaux faibles de menaces ou d'opportunités pour l'affaire. Le dépistage peut indiquer de nouveaux axes pour la veille environnementale.

Profil d'entreprises – processus de support aux analyses concurrentielles, qui consiste en une description détaillée des principaux concurrents, fournisseurs, clients, ou autres acteurs importants, à partir de la détection d'aspects importants, pour permettre une analyse plus fine de ces mêmes acteurs. Il s'agit d'un portrait de ces acteurs, révélant les aspects financiers, technologiques, les procédés de fabrication et la posture des décideurs, entre autres. Tous ces aspects doivent être constamment mis à jour.

La structure de fonctionnement – unité centrale d'intelligence compétitive, les réseaux de collaborateurs – ainsi que les ressources d'appui à cette structure seront décrites au point 6.6.

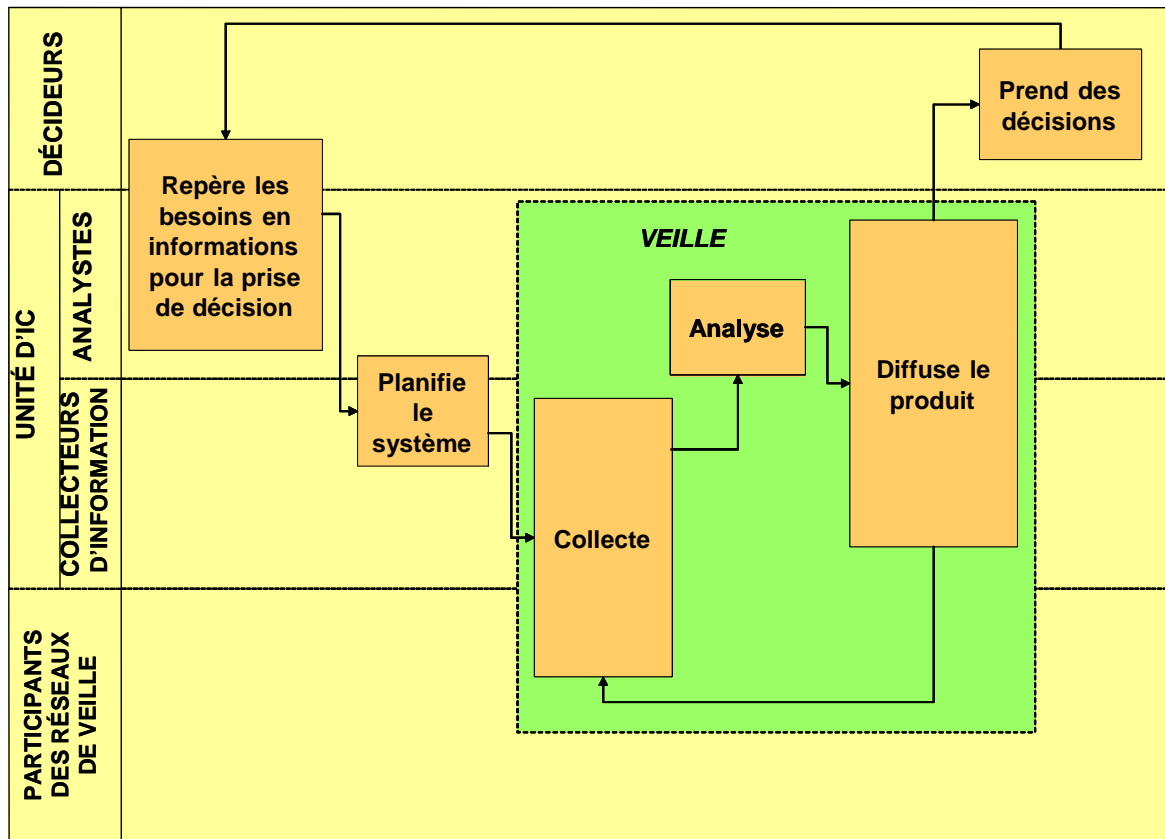
### **Synergie et complémentarité des composantes du modèle**

Les processus de KIT et de veille suivent une méthodologie semblable et sont complémentaires, vu que la finalisation d'un KIT peut faire surgir de nouveaux points à piloter et que la veille continue de l'environnement concurrentiel peut indiquer des questions à approfondir, c'est-à-dire la nécessité de KIT.

Le processus de dépistage de l'environnement peut conduire à la veille continue de certains aspects détectés lors de ce dépistage, ou encore à la mise au point de KIT pour ces aspects-là. Le profil d'entreprises est une toile de fond, consultée à tout instant, durant les analyses portant sur une entreprise donnée. Le détail des processus de veille et des KIT sera discuté aux points 6.4 et 6.5 suivants.

#### **6.4 Processus de base de veille de marché dans le cadre du secteur aval**

Le processus de base de veille de marché, qui comprend tous les éléments normalement décrits dans les processus étudiés au chapitre 3, sera décrit ci-dessous et toutes ses étapes seront vues dans le détail. Le schéma de fonctionnement de la veille est représenté sur la Figure 9 :



**Figure 9 - Processus de base de veille du système d'intelligence compétitive du secteur aval**

Nous décrivons ci-dessous les acteurs participant à ce processus :

Les décideurs – les principaux décideurs de l'unité d'affaires et les principaux clients des processus d'intelligence compétitive utilisent les produits d'intelligence compétitive dans la prise de décisions. En collaboration avec l'équipe d'intelligence compétitive, ils définissent l'axe de la veille de marché.

Les analystes – responsables de la définition des axes du système, auprès des clients, responsables des analyses de l'information. Ils détiennent des connaissances sur

l'affaire, sur les prises de décisions de l'entreprise, et, naturellement, sur les outils d'analyse.

Les collecteurs – professionnels du secteur d'informations, qui détiennent les méthodologies de stratégies de recherche d'informations, dans les diverses bases de données utilisées par le système.

Les autres clients – directeurs ou spécialistes de divers secteurs de l'unité d'affaires, qui reçoivent les produits de la veille et en font usage dans leurs prises de décisions quotidiennes. Ils ne participent pas à la décision sur les axes de la veille.

Les activités mentionnées sur la figura 09, composant le système de veille de marché, sont décrites ci-dessous. Les activités de collecte, d'analyse et de diffusion du produit sont détachées dans un cadre à l'intérieur de la figure, car ils constituent le processus continu de veille du marché. Nouvelle optique de détection de besoins en informations et planification du système - second abordage utilisant les ressources internes et externes de l'organisation :

#### **6.4.1 Détection des besoins en informations et planning initial du système**

L'étape de veille de marché commence par la détection des besoins en informations. Selon Choo (1995), le besoin en informations surgit des problèmes, des incertitudes et des ambiguïtés rencontrées dans des situations et lors d'expériences spécifiques de l'organisation. Pour MacMullin & Taylor (apud Choo, 1995), ces situations et expériences, outre les sujets spécifiques, englobent tout le contexte interne et externe de l'organisation et, recouvrant un univers très vaste de connaissances sur l'entreprise, la détermination des besoins en informations ne peut pas se limiter aux questions : « Pourquoi avez-vous besoin de le savoir ? », « Quel est votre problème ? », « Qu'avez-vous besoin de savoir là-dessus ? » et « Comment avez-vous besoin de le savoir ? ». « Les besoins en information sont contingents, dynamiques et multifformes. Une

spécification complète n'est possible que dans le cadre d'une représentation fournie de l'ensemble de l'environnement d'usage de l'information ». (Choo, 1995).

Pour obtenir une large connaissance du cadre d'usage de l'information, la planification du système a prévu une étape d'entretiens avec les principaux usagers du système, afin d'établir un relevé des prises de décisions, des sources d'informations utilisées jusqu'alors pour répondre aux demandes de ces procédés et des lacunes existantes entre les besoins et les sources consultées. À partir de là, un processus structuré de veille sur toutes les sources détectées et d'analyse postérieure de ces informations a été mis au point.

Le repérage des facteurs critiques de succès du secteur pour orienter le système d'intelligence compétitive du secteur aval avait déjà été utilisée lors des premières tentatives de mise en œuvre du le système. Toutefois, l'utilisation de cette méthodologie est rarement citée comme technique de détection de besoins en informations pour l'intelligence compétitive, ou d'affaires, par la plupart des auteurs dans la bibliographie la plus récente du secteur d'intelligence compétitive. Les techniques les plus recommandées actuellement sont les entretiens individuels avec les principaux clients. (Herring, 1999 ; Fuld, 2002 ; McGonagle & Vella, 1999).

Selon nous, le recours aux entretiens avec les décideurs, au détriment de l'utilisation de la méthode des FCS pour la détection des besoins en information, doit être orienté par les demandes stratégiques de chaque secteur, afin de ne pas perdre le lien avec les besoins stratégiques. Cependant, les entretiens doivent également détecter les besoins en informations pour les décisions tactiques et opérationnelles de l'entreprise. Ainsi, les entretiens peuvent être orientées vers les prises de décisions sous la responsabilité de chaque client clé, de sorte que les questions posées s'adaptent à la position stratégique occupée par ce client, ce qui permet de mieux axer le processus, traduisant les besoin en informations plus spécifiques, et donc plus précieuses pour la prise de décisions.

Afin de bien définir les objectifs du système et de ne pas courir le risque qu'il soit perçu comme une banque de données d'informations sur le milieu extérieur, il faut que soient

clairement définis les **clients** du système et leurs **besoins** en informations. Une analyse postérieure sélectionnera, parmi ces informations détectées comme nécessaires, celles que le système devra traiter en priorité. Ce processus définit l'**axe** du système d'intelligence compétitive.

La détection des besoins en informations pour la veille est réalisée par l'équipe d'intelligence compétitive, de deux façons complémentaires :

- a. Entretien avec les principaux décideurs (Directeur général et directeur exécutif de l'unité d'affaires ; et
- b. Mise au point de la cartographie multidimensionnelle d'intelligence et des matrices de dédoublement, en collaboration avec les autres décideurs-clients du système (responsables des processus spécifiques au sein de l'unité d'affaires). Nous donnerons ci-dessous les définitions de la cartographie multidimensionnelle d'intelligence et des matrices de dédoublement,.

#### **6.4.1.1 Premier procédé de détection de besoins – Entretien avec les décideurs :**

Les entretiens avec les principaux directeurs-clients du système sont menés sur la base des méthodologies de Fuld (2002) et de Herring (1999). Normalement, les questionnaires utilisés sont préalablement élaborés et les questions choisies en fonction des spécificités des prises de décision de chacun :

- Le positionnement stratégique des prises de décision sous sa responsabilité ;
- Le type de produit et de marché sous sa responsabilité ;
- Le type de concurrence existant sur les marchés placés sous sa responsabilité ; et
- Les impacts des mouvements du marché sur son activité.

Ces entretiens définissent les grandes lignes de veille de toute l'unité d'affaires. Nous présenterons ci-dessous deux exemples de questionnaires :

**Méthodologie A** (D'après Herring, 1999) :

Les entretiens sont menés à partir de six questions de base posées à chaque directeur :

- a) Parlez-nous de votre rôle et de vos attributions au sein de l'entreprise.
- b) Pouvez-vous nous dire brièvement comment l'information circule dans votre entreprise ou dans votre secteur ?
- c) Où recherchez-vous normalement les informations sur votre marché ?
- d) À quelles décisions ou à quelles actions devrez-vous faire face dans les six prochains mois et en quoi pensez-vous que l'intelligence compétitive pourrait faire la différence ?
- e) Pouvez-vous citer une occasion où vous avez été surpris par un secteur du marché ?
- f) Quelles sont vos suppositions et vos croyances en ce qui concerne vos concurrents ?
- g) Quelles questions vous posez-vous sur vos concurrents ?

**Méthodologie B** (d'après Fuld, 2002) :

La méthodologie considère que les entretiens avec les cadres sont un élément critique pour le diagnostic d'intelligence compétitive. Seul le débat entre les usagers de l'intelligence et les décideurs peut faire apparaître les sujets qui seront traités et étudiés par le système d'intelligence compétitive et c'est à partir de ces relevés que sera définie l'organisation appropriée au système d'intelligence compétitive.

Le protocole d'entretien est élaboré de façon à inviter la personne interrogée à un débat sur les décisions dont elle a la charge et sur les objectifs stratégiques de l'entreprise ou de l'unité d'affaires. L'entretien n'a pas pour but de demander à l'interviewé de dresser une liste des points qu'il trouve intéressants, mais de le faire réfléchir aux décisions à prendre et pour lesquelles il n'aurait pas encore assez d'informations et à son besoin en informations fiables et analysées pour sa prise de décision.

Les entretiens sont ouverts, sous forme de conversation guidée, où l'univers de décisions de l'interviewé détermine ce qui sera abordé et quelle en sera la portée. Les entretiens s'étendent ensuite aux partenaires de ce décideur, de façon à obtenir, à la fin de ce tour de table, un échantillon représentatif des sujets critiques pour lesquels la veille se fait nécessaire pour l'organisation.

Au préalable, une liste de questions est établie, dont les principaux points sont décrits ci-dessous :

- Sujets et décisions stratégiques ;
- Alertes anticipées ;
- Acteurs du secteur et du marché ;
- Qu'attend-on du système d'intelligence compétitive, comment doit-il fonctionner ? (Fuld, 2002).

Les responsables des entretiens devront être bien préparés et avoir une idée très claire des processus de décision de l'entreprise, de façon à poser les questions pertinentes et à s'approfondir sur le contenu des réponses, ce qui enrichit les résultats des entretiens. Ils doivent toutefois être à l'écoute de l'interviewé, s'abstenir de donner leur avis et d'induire la personne à les approuver. Ce qui arrive fréquemment lorsque le responsable n'est pas suffisamment préparé ou qu'il est spécialiste des sujets en question. Il ne faut pas perdre de vue que ce que l'on souhaite, c'est obtenir l'avis de la personne interrogée.

#### **6.4.1.2 Second procédé de détection des besoins – mise au point de la cartographie multidimensionnelle d'intelligence et des matrices de dédoublement**

Vu le nombre croissant de technologies de collecte automatique d'informations, allié à l'augmentation vertigineuse des sources d'informations aujourd'hui accessibles, dans les bases de données, sur Internet ou dans d'autres sources, on court le risque de procéder à une collecte non sélective d'informations sur tous les sujets réputés importants et, partant, de se heurter à des difficultés lors du traitement, en raison du grand volume d'informations recueillies. Afin d'éviter que le système ne tombe dans ce piège, il convient de programmer dans le détail l'ensemble du processus de collecte et de stockage d'informations, de façon à optimiser le temps et les ressources.

Nous décrivons ci-dessous un processus d'identification des besoins en informations pour le système d'intelligence compétitive du secteur aval, mis au point dans le cadre de la présente étude, à partir d'une méthodologie proposée par Hedin (2000). Ce dernier avait déjà mis au point la cartographie multidimensionnelle d'intelligence et des matrices de dédoublement, du système d'intelligence, visant à identifier les points de collecte d'informations pour les entreprises et leur stockage postérieur. La contribution de cette thèse consiste à insérer un processus d'analyse pour la définition de cartographie multidimensionnelle et des matrices pour le secteur pétrolier.

Avant de décrire le processus, il convient de définir ce que nous entendons par cartographie multidimensionnelle d'intelligence et des matrices de dédoublement, à partir d'une adaptation de la méthodologie de Hedin (2000).

Cartographie Multidimensionnelle d'Intelligence – définition de tous les aspects du marché qui puissent causer un impact sur les affaires ou sur les stratégies de l'entreprise, identifiant les principaux acteurs impliqués dans chacun des aspects.

Matrices de dédoublement – dédoublement de la mapa de inteligência, relevant, pour chaque acteur mentionné, toutes les dimensions qui, surveillées, peuvent indiquer des changements sur le marché concurrentiel.

Les besoins en informations relevés auprès des décideurs sont détaillés et complétés à partir du montage de la **Cartographie Multidimensionnelle d'Intelligence**, et la mise au point postérieure des **Matrices de dédoublement** pour la veille du marché. Ces processus visent les marchés régionaux, mais sont orientés par les caractéristiques du marché national, obtenues grâce aux premiers entretiens avec les principaux décideurs du système, qui en donnent une vision de l'entreprise. À partir des directrices tracées, les matrices sont mises au point avec les décideurs et les collaborateurs régionaux et ce processus permet de relever les éléments qui auront le plus d'impact sur ces marchés spécifiques.

### **Insertion de processus analytique dans la collecte d'informations**

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, bien que nombre d'auteurs séparent la collecte et l'analyse des informations en deux étapes distinctes, nous avons considéré, pour ce système, l'analyse comme le processus déterminant de la qualité des produits d'intelligence compétitive. L'analyse doit donc accompagner tout le processus d'intelligence compétitive, dès la détection des besoins en informations. Nous étudierons ci-dessous une méthodologie mise au point dans le contexte de ce travail, afin que le processus d'analyse soit inscrit dès la planification de la collecte d'informations, à partir de l'adaptation d'une méthode déjà en place d'organisation d'informations.

### **Construction de la Cartographie Multidimensionnelle d'Intelligence**

Nous avons tout d'abord divisé le marché géographiquement, selon la structure de décision de l'unité d'affaires. Pour chaque marché repéré, des *workshops* sont organisés avec les directeurs régionaux et les principaux collaborateurs du système, appartenant aux diverses sous-unités d'affaires de la région en question, afin de monter

le Cartographie Multidimensionnelle d'Intelligence et des Matrices de Dédoublément, pour la région, suivant les directrices stratégiques de l'unité d'affaires.

Pour construire le Cartographie Multidimensionnelle, nous avons tout d'abord utilisé les éléments de la méthodologie d'analyse des secteurs industriels, mise au point par Michael Porter (1986), que nous avons complété par les éléments critiques pour le secteur cible du système, éléments détectés lors des entretiens avec les décideurs clé et lors des *workshops* avec les décideurs et les collaborateurs régionaux. La Figure 10 propose un exemple de Cartographie Multidimensionnelle.

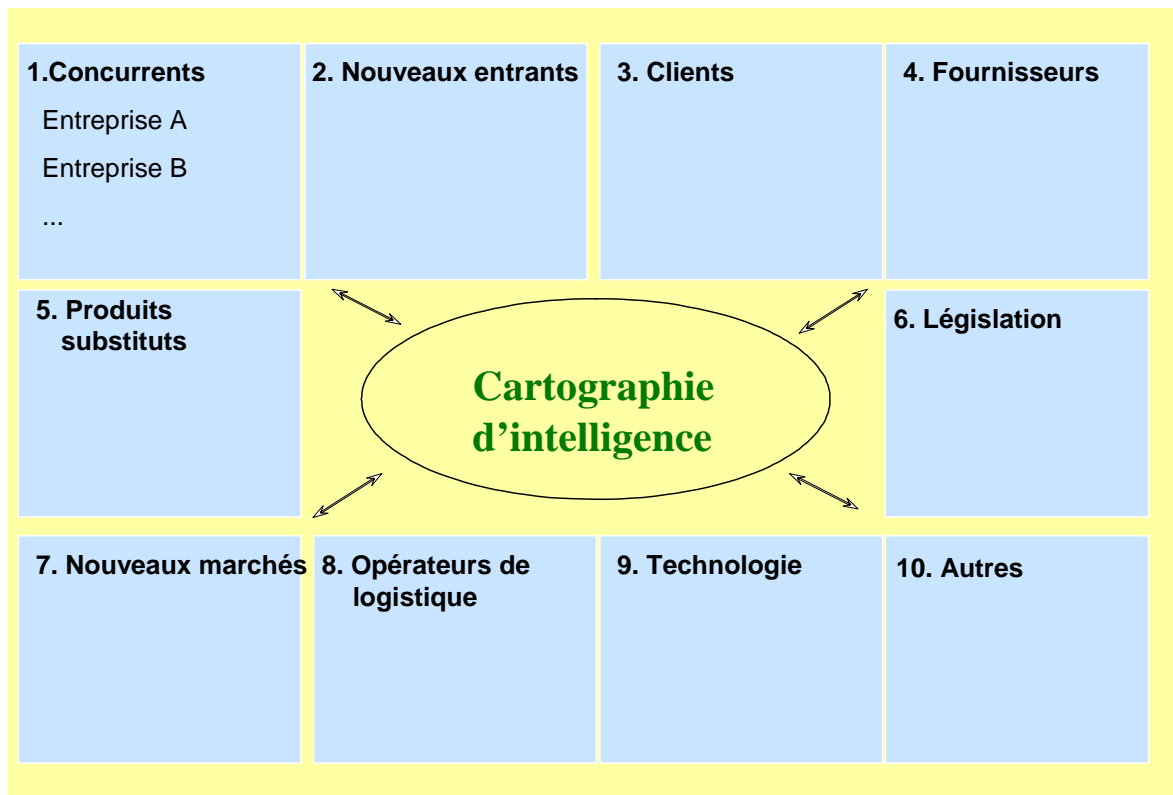


Figure 10 - Cartographie Multidimensionnelle d'Intelligence à partir du modèle analytique de Porter

## Mise au point des Matrices de Dédoublement

Après avoir défini le Cartographie Multidimensionnelle, le second pas est la définition des besoins en informations pour chaque aspect présenté. L'équipe d'intelligence compétitive, en collaboration avec les directeurs et les collaborateurs régionaux, a mis au point pour chaque aspect (Ex. : Concurrents) détecté sur le cartographie multidimensionnelle, une matrices de dédoublement spécifique. Cette matrice détaille les dimensions (Ex. : stratégie) qui devront être surveillées pour chaque acteur (Ex. : entreprise 1) détecté sur le cartographie multidimensionnelle. Le Figure 11 indique la formation de ces matrices.

Une matrice étant un dédoublement du plan de veille pour un marché régional donné, chacune est composée des acteurs sur le marché en question, pour chacun des éléments des cinq forces de Porter (1986) : fournisseurs, clients, substituts, nouveaux entrants et concurrents, complétés par les éléments critiques spécifiques du secteur par exemple, opérateurs logistiques, complétés par les éléments critiques spécifiques du secteur, préalablement détectés au cours des entretiens. Pour chaque aspect, sont relevées les dimensions les plus importantes à surveiller, pour ces acteurs spécifiques, standardisées pour tous les acteurs de la matrice en question.

Nous décrivons ci-dessous l'exemple de l'une des matrices :

### **Matrice de concurrents**

Pour l'aspect "concurrents", nous avons relevé les dimensions les plus importantes auxquelles devrait s'appliquer la veille du système d'intelligence compétitive. La Figure 11 donne l'exemple résumé d'une matrice de concurrent.

<b>Concurrents</b> <b>Dimension</b>	<b>Entreprise A</b>	<b>Entreprise B</b>	<b>Entreprise C</b>	<b>Sources Secondaires</b>
<b>Stratégie</b>	Philippe	Marie	Henri	Journal 1
<b>Marchés</b>	Source 4	Michele	Source 5	Base de Données 1
<b>Clients</b>	Source 1	Source 2	Source 3	
<b>Partenaires</b>	Source 6		Source 6	
.....				

**Figure 11 - Matrice de concurrents de la région A**

La construction de la Cartographie Multidimensionnelle d'Intelligence et Matrices de Dédoublage, élaborée par l'équipe d'intelligence compétitive en collaboration avec les usagers du système, ainsi que le premier processus de détection des besoins, réalisé grâce aux entretiens avec les principaux décideurs, permettent aux analystes et aux collecteurs d'information de détecter les sources possibles d'information pour le système. Les sources humaines sont déjà repérées par les usagers et apparaissent à l'intersection entre les lignes et les colonnes des matrices, comme le montre la Figure 11.

Les besoins relevés grâce aux directeurs de l'unité d'affaires sont introduits dans les matrices de dédoublement définies par les équipes des unités d'affaires régionales.

Pour monter les cartographies et les matrices, nous avons tenu compte du fait que l'intelligence compétitive n'est pas un processus à part dans la gestion de l'entreprise. L'intelligence compétitive doit faire partie intégrante de cette gestion, de façon à aider effectivement aux prises de décisions. Selon McGonagle & Vella (1999), l'intelligence compétitive doit aider à répondre à un large éventail de questions d'affaires, comme celles ci-dessous :

- « Qui sont vos concurrents actuels ? Qui sont vos concurrents potentiels ?
- Comment vos concurrents se voient-ils ? Comment nous voient-ils ? Leur vision est-elle la bonne ?
- Quels sont les profils des personnes clés de nos concurrents ? Quelle personnalité ont-ils ? Dans quelle mesure ces personnes influencent-elles notre prévision de réactions des concurrents à nos stratégies concurrentielles ?
- Quelles sont les tendances de notre secteur à court terme et à long terme ? Comment nos concurrents ont-ils répondu à ces tendances dans le passé ? Comment y répondraient-ils dans l'avenir ?
- Quels brevets ou technologies nos concurrents actuels ou potentiels ont-ils obtenus récemment ? Que signifient pour nous ces innovations ?
- Comment et où nos concurrents organisent-ils le marketing de leurs produits et services ? Quels sont leurs taux de réussite ? Prendront-ils de nouvelles directions ? Lesquelles ?
- Quels marchés ou quelles zones géographiques seront (ou ne seront pas) visés par nos concurrents à l'avenir ?
- Nos marchés peuvent-ils répondre aux changements de prix, de logistique ou de garanties ? Réagiront-ils ?
- Quels sont les projets de nos concurrents sur un horizon de deux à cinq ans, dans les entreprises où ils entrent normalement en compétition avec nous ? Quels sont leurs projets et leurs buts pour leurs autres entreprises et en quoi modifieront-ils la conduite des entreprises en concurrence avec nous ?” (McGonagle & Vella, 1999).

Nous pouvons encore ajouter :

- Comment les directeurs de l'entreprise cible considèrent le phénomène d'ouverture du marché ?
- Quels concurrents pourront entrer sur nos marchés ?

Ces questions ont été prises en compte lors de la construction de la Cartographie Multidimensionnelle d'Intelligence et Matrices de Dédoublément pour le système de veille du secteur aval, notamment lorsque nous avons envisagé les stratégies que les concurrents potentiels utiliseraient pour entrer sur notre marché. Pour un premier exercice de construction de ces stratégies, nous avons étudié l'entrée de concurrents potentiels internationaux sur d'autres marchés récemment déréglementés.

### **Adéquation des systèmes de veille de marché pour une entreprise en cours d'ouverture du marché**

Afin de détecter les entreprises sur lesquelles devraient porter la veille, il était inutile de poser les questions normalement préconisées par les auteurs pour les entreprises déjà en place sur un marché concurrentiel, telles que : relevé des concurrents actuels et des surprises dont les décideurs avaient été victimes, en raison de l'absence de concurrence pour les principaux produits commercialisés par l'entreprise cible.

La détection des acteurs sur lesquels faire porter la veille a donc été effectuée grâce aux entretiens avec les décideurs, à partir de leur vision du futur fonctionnement du marché ouvert. L'étude du phénomène d'ouverture d'autres marchés, récemment déréglementés, compte tenu de toutes les spécificités géographiques, politiques, économiques et environnementales de chaque situation, a également aidé à définir les aspects sur lesquels faire porter la veille. Le but de cette étude était de détecter les principaux mouvements des acteurs mondiaux par rapport à de nouveaux marchés, en relevant les moyens d'action et les stratégies d'approche de ces marchés.

À partir de ce relevé, nous avons effectué une analyse *SWOT* (*Strengths, Weakness, Oportunities and Threats*), pour tenter de dénombrer les forces, les faiblesses, les

opportunités et les menaces de l'entreprise cible, vis-à-vis de ses concurrents potentiels, et cette même analyse *SWOT* pour les principaux concurrents, face au nouveau marché.

Ces données entrent dans les matrices de dédoublement et les cartographies multidimensionnelles, et elles indiquent alors l'axe de la veille de marché et de la production d'alertes anticipées ("*early warnings*"), qui visent à préparer les cadres et, partant, l'entreprise à l'entrée possible des nouveaux concurrents.

#### **6.4.2 Choix des sources d'informations et structuration de la collecte :**

Savoir quelles sont les informations non nécessaires est aussi utile que de spécifier une longue liste d'informations souhaitées. S'il est normal, lors d'un premier relevé auprès des clients, qu'une énorme quantité de besoins apparaissent, il faut toutefois s'en tenir à ce qui est réellement important à ce moment-là pour l'entreprise (Drucker apud Choo, 1995).

Dans l'expérience de cette recherche, les premières matrices de dédoublement mises au point étaient trop détaillées, ce qui a été corrigé grâce à l'expérience de l'équipe d'intelligence compétitive dans le processus. Voilà pourquoi la suggestion de l'auteur doit être prise en compte lors de la première révision du système, car les usagers et les spécialistes en veille auront alors une idée plus claire des informations pouvant ajouter le plus de valeur au résultat final. Toujours selon Drucker, les concepteurs des systèmes tombent souvent dans l'erreur de déterminer les besoins en informations à partir du flux existant de documents et de données. Pour Choo, les directeurs se trompent également lorsqu'ils délèguent cette tâche aux spécialistes en intelligence compétitive, sans prendre la responsabilité d'un relevé adéquat de ces besoins. (Choo, 1995). Toutefois, selon Herring (1995), il ne faut pas perdre de vue que les cadres ne peuvent pas détecter tous les besoins en veille. La détection des menaces et des

opportunités naissantes revient à l'équipe d'intelligence compétitive Herring (1999). Dans le modèle du système d'intelligence compétitive du secteur aval, nous avons considéré que la responsabilité du repérage des besoins en informations était partagée entre l'équipe d'intelligence compétitive et les décideurs.

La créativité est importante lors du montage du plan de sources et des stratégies de recherche, afin de ne pas courir le risque d'automatiser les processus en place. Tout aussi importante, comme nous l'avons vu plus haut, est la participation des décideurs-clients du système à toutes les phases de détection des besoins en informations, afin que le système ne présente pas de lacunes dans l'avenir. La responsabilité de la détection des besoins est alors partagée à égalité entre les décideurs et l'équipe d'intelligence compétitive.

### **Choix des sources secondaires formelles et structuration de la collecte**

Une fois quadrillées les informations nécessaires et les sources probables de ces informations, il faut alors détecter les sources secondaires les plus importantes pour chaque aspect de la veille.

Pour monter la structure de collecte d'informations secondaire, trois stratégies de départ ont été utilisées :

- A. Sources publiques sur Internet : nous avons tout d'abord effectué une enquête auprès des principaux usagers du système, les spécialistes et les membres de l'équipe d'intelligence compétitive, dans le but d'établir un relevé de toutes les sources Internet dont ils se servaient déjà.
- B. À partir de la liste des sources, nous avons réalisé un travail d'association de ces sources par besoins spécifiques des matrices de dédoublement. À l'issue de cette phase, de nouvelles sources Internet ont été relevées, pouvant fournir les éléments des matrices de dédoublement qui n'étaient pas couverts par les sources secondaires utilisées jusqu'alors. Après ce relevé, une méthodologie a été mise au

point par un spécialiste en sources d'informations, pour la validation de toutes ces sources et leur classification en fonction de certains facteurs préalablement choisis, tels que :

- Fiabilité de l'éditeur :
- Fiabilité des données ;
- Périodicité de mise à jour (actualité des données) ;
- Niveau de satisfaction des besoins des matrices de dédoublement cible .

Ces facteurs ont été transformés en variables et en indicateurs, qui ont attribué une valeur à la qualité de la source pour son usage.

C. Revue de presse ou agences de presse nationale : un relevé a été fait des agences de presse du pays, en raison du besoin de suivi du marché local, et à partir de ce relevé, il a été fait appel à un service de revue de presse spécifique sur les marchés régionaux de notre intérêt.

D. Bases de données internationales La détection des bases ou des banques de données est suivie d'une évaluation économique de l'usage de ces sources. Tout d'abord, une recherche a été faite, auprès de la bibliothèque de l'entreprise, sur les bases de données auxquelles l'entreprise était déjà abonnée, puis une recherche sur Internet pour y relever d'autres sources pouvant satisfaire les besoins qui n'étaient pas encore couverts par les sources dont disposait l'organisation. Ce travail a compté sur l'expertise de la bibliothécaire de l'équipe d'intelligence compétitive.

Une fois les sources définies et acquises, les stratégies de recherche manuelle et automatique ont été mises au point, ainsi qu'une structure assurant la recherche systématique dans l'ensemble des sources énumérées. En fonction de l'importance du thème dans le système, la périodicité de consultation aux sources relatives au thème en question a été définie. Un système de stockage structuré de ces informations a été mis

au point, les informations étant classées par thème ou par points des matrices de dédoublement, de façon à en faciliter l'analyse.

La décision de recherche automatique d'informations doit être prise en fonction de la fréquence des changements de l'environnement. (Boulanger, 2000). Il convient de rappeler que nous traitons d'un marché récemment déréglementé, où les acteurs se préparent encore à agir de façon indépendante. Dans ce cas, les mouvements sont encore si nombreux que seule se justifie une recherche automatique sélective dans les sources relatives aux thèmes où le mouvement est le plus intense.

Pour des raisons stratégiques, les sources d'information utilisées dans le système ne seront pas décrites dans ce travail.

#### **6.4.2.1 Choix des sources primaires formelles et structuration de la collecte**

À partir du relevé des sources primaires informelles au cours des *workshops*, se forment les réseaux humains, partie de la stratégie de travail des sources humaines de l'organisation, qui seront étudiées au point 6.6.

La participation du plus grand nombre de personnes d'autres secteurs de l'unité d'affaires, outre l'équipe d'intelligence compétitive, est fondamentale pour la collecte de ces informations, car elle permet la diversité de points de vue, évitant certains travers spécifiques, au cas où la collecte serait toujours centrée sur le même groupe de personnes. Un petit groupe de personnes de la gestion de veille tend à avoir ses sources préférées, ce qui présente l'avantage de la facilité d'obtention des informations et l'inconvénient de la contamination des analyses par les tendances de certaines sources et peut nuire à la qualité du produit final.

### 6.4.3 Le processus d'analyse

Collecte et analyse ne doivent pas être considérées comme des processus consécutifs. Le processus d'analyse commence dès la délimitation de la question à étudier et oriente donc l'ensemble du processus de collecte d'informations, et celle-ci se poursuit durant le processus d'analyse des informations obtenues, pour approfondir des points considérés critiques pour le développement des conclusions du travail d'intelligence compétitive.

Comme nous l'avons vu plus haut, dans la pratique, la mise au point du système d'intelligence compétitive du secteur aval, pour le montage des cartographie multidimensionnelle d'intelligence – qui orientent la collecte de données – requiert l'utilisation d'outils d'analyse. Et, durant la phase d'analyse des informations obtenues à partir de la surveillance des éléments des matrices de dédoublement, sont réalisées de nouvelles collectes d'informations, dans le but de recroiser et de valider les informations disponibles au départ.

Dans ce contexte, Herring (1996) suggère que l'opération d'analyse assure trois activités fondamentales :

- « produire des analyses de veille pour les preneurs de décision et les directeurs d'opérations ;
- orienter la collecte, afin d'en augmenter l'efficacité ; et
- promouvoir une compréhension des mouvements externes, ambigus et peu définis, pouvant avoir une importance pour la compétitivité de l'entreprise et la réussite de l'affaire ». (Herring, 1996).

Pour la production des analyses et, par conséquent, la compréhension des mouvements du marché qui puissent causer un impact sur les décisions de l'entreprise, l'analyste doit rechercher une immersion complète dans les sujets en analyse, afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles. Cependant, ces analystes ne peuvent pas perdre de vue le moment de mettre fin à la collecte, c'est-à-dire le moment où ils ont en mains les informations importantes pour tracer les conclusions. Il est naturel que la conclusion

s'accompagne d'insécurité, notamment lorsqu'il s'agit de décisions de grande valeur pour l'entreprise, soit parce que de grandes sommes d'argent sont en jeu, soit en cas de nouvelle orientation stratégique, entre autres.

À ce propos, Tyson (1997) attire l'attention sur le fait qu'il est important d'éviter que l'analyse ne conduise à la paralysie. Selon l'auteur, les failles dans les systèmes de veille sont souvent dues à la vision des spécialistes, pour qui les résultats de la veille doivent être exacts. Pour l'auteur, « les cadres n'ont pas besoin d'une information absolument précise et cette soif d'exactitude peut retarder la prise de décisions ». Un processus de veille conçu dans l'intention de mettre au point une base de connaissances dans l'entreprise, doit viser non pas l'exactitude, mais les perspectives. « Certes, les décideurs sont friands de chiffres. Mais ils aimeraient que les professionnels impliqués dans le processus de veille se concentrent sur les faits ayant donné origine à ces chiffres. Voilà qui est une approche correcte de la perspective. Pour ce faire, ces professionnels ne peuvent pas être de simples collecteurs et analystes. Il leur faut faciliter le flux des connaissances au sein de l'organisation ». (Tyson, 1997).

Herring affirme que l'analyse est le cerveau du système de veille moderne : « Lorsque les réponses ne peuvent être collectées, le processus d'analyse synthétise des fragments d'information recueillis sur des événements extérieurs importants, détecte les principales corrélations et produit un rapport de veille clair et concis, de façon à stimuler l'action de la part du décideur ». (Herring, 1996).

Pour les processus d'analyse dans le système d'intelligence compétitive du secteur aval, la validation de la fiabilité des informations se fait à partir de la triangulation entre les informations secondaires et les entretiens avec des sources primaires, préalablement repérées dans les matrices de dédoublement ayant trait aux secteurs étudiés. Une fois les informations validées, les analyses se font à l'aide des outils sélectionnés pour chaque cas, comme le mentionne la méthodologie FAROUT (Fleisher & Bensoussan, 2003), décrite au chapitre 3, point 3.4.3.

Les méthodologies les plus utilisées par le système de veille du secteur aval sont les suivantes :

- Analyses des cinq forces de Porter (Porter, 1986) ;
- Analyse des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces - SWOT ;
- Profil du décideur ;
- Analyse de la valeur attribuée par le client ;
- Analyse des points aveugles - *Blindspot* ;
- Analyse du concurrent ; et
- Analyse de la chaîne de valeur.

Dans le cadre de cette recherche, nous n'entrerons pas en détails dans la méthodologie de chacune des techniques d'analyse, mais elles sont toutes décrites en détail dans le travail de Fleisher et Bensoussan (2003), dans lequel les auteurs évaluent les diverses techniques d'analyse disponibles dans la littérature, leurs forces, leurs faiblesses, leurs avantages, leurs limitations et leur adéquation aux diverses situations.

La priorité accordée aux processus à analyser est fonction de l'importance de ces activités pour les prises de décision, établies à partir de l'axe initial du système, obtenu lors de la détection des besoins en informations. Pour certains points spécifiques, la diffusion d'informations à forte valeur ajoutée, comme celles obtenues grâce aux réseaux de veille de marché, satisfont déjà les besoins de la prise de décision. Ainsi, les processus d'analyse, ayant recours à des outils et à des analystes qualifiés, se limitent aux points jugés prioritaires : ceux dont l'impact est le plus fort sur les stratégies et les affaires de l'entreprise.

Pour reprendre une analogie de Fuld (2002), nous imaginons le résultat de l'analyse comme un tableau impressionniste. Lorsque nous l'observons de trop près, nous n'y voyons qu'une énorme quantité de petites touches de pinceau, qui seraient les données ; lorsque nous prenons du recul, nous voyons le tout, qui serait la perspective, l'intelligence requise. Ce que l'on souhaite, ce n'est pas exactement un tableau classique, donnant tous les détails et une image parfaite. L'autre analogie courante pour

les processus d'analyse est celle d'un puzzle. L'analyste doit percevoir le tout à partir des quelques pièces disponibles, sans avoir forcément à monter tout le puzzle (Fuld, 2002).

#### 6.4.4 Les produits créés et leur diffusion

La création des produits d'intelligence compétitive doit tenir compte des caractéristiques et de la nature du travail des clients de chaque produit, selon une échelle allant des produits les plus courants et les plus diffusés, pour lesquels la diffusion électronique est la meilleure option, jusqu'aux débats avec les cadres supérieurs, qui doivent se dérouler par le biais de présentations bien structurées et personnellement, de sorte que tous les doutes soient rapidement éclaircis. Le **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** montre les principaux produits du processus de veille du système d'intelligence compétitive du secteur aval.

PRODUIT	DESCRIPTION	CLIENT
Base de nouvelles	Diffusion quotidienne des nouvelles les plus importantes pour l'affaire.	Clients et collaborateurs du Système d'intelligence compétitive, et autres personnes intéressées.
<i>Newsletters</i>	Journal électronique de deux pages, au plus, détachant les principales nouvelles de la période dont l'impact peut se faire sentir sur les décisions stratégiques, tactiques ou opérationnelles.	Gestionnaires et Participants des réseaux de veille de marché et du réseau d'analystes.
Alertes et tendances	Rapport sur un fait important survenu dans le marché, accompagné d'analyses et d'indications des impacts probables pour la compagnie.	Gestionnaires.
Présentations et discussions périodiques avec les hauts gestionnaires	Présentations et discussions périodiques avec les hauts gestionnaires, portant sur les analyses stratégiques des principaux mouvements du marché et sur les indications d'impact pour la compagnie.	Hauts gestionnaires.
Forums de discussion sur le marché	Forums périodiques sur les mouvements de marché.	Participants des réseaux de veille de marché.

#### **Tableau 4 - Principaux produits du processus de principaux produits du processus de veille**

Les produits cherchent à satisfaire divers types de clients et leurs différents besoins. Les produits diffusés sont ceux contenant des informations analysées, mais les informations sans analyse sont également communiquées, ce qui permet aux usagers de les interpréter eux-mêmes et d'adresser leurs questions et leurs demandes d'éclaircissements à l'équipe d'intelligence compétitive.

Pour les sujets plus stratégiques, compte tenu de la réalité des gestionnaires qui disposent de peu de temps pour la lecture de toutes les informations, il est donné priorité aux produits d'information analysée, comme les alertes et les tendances, les présentations et les débats.

Les participants des réseaux ont également accès à la base de nouvelles et aux *newsletters*. L'échange d'idées entre les divers participants des réseaux, à l'occasion des forums périodiques permet au groupe d'enrichir constamment ses connaissances sur le secteur d'activité.

#### **Diffusion sélective de produits**

Il est important que l'équipe d'intelligence ait une connaissance approfondie de ses clients, afin de tirer un meilleur profit des produits pour la prise de décisions. L'apprentissage sur la prise de décisions et le style de chaque gestionnaire client, se fait lors de l'étape de détection des besoins en informations. Au cours de cette étape, il est fondamental de chercher à connaître :

- la façon dont ces décideurs travaillent les informations qui leur parviennent, qu'elles soient structurées ou non ;
- la tendance de ce décideur à utiliser les technologies d'information modernes ;
- le style de décision de chacun ; et
- leur moyen préféré de réception d'informations.

Ainsi, le système d'intelligence compétitive peut répondre à ces décideurs de façon exclusive. Ces précautions vont permettre une plus large utilisation des produits créés par les processus d'intelligence compétitive.

Pour les autres usagers du système, le réseau de gestionnaires, spécialistes et force de ventes, la diffusion doit également être bien organisée, de sorte que les produits arrivent à leurs destinataires dans le temps voulu et qu'ils soient présentés de forme attrayante. Actuellement, les intranets diffusent une vaste quantité d'informations. La tendance actuelle est que le personnel reçoive chaque jour un très grand volume d'informations nouvelles par courrier électronique. Si les produits d'intelligence compétitive sont diffusés sans souci d'organisation, ils tendent à se confondre dans cette grande variété de sujets et ne sont souvent pas lus, car les usagers n'en ont pas le temps. Voilà pourquoi, outre la production de rapports brefs et objectifs, comme nous l'avons vu ci-dessus, il faut également rechercher le meilleur média pour la diffusion de ces produits.

Quel qu'en soit le contenu ou le format, l'essentiel est qu'ils diffusent efficacement les résultats. Comprendre la manière dont les responsables des décisions préfèrent recevoir les informations augmente indéniablement l'intégrité et la future utilisation des produits. Certains gestionnaires préfèrent des rapports de recherche formels, des résumés fiables des faits essentiels ou encore les deux formats. Mais d'autres préfèrent que les spécialistes présentent leurs constatations lors de réunions d'équipes. L'autre exemple de diffusion est l'environnement de réseau lui-même, dans lequel les professionnels transmettent leurs constatations aux principaux décideurs de l'unité d'affaires, très souvent sur intranet.

Il est toujours difficile, lors de la mise en place du système, de savoir exactement qui devra recevoir tel ou tel produit. La décision oscille entre diffuser un sujet stratégique à un grand nombre de personnes et courir le risque que l'information soit utilisée de façon indue, par méconnaissance ou par éloignement du sujet traité, et, à l'inverse, suivre une politique de diffusion restreinte et risquer que les informations ne parviennent pas à ceux qui pourraient effectivement entreprendre une action à partir de celles-ci. Castano,

Soury et Dou (apud Boulanger, 2000), déconseillent une liste de grande distribution, car ce procédé pourrait causer une diminution significative de l'impact de l'information ou de la décision postérieure.

La diffusion des produits suit deux tendances, en fonction du caractère stratégique et de la nécessité de protection de l'information, ce qui apparaît sur le Tableau 5.

<b>Dénomination et Contenu du Produit</b>	<b>Attribut Stratégique et de Confidentialité</b>
Revue de presse, contenant des informations secondaires	Produit sans caractère stratégique, diffusé par voie électronique, à tout le personnel intéressé.
Bulletins de liaison contenant des informations secondaires et primaires	Produit à caractère confidentiel, diffusé par voie électronique, aux gestionnaires et aux principaux collaborateurs.
Alertes et tendances, contenant des analyses des mouvements des marchés	Produit à caractère stratégique, diffusé par voie électronique, aux gestionnaires des secteurs sur lesquels un impact puisse se faire sentir.
Conférences et débats sur les mouvements du marché et analyses des impacts pour la compagnie	Produit à caractère stratégique, diffusé personnellement, aux hauts gestionnaires.
Conférences et débats sur les conclusions des KIT	Produit à caractère stratégique, diffusé personnellement, aux hauts gestionnaires ou à un client particulier.

**Tableau 5 - Diffusion sélective de produits**

Nous avons adopté l'opinion de Hovis (2002), selon laquelle il est important, pour la diffusion personnelle de produits aux décideurs, que l'équipe d'intelligence compétitive commence sa présentation par les sujets dont le gestionnaire a déjà connaissance, en les analysant et en ajoutant de la valeur à leur contenu. Ce procédé confère une plus grande fiabilité à l'équipe, ce qui facilite l'acceptation, de la part de ces gestionnaires, du contenu des analyses présentées par l'équipe, contenu qui n'est pas toujours aligné sur les idées en vigueur dans l'organisation. Il est nécessaire que le décideur se sente à

l'aise avec l'équipe, afin que les nouvelles informations soient assimilées, acceptées et transformées en actions.

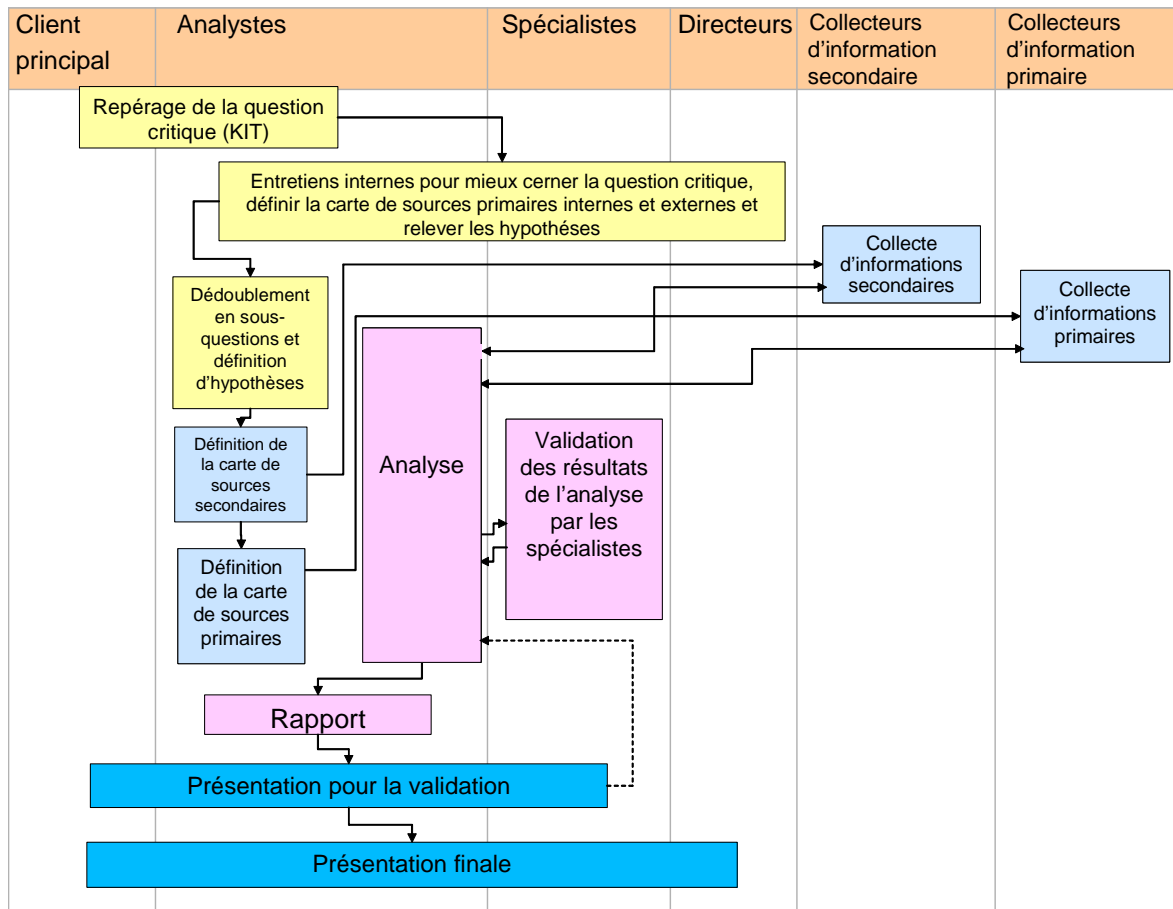
Les produits créés pour les décideurs présentent les analyses les plus condensées possible, en fonction du temps dont ils disposent pour la lecture et l'interprétation, comme le mentionnent Castano, Soury et Dou (apud Boulanger, 2000). À quoi bon un rapport détaillé et riche en informations si le client principal n'a pas l'occasion d'en prendre connaissance ? L'équipe d'intelligence compétitive doit apprendre à élaborer un rapport court, de façon à y faire tenir le plus d'informations possible.

## 6.5 Processus de base du KIT (Key Intelligence Topic)

Nous décrivons ci-dessous les étapes de la réalisation des KIT, telle que nous l'avons conçue dans cette recherche.

La méthodologie de mise au point de KIT reprend la nomenclature adoptée par Jan Herring (1999) et est utilisée par l'auteur pour la détection des besoins en informations pour un système d'intelligence compétitive. Toutefois, dans le contexte de ce travail, la méthodologie mise au point a tenu compte de l'ensemble du processus de développement de projets pour l'analyse des points clé de la veille. **Le processus de KIT inclut donc, dans le cadre de cette recherche, la détection de la question critique, la collecte et l'analyse d'informations et la diffusion des résultats aux clients du système.**

Cette méthodologie est configurée comme le montre la Figure 12 et sera détaillée ci-dessous.



**Figure 12 - Processus de mise au point d'un KIT**

### Détection de la question critique

La détection de la question par lequel débute le processus de KIT peut avoir lieu de trois façons :

- Demande spécifique des décideurs, à partir de la détection d'une menace ou d'une opportunité dans l'environnement extérieur ;
- Détection, par l'équipe d'intelligence compétitive, d'une menace ou d'une opportunité dans l'environnement, à partir du processus de veille de marché.

La détection est soumise à la validation du décideur clé, principal intéressé par la question ; et

- Entretiens de routine avec les décideurs, pour chercher à repérer les besoins en informations.

Le décideur qui pose la question devient alors le principal client du KIT ou indique à l'équipe d'intelligence compétitive qui sera le client clé, avec qui l'équipe devra cerner la question, c'est-à-dire mieux détailler ce qui devra être étudié. Le client clé est normalement le directeur du secteur le plus affecté par les résultats du KIT et le responsable des futures actions ou projets d'actions. Bien que les KIT visent une cible spécifique et bien définie, il est courant que leurs résultats puissent être utiles à plus d'un processus de l'organisation pour la prise de décisions. Certains KIT peuvent donc avoir plus d'un client clé.

### **Détection de l'équipe d'analystes**

Après avoir détecté la question, l'étape suivante consiste à définir les personnes qui participeront au projet, en collaboration avec l'équipe d'intelligence compétitive. La coordination du travail est à la charge des gestionnaires d'intelligence compétitive, l'équipe étant normalement constituée de trois analystes, dont l'un appartient à l'équipe d'intelligence compétitive et deux viennent d'un autre secteur de l'unité d'affaires.

La mise au point des KIT est projetée de façon à stimuler la capacité d'analyse compétitive élargie dans l'unité d'affaires, grâce à la collaboration d'analystes n'appartenant pas à l'équipe d'intelligence compétitive. Pour ce faire, ces KIT sont élaborés avec la participation d'un spécialiste externe, qui prend en charge la conduite de la formation de l'équipe d'analyse. Les analystes ainsi formés vont constituer le réseau d'analystes d'intelligence compétitive. La formation de ce réseau vise à promouvoir la culture d'intelligence compétitive au sein de l'organisation, ainsi que la participation aux travaux d'intelligence compétitive de techniciens hautement qualifiés et

ne faisant pas partie de l'équipe d'intelligence compétitive. La composition de ce réseau et l'évaluation de ce processus seront l'objet de discussion au point 6.6 e au chapitre 8.

Le travail est coordonné par l'équipe d'intelligence compétitive, dans le souci des points suivants :

- Suivi de la conduite de la formation ;
- Suivi de la conduite des analyses, suivant le but pré-établi ;
- Facilité d'accès aux sources internes et externes ; et
- Suivi du format de la présentation finale, pour l'adapter au style du client cible ;

D'autres KIT sont réalisés avec le seul concours de professionnels internes, ayant déjà suivi une formation auprès d'un spécialiste externe. Le travail est coordonné par de analystes seniors de l'équipe d'intelligence compétitive et compte sur la participation d'analystes d'autres secteurs de l'unité d'affaires.

### **Peaufinage et dédoublement de la question principale**

Une fois l'équipe choisie, le débat est ouvert sur la question relevée. Le KIT exige une cible et un timing. Il est nécessaire que le problème se traduise par une question spécifique, de façon à permettre une réponse adéquate aux attentes, à savoir une réponse qui puisse entraîner une action de la part du décideur.

Afin de définir la question spécifique, nous avons interviewé des personnels de l'organisation, des spécialistes ou des personnes ayant un rapport avec le sujet en question, dans le but de saisir toutes les nuances du problème, de soulever des hypothèses et de cerner les principaux points à étudier.

C'est à partir de là que l'on détecte la question principale, à savoir la préoccupation réelle du client clé, classée par Herring (1999) en trois types principaux : alertes anticipées (*early warning*); décision stratégique ou profil du concurrent, et pouvant

représenter des opportunités ou des menaces pour l'entreprise. (qui peut être une opportunité ou une menace pour l'entreprise). Une fois définie la question principale de l'étude, elle est fragmentée en questions secondaires ou hypothèses sur ce qui se passe ou pourra se passer sur le marché, en ce qui concerne la question principale. De même que pour une recherche scientifique, la formulation d'hypothèses aide l'analyste à organiser son raisonnement et lui permet d'établir des liens entre les premières idées sur le problème et la preuve ou la réfutation a posteriori, par le biais de l'observation empirique. Les hypothèses ou les questions secondaires sont définies de façon que les réponses confirment ou réfutent les idées préalablement relevées par les clients ou par les spécialistes. Après avoir défini la question principale et formulé les hypothèses ou les questions secondaires, le processus est soumis au client clé pour être validé.

### **Insertion du processus d'analyse dans le repérage et le dédoublement de la question**

Pour le repérage de la question et son dédoublement postérieur en questions secondaires ou en hypothèses, les outils d'analyse utilisés peuvent être les cinq forces de Porter, l'analyse de la chaîne de valeur, entre autres. L'insertion de ces outils permet aux analystes d'organiser leurs pensées pour la résolution du problème, avant même la phase d'analyse des données proprement dite, ce qui indique que, pour bien conduire un travail d'intelligence compétitive, l'analyse doit commencer dès les premières approches de la question. Les outils d'analyse vont également aider l'analyste et le collecteur d'informations à structurer le processus de recherche d'informations primaires et secondaires

### **Cartographie des sources**

Le repérage précis de la question à laquelle il s'agit de répondre, le dédoublement en questions secondaires ou hypothèses et la définition de la durée du projet déterminent les sources qui pourront être utilisées pour la recherche des informations importantes pour la résolution du problème. Le cartographie des sources est divisée selon les questions secondaires définie. On procède au repérage des sources internes (primaires informelles et secondaires formelles). Les entretiens avec le personnel aident à définir les sources humaines extérieures.

### **Définition des spécialistes internes**

Pour chaque KIT, sont détectés, au sein de l'organisation, les spécialistes en produits, processus ou marchés ayant trait à la question étudiée. Ces spécialistes aideront à former la base de connaissances sur le sujet, nécessaire à l'équipe d'analystes, pour la conduite du travail. Ils sont également consultés pour analyser la viabilité technique de certaines hypothèses formulées au cours du processus. La participation des spécialistes se concrétise par de longs entretiens avec l'équipe d'analystes et de collecteurs, au début du projet, et des consultations ciblées tout au long du projet, si besoin en est.

### **Conduite de la collecte d'informations**

Recherche dans les sources formelles d'informations disponibles au public :

- Internes :rapports de ventes, rapports de KITs précédentes, liste de fournisseurs et de clients, rapports de production, recherche et développement, rapports financiers, bibliothèque interne ; et
- Externes : journaux, revues, bases de données, rapports du secteur, Internet, rapports d'organismes publics, bilan annuel entre autres.

Recherche dans les sources informelles d'informations non disponibles au public, obtenues par le biais d'entretiens avec des personnes directement ou indirectement liées au sujet étudié

- Internes : entretiens avec le personnel de l'entreprise ; et
- Externes : entretiens avec des personnes n'appartenant pas à l'entreprise, y compris avec le concurrent, les distributeurs, les fournisseurs, les organismes régulateurs, les associations, les services de logistique, etc.

La recherche dans les sources formelles fournit à l'analyste le cadre initial du problème et permet de projeter la conduite des entretiens avec les sources humaines. Celles-ci fournissent, à leur tour, un ensemble d'évidences qui alimentent le processus d'analyse. Toutes les informations collectées au cours des entretiens sont validées par la triangulation des données des sources multiples.

### **Entretiens externes et internes**

Les entretiens peuvent être conduits au sein de l'organisation ou à l'extérieur. En ce qui concerne les entretiens internes, ils peuvent être conduits par l'équipe d'intelligence compétitive. Ces entretiens doivent être dirigés par un groupe de trois personnes : la première est responsable de la conduite de l'entretien, de la motivation de la personne interrogée pour parler du sujet et doit avoir le contact facile. La seconde est l'analyste, dont le rôle est d'écouter et qui intervient lorsqu'il ressent le besoin d'approfondir un point particulier. La troisième personne est chargée de prendre des notes. Dans la plupart des cas, l'usage du magnétophone inhibe la personne interrogée. Dès le départ, la personne interrogée doit savoir que quelqu'un prendra note de ses opinions.

Les entretiens suivent un déroulement rigoureux, qui commence par l'identification des usagers qui participeront à cette étape et se poursuit par l'élaboration de questions à poser à ces usagers. L'entretien est organisé et les questions sont formulées en fonction du secteur d'affaires de la personne interrogée, de ses connaissances sur la question en analyse et de son niveau de décision quant à cette même question.

Pour les entretiens avec les personnes n'appartenant pas à l'organisation, il est préférable d'avoir recours à des consultants externes, car, en présence de spécialistes

internes, les réponses peuvent être trop limitées, car, selon les intérêts en jeu, les sources pourront filtrer les informations.

Le recours à des consultants externes est extrêmement important dans ce type de collecte, vu que, en principe, les informations primaires qu'ils recueillent ne sont pas chargées des préjugés pouvant éventuellement se glisser dans les informations fournies par les personnel de l'organisation. Il faut toutefois être attentif au caractère stratégique du projet en cours et à la nécessaire confidentialité des intérêts de l'entreprise, lors du recrutement de spécialistes externes.

Il est essentiel de donner priorité aux aspects éthiques dans ce type de collecte. Le recours aux consultants évitera de porter atteinte aux principes du code d'éthique, étant donné que :

- Le consultant peut identifier sa compagnie, sans révéler le nom de son client pour l'analyse en cours,
- Si la question lui est posée directement, il peut répondre que son client souhaite garder l'anonymat,
- Il est légal et exact de dire que l'analyse est menée pour une industrie ou un marché, sans préciser qu'il s'agit d'une analyse pour l'intelligence compétitive,
- Il est acceptable de rechercher la coopération de l'interlocuteur, en piquant sa curiosité pour l'échange d'informations sur le marché dans lequel il opère, en utilisant une partie de l'information préalablement obtenue comme monnaie d'échange. (West, 2001, p. 103).

Vu l'importance des informations pouvant être fournies par cette activité, celle-ci doit être soigneusement organisée, de façon à couvrir toutes les sources pouvant être consultées et à tracer les meilleures stratégies pour chacune d'entre elles. De même que pour les entretiens internes, il convient au préalable de préparer un questionnaire,

où les questions sont fonction du secteur d'activité de la personne interrogée et de ses connaissances d'un aspect donné du problème.

La collecte directe d'informations auprès du concurrent est une tâche considérée difficile et dont les chances de succès sont limitées. Au fil des années, avec l'augmentation des connaissances sur l'intelligence compétitive dans les entreprises, la collecte d'informations importantes à partir de ces sources devient de plus en plus difficile. Le lancement de programmes comme la sécurité de l'information, la contre-intelligence, voire les systèmes de veille, entraîne une prise de conscience de la valeur de l'information et de l'importance de la non-divulgateion dans le milieu extérieur, d'informations considérées comme sensibles pour la compagnie.

### **L'analyse des informations**

Après avoir recueilli une masse critique d'informations, l'on procède alors aux analyses. Les outils à utiliser varient d'un projet à l'autre et sont choisis en fonction des spécificités de chaque projet, de la nature des sources utilisées et des futures décisions en jeu, dans la mesure où les décisions d'investissements exigeront une analyse financière plus approfondie et où les menaces de nouveaux entrants exigeront une analyse des forces et de faiblesses de l'entreprise et du concurrent, pour ne citer que deux exemples. La méthodologie d'analyse des cinq forces de Porter est généralement utilisée comme support aux autres outils. Pour Sandman (2002, p. 93), « tout modèle n'est qu'un référentiel technique auquel nous pouvons accrocher une kyrielle de faits, quelques théories bien formulées et un ou deux pronostics. Il ne suffit pas de choisir le bon modèle, lorsque l'on ne dispose pas des faits et des estimatives adéquats ». L'auteur attire notre attention sur le risque de se limiter aux idées reçues, lors de la collecte d'informations. Il donne un autre avertissement : si les modèles sont de bons outils pour la réalisation de bonnes analyses, ils ne peuvent pas se substituer au sérieux de la démarche, à la collecte bien orientée de données ni à un esprit ouvert et avide de savoir.

La collecte se poursuit durant le processus d'analyse des informations obtenues, pour approfondir certains points, confirmer ou réfuter une ligne de raisonnement ou une hypothèse préalablement définie. Au cours de cette phase, les spécialistes internes sont également consultés pour analyser la conduite des analyses relatives aux hypothèses de caractère plus technique. Toutefois, les analystes doivent se méfier de leurs travers et éviter l'interférence d'idées reçues. Au cours de cette phase, la consultation des spécialistes internes doit se limiter à l'aspect technique, évitant la discussion sur la marche des constatations générales du projet. Ce procédé vise à éviter les conclusions précipitées, qui sont rarement les meilleures pour la solution du problème.

Il est important que l'équipe d'intelligence compétitive mette au point des protocoles d'analyse spécifiques pour chaque type de question présentée, de façon que, pour chaque type de question normalement repérée, aient été préalablement définies les étapes à suivre par l'équipe qui prendra le projet en charge.

### **Logiciels comme outils de support aux analyses**

Pour aider à la bonne marche du travail, en ce qui concerne le stockage et le tri d'informations, un logiciel est utilisé qui permet d'organiser les informations primaires et secondaires, en fonction des diverses hypothèses ou questions secondaires du projet, facilitant ainsi l'analyse pour la confirmation ou la réfutation des hypothèses formulées au départ.

### **Élaboration et présentation du rapport**

Une fois les hypothèses testées, puis confirmées ou rejetées en fonction de leur viabilité, vérifiées par les analyses, un rapport final est alors élaboré et présenté en premier lieu aux spécialistes, afin d'être validé. Pour obtenir la réponse à la question principale, les analystes n'ont pas nécessairement besoin d'une réponse à chacune des questions secondaires. Après avoir effectué les modifications nécessaires, la solution est présentée au client ou au groupe de clients de la question principale.

L'élaboration du rapport tient compte des caractéristiques du client principal et des autres clients cible susceptibles d'utiliser les résultats du KIT. Ce qui signifie que le résultat du travail doit être stimulant pour les usagers. Si l'utilisateur s'intéresse davantage à l'aspect technologique, la présentation devra en tenir compte et comporter des éléments technologiques qui permettent à ce client d'établir un lien entre les résultats présentés et ses propres connaissances.

Les rapports de KIT doivent être divisés en cinq parties :

#### **Parties constituant un rapport de KIT**

- Repérage de la question – un résumé de la situation qui a motivé le travail et du processus de peaufinage de la question principale ;
- Dédoublage en questions secondaires ou formulation d'hypothèse – un canevas qui conduise à la compréhension du processus utilisé par les analystes pour "décortiquer" la question ;
- Développement des analyses – l'embase pour les conclusions ;
- Conclusions – présentées le plus clairement possible et préalablement étayées au cours de l'étape précédente ;
- Recommandations pour l'action ou pour la surveillance postérieure – fondées sur toutes les connaissances acquises au cours de la réalisation du travail, l'équipe aide le décideur clé à indiquer les actions pouvant être entreprises, à partir des constats obtenus dans les résultats du travail.

Le modèle de présentation du travail vise à permettre aux clients clé une compréhension plus complète des analyses et ceci dépendra de la réceptivité de ces clients aux résultats du travail. La compréhension complète des faits ayant conduit aux

conclusions du travail, de la part des clients clé, confère une plus grande crédibilité aux résultats et facilitera la mise en pratique des actions proposées par ce travail.

### **Résultat d'un groupe de KIT réalisés**

Le Tableau 6 ci-dessous présente un groupe de onze KIT réalisés sur une période de trois ans et organisés suivant certains paramètres prédéfinis. L'observation de ces paramètres servira à étayer les analyses postérieures, qui seront réalisées au point 8.4.1 du chapitre 8.

La colonne 2 indique le niveau de prise de décision auquel le KIT a répondu au sein de l'organisation, ce qui est confirmé dans la colonne 3, par le demandeur du KIT. La colonne 4 montre la caractéristique du sujet du KIT, en ce qui concerne l'aspect du marché observé par le processus. La colonne 5 indique la portée des divers KIT, quant au nombre d'acteurs du marché impliqués dans le processus, alors que la colonne 6 présente l'horizon de temps, dans l'avenir, sur lequel portait l'analyse. La colonne 7 permet d'observer si les conclusions des KIT se sont confirmées au long du temps, après leur conclusion et la colonne 8, si des actions ont été entreprises à partir des résultats des KIT : les réponses positives indiquent la réalisation d'actions, les négatives indiquant la non-réalisation de ces actions ; certaines ont été entreprises un certain temps après la réalisation des KIT et sont indiquées comme "postérieures" ; certains KIT n'ont pas donné lieu à des actions directes à partir des recommandations du travail, mais à des dédoublements d'activités à partir des résultats des KIT.

1. KIT	2. Niveau de décision (stratégique/tactique/opérationnelle)	3. Demandeur (1)	4. Caractéristique principale	5. Un acteur / divers acteurs	6. Horizon de temps étudié	7. Confirmation Conclusions	8. Actions	9. Décision stratégique, Alerte anticipée, Description des acteurs (2)
1	Stratégique	Directeur Exécutif	Nouvel entrant	1 acteur	1 an	Oui.	Oui.	Description d'acteurs du marché
2	Stratégique	Directeur Exécutif	Nouvel entrant	1 acteur	6 mois	Oui.	Postérieur	Alertes anticipées
3	Stratégique	Directeur Exécutif	Stratégie Concurrent	Divers	Immédiat	Non	Postérieur	Décisions stratégiques
4	Stratégique	Directeur Général	Nouvel entrant	Divers	1 an	Oui.	Oui.	Alertes anticipées
5	Tactique	Directeur Général	Stratégie Concurrent	1 acteur	6 mois	Non	Non	Alertes anticipées
6	Stratégique	Directeur Exécutif	Nouvel entrant	1 acteur	1 an	Oui.	Non	Alertes anticipées
7	Stratégique	Directeur Général	Stratégie des clients	Divers	Immédiat	Oui.	Oui.	Décisions stratégiques
8	Stratégique	Directeur Exécutif	Nouvel entrant	Divers	Immédiat	Oui.	Oui.	Alertes anticipées
9	Stratégique	Directeur du Secteur d'Aval	Produit substitut	Divers	1 an	Oui	Oui.	Alertes anticipées
10	Stratégique	Directeur	Produit substitut	Divers	Immédiat	Oui.	Dédouplements	Décisions stratégiques
11	Stratégique	Directeur Général	Nouvel entrant	Divers	6 mois	Oui.	Oui.	Alertes anticipées

(1) La position hiérarchique des demandeurs au sein de l'entreprise figure sur l'organigramme de la Figure 5.

(2) Classification d'après Herring (1999).

a) Décisions et actions stratégiques : incluent mise au point de plans stratégiques et de stratégies.

b) Alerte anticipée incluent les initiatives des concurrents, les surprises technologiques et les actions gouvernementales.

c) Description des principaux acteurs du marché, comprenant les concurrents, les clients, les fournisseurs, les organismes régulateurs et les partenaires potentiels.

**Tableau 6 - Évaluation d'un groupe de KIT réalisés**

Nous analyserons au chapitre 8 le processus de réalisation de KIT, en vue de définir les principales étapes à gérer durant la réalisation des processus de KIT susceptibles de garantir la qualité du processus, c'est-à-dire les facteurs critiques de succès lors de la réalisation de KIT.

## 6.6 L'implantation du Systeme – le Modele de Travail en Réseaux

Tous les théoriciens et les adeptes de l'intelligence compétitive sont en quête de moyens de faire de l'intelligence compétitive un processus continu, intégré aux autres processus de l'entreprise. L'intelligence compétitive doit être étroitement liée aux prises de décisions et aux processus de travail des collaborateurs, afin que ceux-ci puissent y contribuer effectivement. Nous abordons dans ce point le montage du système d'intelligence compétitive en ce qui concerne le modèle de travail, mis au point à partir du partenariat des gestionnaires d'intelligence compétitive avec les organismes régionaux et avec les réseaux de collaborateurs, ces derniers, établis pour étayer le système.

Au départ, un système d'intelligence compétitive soulève une série de questions, quant aux ressources humaines impliquées :

- Comment devra-t-on monter l'équipe de travail ?
- Les travaux feront-ils appel aux ressources internes ou externes ?
- Comment impliquer le personnel de l'organisation ?
- Comment mettre au point une qualification en analyse pour l'intelligence compétitive ?
- Quel type de personnel appartenant à l'organisation sera nécessaire à la mise en place d'un système d'intelligence compétitive ?

Nous avons cherché à réfléchir à ces questions à partir de quelques prémisses essentielles :

- Développement des activités par le personnel de l'organisation, hormis pour certains projets et activités spécifiques ;
- Optimisation des ressources de personnel disponible parmi les gestionnaires de l'intelligence compétitive ; et
- Implication d'autres équipes appartenant à d'autres secteurs de l'organisation, par leur participation aux projets, de façon à permettre un apport d'expériences différenciées, une diffusion capillaire des concepts d'intelligence compétitive, outre la création d'une capacité d'analyse étendue à l'ensemble de l'entreprise.

Toutes les spécificités de l'entreprise ayant été analysées, le système final est composé d'une équipe noyau d'intelligence compétitive et de réseaux de collaborateurs de l'organisation qui apportent leur appui à cette équipe, comme le montre la figure 13:

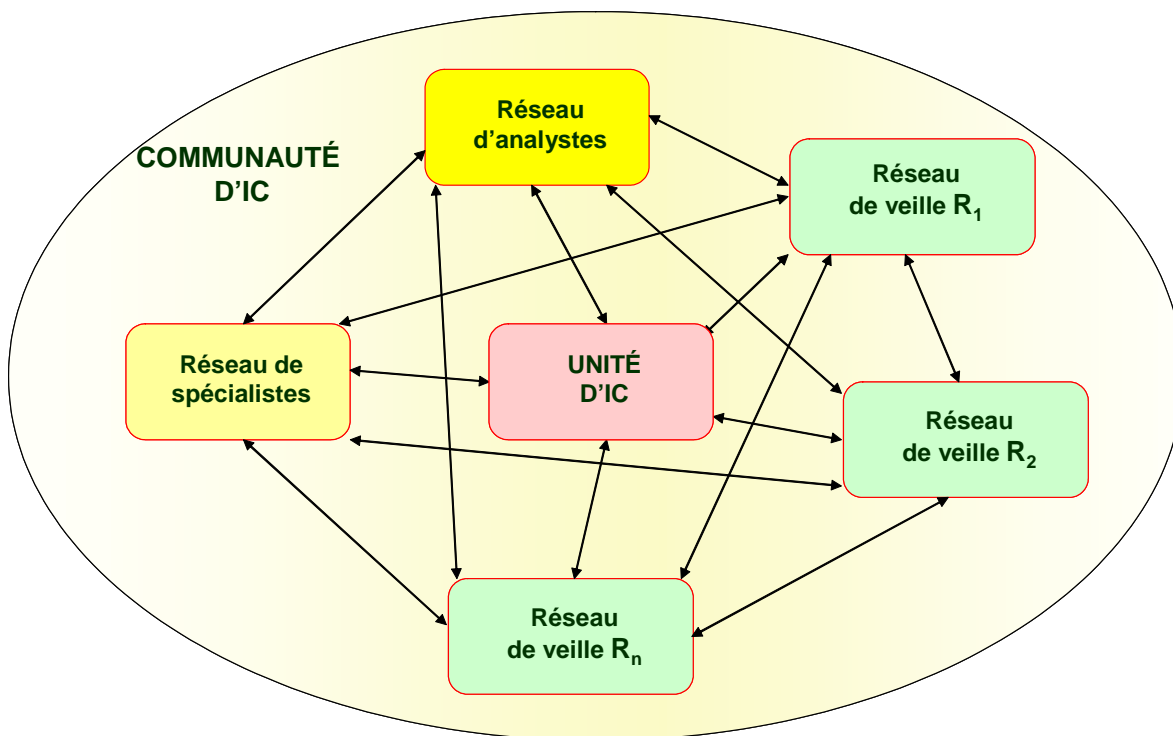


Figure 13 - Le Modèle de travail en réseaux

Nous définirons ci-dessous chacun des éléments impliqués dans le système :

### **6.6.1 Unité d'Intelligence Compétitive**

L'unité organisationnelle d'intelligence compétitive a eu pour principale mission de garantir une vision intégrée, alignée sur les stratégies de l'entreprise, se traduisant par :

- Le tracé de lignes directrices ;
- La mobilisation du corps de gestionnaires, à la fois clients et fournisseurs d'informations pour le système ;
- Les rapports avec les spécialistes étrangers à la compagnie ;
- La formalisation du processus ;
- La coordination de KIT ;
- La coordination de la veille de marché ;
- La création et la mobilisation permanente des réseaux de collaborateurs ; et
- La diffusion des concepts d'intelligence compétitive.

L'unité d'intelligence compétitive est également responsable du repérage des besoins en information du système, par les méthodologies indiquées au point 6.4.1; de la veille des informations sur des sources secondaires ; de l'analyse de l'environnement concurrentiel ; de la réalisation de forums sur le marché et de la diffusion des produits d'intelligence compétitive.

#### **Composition de l'équipe de l'unité d'intelligence compétitive**

L'équipe d'intelligence compétitive est composée, dans la première phase, des professionnels suivants : le directeur d'intelligence compétitive ; deux analystes ; et une bibliothécaire, fonctionnant comme spécialiste de l'information.

**Facteurs critiques de succès dans le montage de l'équipe d'intelligence compétitive de Le secteur aval :**

- Un professionnel titulaire d'un diplôme de 3<sup>e</sup> cycle en intelligence compétitive, chargé des analyses et de la conception du système et du support méthodologique aux activités ;
- Un professionnel titulaire d'un diplôme de 3<sup>e</sup> cycle en intelligence compétitive, chargé de la conception du modèle de collecte d'informations et responsable de la collecte d'informations secondaires et formelles ;
- Un professionnel ayant une vaste expérience de l'affaire et une grande expertise dans le domaine des systèmes de technologie de l'information, chargé des analyses et de la conception du support de TI pour l'activité ; et
- Un gestionnaire ayant une vaste expérience de l'affaire et connaissant la structure de la compagnie, jouissant de crédibilité dans le secteur où l'intelligence compétitive était appliquée.

Telle est l'équipe qui a structuré le système d'intelligence compétitive. Au fil des années, d'autres talents ont été incorporés à l'équipe, toujours en vue de meilleurs résultats finals. L'équipe finale est configurée comme suit : un directeur de l'activité ; cinq analystes d'informations ; un bibliothécaire et un autre professionnel de l'information ; et encore un professionnel de support aux outils de TI.

## **6.6.2 Sous-noyaux régionaux d'intelligence compétitive – conception de travail en collaboration avec les organismes régionaux**

La structure organisationnelle de l'unité d'affaires servie par le système d'intelligence compétitive est étudiée au point 6.2. Les directions générales qui y apparaissent sont localisées au siège de la compagnie et dans des unités régionales, responsables de la réponse au marché en régions. Les régions ont des caractéristiques de marché différentes et elles sont séparées par de grandes distances. Les directions générales localisées au siège sont responsables d'activités spécifiques qui couvrent tout le pays. La direction de veille d'intelligence compétitive a mis au point des groupes régionaux d'intelligence compétitive dans les directions régionales, de façon que ces groupes puissent à la fois mener des analyses au plan régional et développer une qualification pour travailler en collaboration avec l'intelligence compétitive sur les analyses du marché global. Les membres de l'intelligence compétitive de ces régions font partie des réseaux de veille de marché et du réseau d'analystes.

## **6.6.3 Réseaux de collaborateurs**

Pour travailler avec l'équipe noyau d'intelligence compétitive, combler les besoins en ressources pour la mise au point du système et pouvoir répondre aux besoins en informations détectés, il est nécessaire de mettre en place des groupes de professionnels, travaillant en réseaux et, ayant des objectifs spécifiques :

- Réseaux de veille de marché – ont pour objectif de dont l'objectif est de fournir au système les informations primaires et informelles sur le marché ;
- Réseau d'analystes – ont pour objectif de dont l'objectif est de travailler avec les analystes de l'équipe d'intelligence compétitive, à la mise au point des KIT. Il doit comprendre des personnels de divers secteurs de l'entreprise, dotés de profils spécifiques pour l'analyse d'informations. La diversité des secteurs de travail et

des régions géographiques de ces personnes enrichira le processus d'analyse, évitant la prédominance de travers spécifiques pouvant exister au sein d'un petit groupe d'analystes.

- Réseau de spécialistes – spécialistes dans des domaines spécifiques de technologie ou d'affaires. Ils sont consultés si le besoin se fait sentir d'un éclaircissement, au cours des projets, sur des points spécifiques, de façon à valider des informations, des hypothèses et des analyses, dans leur domaine d'expertise respectif.

L'implication du personnel dans le système d'intelligence compétitive doit avoir deux visées principales : tout d'abord, la participation aux étapes des processus d'intelligence compétitive, en tant que collecteurs et analystes d'informations. Ensuite, comme processus parallèles, la diffusion dans l'ensemble de l'entreprise, de connaissances sur le marché concurrentiel et celle de l'intelligence compétitive au sein de l'organisation.

Pour l'ensemble de ces groupes, ont été mis au point des programmes de qualification en concepts d'intelligence compétitive, afin de permettre à ces collaborateurs de mieux comprendre leurs activités au sein du système et de cerner leurs contributions aux prises de décisions de la compagnie, des niveaux stratégiques aux niveaux opérationnels.

### **6.6.3.1 Réseaux de veille**

Les réseaux d'intelligence compétitive ou de veille de marché s'avèrent le moyen le plus efficace de collecte d'informations primaires et informelles au sein de l'organisation. Dans la plupart des entreprises, les personnes travaillant en bordure de l'organisation détiennent une énorme quantité d'informations sur le marché, les concurrents, les fournisseurs, les nouveaux entrants, entre autres (Choo, 1995), et ne disposent généralement pas de canal aisé et sûr de faire parvenir ces informations aux niveaux stratégiques de prises de décisions de l'entreprise. Il est un autre aspect important : ces

professionnels ignorent souvent que les informations qu'ils ont captées sur le marché peuvent avoir une valeur stratégique, si on les associe à d'autres informations. Dans ce cas, l'échange d'informations favorisé par les réseaux donnera à chacun des participants, la dimension réelle de la qualité de l'information qu'il détient.

Aux fins du système d'intelligence compétitive mis au point dans cette recherche, les réseaux de veille ont deux rôles fondamentaux : directement, ils sont des sources d'information informelle pour le système, information précieuse pour un système de veille ; indirectement, ils ont un rôle déterminant dans la formation des professionnels aptes à travailler dans l'environnement concurrentiel, car ils disséminent dans l'entreprise la culture d'observation des mouvements du marché. Pour Martinet et Marti (1995), les réseaux d'intelligence et d'études de marché, permettent de concevoir clairement une vision stratégique globale et sont autant « d'yeux et d'oreilles » constamment à l'affût des risques et des opportunités pour les organisations.

Bon nombre des modèles de systèmes d'intelligence compétitive divulgués dans la littérature font référence aux réseaux humains pour la mise en place de l'intelligence compétitive. Or, au cours de notre recherche bibliographique, nous n'avons trouvé aucun détail sur ces réseaux – la façon dont ils sont montés, dont ils fonctionnent et dont on en mesure l'efficacité. Nous aborderons dans ce chapitre la formation de réseaux humains pour la collecte et l'analyse d'intelligence compétitive dans une entreprise.

La nécessité de monter des réseaux structurés pour l'intelligence compétitive s'impose car, vu l'avalanche d'informations circulant actuellement dans les entreprises et au dehors, il est pratiquement impossible, quel que soit le système structuré, de gérer ces flux, de manière à y « glaner » toutes les informations importantes pour l'entreprise. Outre le fait que, comme le mentionnent Jakobiak et Dou, (1992), certaines informations recueillies par les personnes en contact avec « l'extérieur » de l'organisation, ne figureront jamais sur les bases de données traditionnelles.

Les réseaux informels d'échange d'informations ont toujours existé au sein de l'entreprise en question. Les communautés ayant des intérêts communs échangent des informations afin d'optimiser leurs tâches quotidiennes. Les personnes ayant un profil de *gate-keeper* (décrits au chapitre 3, point 3.7) sont consultées par leurs pairs, formant des réseaux informels d'échange d'informations. Ceux travaillant en lisière de l'organisation, appelés *boundaries spanning* (Tushman & Scanlan, 1981), sont qualifiés pour capter les informations externes, les décrypter et les introduire dans les processus internes de l'organisation.

Dans les réseaux structurés de collecte d'informations pour le processus d'intelligence compétitive, ces facteurs sont donc reconnus et des canaux sont créés afin que ces informations puissent servir de support aux prises de décisions de l'organisation. Le second objectif de la mise en place de réseaux, comme nous l'avons montré plus haut, est de développer et de stimuler l'échange de ces informations entre les participants, aidant ainsi à la création d'une nouvelle culture pour affronter l'environnement concurrentiel.

Nous aborderons plus loin les autres réseaux du système d'intelligence compétitive ayant des approches différentes.

La mise en place d'un réseau de veille de marché a exigé une parfaite compréhension des processus d'échange d'informations dans l'entreprise, afin de pouvoir travailler sur les aspects comportementaux, d'une importance vitale pour atteindre les objectifs (Macedo, 1999). Pour Miller (2002), « convaincre les gens à partager les informations est un problème présent dans la plupart des organisations ». Les membres des équipes considèrent presque toujours l'information comme un pouvoir et, nous le savons, celui qui détient le pouvoir – si infime soit-il – n'est pas prêt à le céder. La réaction « qu'est-ce que j'ai à y gagner ? » peut aussi interférer dans la question. Voilà pourquoi il faut tenir compte du gain que le processus va représenter pour cette personne et il faudra étudier dès le départ quelle sera la monnaie d'échange à utiliser par le système pour motiver les gens à participer.

Le réseau de veille permet que les informations circulant entre les réseaux informels trouvent un canal préférentiel pour parvenir aux décideurs. Miller affirme également que « méconnaître les canaux appropriés au flux d'informations peut aussi constituer un problème. Le scénario décrit ci-dessous n'est pas inusité : un employé apprend quelque chose qui peut être important pour l'entreprise, mais ne sait pas avec qui partager cette information avant que l'entreprise ne poursuive ses activités sans prendre en compte cette information importante. De nombreuses organisations, notamment celles dotées de structures bureaucratiques, inhibent le flux d'informations dans la propre entreprise » (Miller, 2002, p. 58).

Compte tenu des arguments ci-dessus, nous avons cherché à créer des réseaux ayant, avant tout, un objectif commun. Et ensuite, qui représente un gain personnel pour chacun des participants, outre le gain collectif naturel. Former le personnel aux concepts d'intelligence compétitive a été le premier pas pour atteindre cet objectif commun. Les autres étapes et les aspects importants pour la construction d'un réseau d'intelligence compétitive sont décrits ci-dessous :

- a) Repérage des participants ;
- b) Sensibilisation de ces participants à la nécessité de suivre les mouvements du marché ;
- c) Création d'une culture de partage des informations ;
- d) Renforcement du sentiment d'appartenance au groupe, stimulant la confiance mutuelle entre les participants ;
- e) Montage conjoint de la structure de fonctionnement du réseau, de façon à obtenir l'engagement des participants dans le processus ; et
- f) Mise au point de l'outil de TI qui fonctionne comme support à l'échange d'informations, en mettant l'accent sur la sécurité et la simplicité d'accès (système agréable).

## **Choix des participants des réseaux de veille**

Le repérage des personnes qui composent les réseaux de veille doit rechercher les caractéristiques suivantes :

- Des personnes travaillant en « lisière » de l'organisation, c'est-à-dire qui aient des contacts fréquents avec le milieu extérieur à l'entreprise – *boundaries spanning* (Tushman & Scanlan, 1981) ;
- Capacités relationnelles ;
- Les *gate-keepers* naturels ; et
- Les responsables des prises de décision au niveau tactique et opérationnel.

La composition des réseaux de veille de marché a tenu compte des caractéristiques ci-dessus comme profil des participants à rechercher. Toutefois, lors de la construction des matrices de dédoublement (point 6.4.1.2), les participants prioritaires avaient déjà été définis, en fonction de leur implication dans les questions clé, objets de la veille.

## **Qualification à la participation au réseau de veille**

La qualification à l'engagement dans les réseaux de veille de marché comporte deux aspects fondamentaux :

- Qualification aux concepts d'intelligence compétitive ; et
- Mise au point de savoir-faire pour le partage d'informations, motivé par la nécessité de changement culturel dans l'organisation, face aux modifications du cadre externe.

Les aspects les plus importants pour la réussite de cette phase sont le tracé d'une formation qui corresponde aux deux aspects ci-dessus et le choix d'un public qui soit à la fois usager du système et formateur d'opinion au sein de l'organisation. Cette formation étant le premier contact d'un large public de l'entreprise avec les concepts et les outils de veille, sa réussite est fondamentale pour la mise en place des étapes ultérieures du système.

## **La formation mise au point**

Un *workshop* de trois jours a été prévu, aux caractéristiques suivantes :

- a) réalisé dans un lieu isolé, éloigné des centres urbains, de façon à permettre une meilleure intégration entre les participants ;
- b) Cours descriptifs sur l'intelligence compétitive ;
- c) Exercices pratiques d'étude de marché ;
- d) Suivi de consultation comportementale, visant à travailler sur les processus mentaux ayant trait aux changements de comportement et d'attitude ;
- e) Exercices comportementaux, visant à rompre avec ces modèles mentaux, pour un changement de posture dans les activités sur le nouveau marché ;
- f) Présentation du modèle d'intelligence compétitive défini pour l'entreprise et des principales initiatives prises jusqu'alors ;
- g) Construction conjointe d'un modèle de réseau de veille de marché avec les participants ; et
- h) Demande de suggestions pour le logiciel d'appui à mettre au point.

Les *workshops* ont reçu une évaluation très favorable des participants. Les premiers à bénéficier de cette formation ont été les directeurs et le personnel en contacts avec le marché, choisis selon le profil préalablement défini. Cinq *workshops* ont été réalisés, au long de deux ans, ayant compté en moyenne sur la participation de quarante personnes.

## **Mise au point de l'outil à utiliser pour l'échange d'informations**

L'une des étapes du *workshop* a été la définition, avec l'aide de toute l'équipe impliquée, des exigences auxquelles devrait répondre l'outil de technologie de l'information qui allait servir de support aux réseaux d'échange d'informations.

Les principales exigences indiquées ont été les suivantes :

1. sécurité de l'information.
2. facilité d'utilisation (système agréable pour l'utilisateur) ; et
3. structure qui reflète les matrices dédoublement, de façon à orienter et à aiguiller les usagers dans la collecte des informations en fonction des sujets de veille pré-établis.

Le logiciel, développé dans l'entreprise, a suivi plusieurs phases de mise en application, ce qui a permis que le module de base soit rapidement disponible pour les usagers. La version finale a été approuvée par les usagers, auxquels sont périodiquement sollicitées des suggestions d'amélioration, qui sont ensuite mises en pratique par l'équipe d'intelligence compétitive.

L'outil de support aux réseaux de veille de marché permet l'échange d'informations entre les participants, préalablement autorisés par les gestionnaires régionaux et la direction d'intelligence compétitive. La récupération des informations se fait par mot clé, par auteur ou par date de publication.

### **Maintien de la motivation à la participation aux réseaux de veille de marché**

La participation du personnel aux réseaux d'échange d'informations est de plus en plus encouragée dans les entreprises, cependant, l'histoire récente ne reflète pas que des réussites, pour une série de raisons, dont certaines ont déjà été citées dans cette recherche :

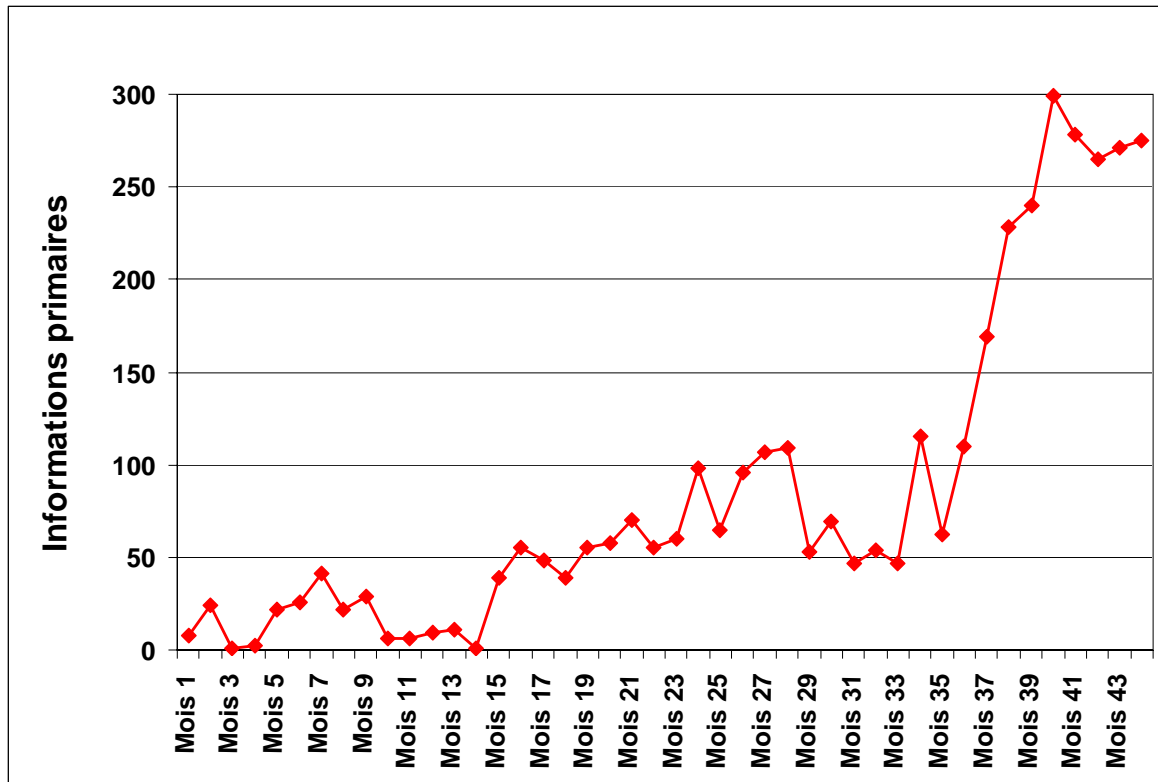
- La culture du partage d'informations n'est pas toujours consolidée dans les entreprises ;
- Le personnel considère la participation à ces réseaux comme un travail de plus, auquel ne correspond pas un gain spécifique pour le participant ; et
- La politique de récompense, lorsqu'elle existe, est souvent mal pensée et provoque un effet contraire sur la motivation.

Dans le but de travailler sur ces points, nous avons organisé quelques manifestations périodiques pour motiver les participants des réseaux de veille :

- *workshops* périodiques avec les participants du réseau, en vue de débattre les mouvements de marché et de donner un sens aux débats électroniques ;
- Visite de l'équipe d'intelligence compétitive aux secteurs intéressés, pour la diffusion des produits créés et le débat sur les améliorations à apporter au processus ; et
- Mise au point d'un portail d'intelligence compétitive, dans le but de fournir des informations et des rapports sur le marché, pouvant fonctionner comme monnaie d'échange pour les participants des réseaux d'intelligence compétitive. Le portail fournit également des informations sur les techniques et les méthodologies d'intelligence compétitive et sur leur utilisation dans d'autres entreprises dans le monde.

### **Résultats de la participation aux réseaux de veille de marché**

La mobilisation croissante des participants au réseau de veille de marché, constatée grâce à leurs contributions aux processus d'intelligence compétitive apparaît sur la Figure 14, ci-dessous.



**Figure 14 - Évolution de la contribution des participants aux réseaux de veille à travers le temps**

La figure montre le nombre de contributions, sous forme d'informations primaires sur le marché, fournies par les participants des réseaux sur un horizon de deux ans, depuis le lancement du concept du réseau et le choix des participants, jusqu'au processus actuel. On peut noter l'existence de trois paliers : le premier, où le nombre de contributions est faible, se réfère au début du travail de diffusion du réseau. Le second palier a été atteint après la définition des objectifs de veille, par la construction de la Cartographie Multidimensionnelle d'Intelligence et Matrices de Dédoublage; et le troisième palier correspond aux répercussions d'un travail organisé de diffusion des objectifs des réseaux et du concept d'intelligence compétitive par l'équipe dirigeante d'intelligence compétitive, auprès de tous les secteurs de l'unité d'affaires, retenus comme fournisseurs actuels ou potentiels d'informations pour le système. Le nombre de contributions a dépassé les attentes de la direction d'intelligence compétitive et la

qualité de ces contributions permet la réalisation d'alertes sur le marché et d'études globales de marché qui entrent dans la composition des produits d'intelligence compétitive.

Tout en considérant la participation aux réseaux d'intelligence compétitive très satisfaisante, le système a un souci permanent de mise au point d'un programme d'améliorations constantes, grâce aux suggestions des participants et par la recherche des bonnes pratiques dans les autres entreprises du monde.

### **6.6.3.2 Réseau d'analystes d'intelligence compétitive**

Partant de la prémisse selon laquelle l'entreprise devrait développer une grande capacité interne d'analyse pour l'intelligence compétitive, nous avons décidé de former un groupe de spécialistes en outils d'analyse d'intelligence compétitive, dans le but d'étendre cette capacité d'analyse à l'ensemble de l'organisation.

Cette décision a tenu compte de l'avis de certains auteurs, comme Jakobiak (1991), selon lesquels une trop grande centralisation des processus d'intelligence compétitive aboutit à des résultats médiocres, vu que les analyses peuvent être viciées par des sources d'informations préférentielles ou les idées reçues d'un petit groupe. À partir de cette décision, la nécessité d'un réseau d'analystes s'est imposée et a débuté par la formation aux outils d'analyse compétitive d'un groupe de personnes de différents secteurs de cette unité d'affaires, visant les objectifs suivants :

- Augmenter la capacité d'analyse et, partant, le potentiel de création de produits par l'équipe d'intelligence compétitive, grâce à la collaboration des analystes formés en dehors de cette direction ;
- apport de connaissances et d'avis différents aux analyses, évitant les travers qui auraient pu influencer ces analyses, si elles avaient été réalisées par un petit groupe.

- amélioration du support aux décisions opérationnelles, par la participation de ces professionnels formés aux analyses compétitives sur leur lieu de travail, c'est-à-dire décentralisation de l'intelligence compétitive dans l'organisation ;
- Capillarité de la diffusion des concepts d'intelligence compétitive, grâce à ces analystes, dans leur secteur d'activité ;
- Mise en place d'une culture pour l'intelligence compétitive et donc, pour le marché concurrentiel, à partir de la formation d'un groupe de spécialistes travaillant différemment dans leur cadre de travail.

Le montage d'un réseau de personnes au sein d'une organisation doit poursuivre un objectif clair, de façon à stimuler et à impliquer davantage les candidats potentiels. L'objectif du réseau d'analystes d'intelligence compétitive est donc de mettre en place une grande capacité d'analyse d'intelligence compétitive dans l'organisation, de façon à décentraliser l'analyse compétitive et de fournir un support à un plus large éventail de prises de décisions ayant trait à l'environnement concurrentiel.

La formation du réseau d'analystes d'intelligence compétitive a débuté par la participation de spécialistes de divers secteurs à la réalisation des formations en analyse, plus particulièrement des KIT.

Les premières questions surgies lors de la formation du réseau d'analystes sont les suivantes :

- Comment arriver à faire participer le personnel ? ;
- Le profil à rechercher et le recrutement de personnes pour le réseau ;
- La formation adéquate ; et
- L'architecture idéale du réseau et la manière de travailler.

À partir de ces questions, le premier pas a consisté à trouver les personnes au profil adéquat, pour ensuite procéder à la mise en œuvre de la qualification à l'analyse compétitive. Cette étape exige du temps et doit se composer de formation formelle et pratique, afin d'accélérer l'apprentissage. Finalement, la réflexion a porté sur la manière

de persuader le personnel cible de l'entreprise à participer aux processus. L'intelligence compétitive étant une discipline encore peu connue dans l'entreprise, il allait falloir convaincre le personnel de l'importance du processus, de façon à ce qu'il s'engage vraiment dans le processus.

### **Repérage des participants potentiels du réseau d'analystes d'intelligence compétitive**

Le recrutement des personnes à former comme analystes d'intelligence compétitive doit être soigneusement programmé. Le profil d'un analyste d'intelligence compétitive est spécifique et il peut se faire qu'un excellent spécialiste de l'entreprise ne présente pas ce profil. Le recrutement par le biais d'entretiens pourrait donc donner le scénario suivant : un technicien hautement qualifié et reconnu dans l'organisation est invité, se présente à l'entretien, pour être finalement rejeté, pour ne pas avoir le profil voulu pour l'analyse. Dans ce cas, le système courrait le risque de se faire un groupe de non-alliés en peu de temps, groupe (adversaires) dont l'opinion est respectée dans l'organisation, ce qui ne pourrait qu'entraver la mise en place du système.

Par ailleurs, si un technicien jouissant d'une grande crédibilité dans l'entreprise participe à un processus d'analyse et s'identifie à la méthodologie, ce technicien pourra profiter de l'apprentissage dans sa routine et le système peut y gagner un allié dans la divulgation des pratiques d'intelligence compétitive, même si celui-ci n'a pas présenté, dans un premier moment, le profil exigé pour être un bon analyste d'intelligence compétitive. Il est important d'observer que l'investissement réalisé pour les personnes qui ne seront pas insérées plus tard parmi les analystes servira au second objectif du système : la formation de culture interne pour l'environnement concurrentiel.

Il existe de nombreuses techniques disponibles de détection de profils d'analyste, dont certaines ont été décrites au chapitre 3, point 3.8. La somme de certaines de ces indications est utilisée dans la sélection de personnes destinées à faire partie du réseau d'analystes d'intelligence compétitive. La sélection se réalise sans entretiens, mais par

la connaissance des personnes dans leur routine de travail. Nous avons également constaté la propension des analystes potentiels à se lancer à la recherche de nouvelles connaissances ou dans un nouveau champ professionnel.

Le profil recherché pour les professionnels qui participeront au réseau d'analystes, s'est inspiré de Sullivan (2002), qui suggère, outre les caractéristiques intrinsèques au processus analytique, que l'analyste doit répondre au profil suivant :

- Capacité à faire face à un haut niveau d'ambiguïté et à l'absence de structure ;
- Esprit d'initiative ;
- Capacités relationnelles dans les contacts avec des supérieurs hiérarchiques ;
- Capacité à écouter le client, pour savoir ce qu'il veut vraiment et pourquoi ;
- Humilité pour savoir que, comme personnel d'appui, un analyste d'intelligence ne défend pas ses propres idées, mais qu'il est quelqu'un investi du pouvoir de défendre des idées, qui interagit avec les clients, afin de trouver la meilleure solution pour l'entreprise ; et
- Attitude personnelle, qui lui permette d'introduire une découverte de l'intelligence compétitive et de recevoir l'attention voulue des gestionnaires seniors – même s'il doit pour cela passer outre la hiérarchie formelle de la compagnie.

Nous ne pouvons pas oublier qu'il existe divers types d'analyses d'intelligence, des plus opérationnelles aux plus stratégiques, et, pour chacune d'elles, un type de profil plutôt qu'un autre (Sullivan, 2002). Dans notre système, le moment jugé comme le plus opportun pour tracer ces profils et délimiter ces nuances a été la phase de la mise en place de projets suivis, du type *learning by doing*, ou de projets en équipes, coordonnés par la direction d'intelligence compétitive ou par des analystes expérimentés.

Le repérage de ces professionnels se fait à l'aide des supérieurs du personnel cible. Le groupe d'intelligence compétitive indique à ces directeurs le profil recommandé et ceux-ci cherchent à repérer, dans leur groupe, les personnes répondant à ces caractéristiques. La confirmation de ces aptitudes se fait au cours de la formation.

Outre les raisons évoquées plus haut, qui déconseillaient les entretiens dans un premier temps, l'équipe d'intelligence compétitive ne se sentait pas suffisamment expérimentée, au début de la mise en place du système, pour conduire les entretiens et choisir les personnels les plus indiqués. Notre manque d'expérience en sélection de personnel aurait pu nous faire courir le risque de rejeter de bons candidats. La méthode utilisée, de choix par le biais de conversations avec le directeur et avec l'intéressé s'est révélée plus adéquate en pareille occurrence. Par la suite, durant les formations, les études de cas et les applications pratiques réelles, le groupe commence à repérer les aptitudes d'analyse, de sorte que l'employé peut reconnaître lui-même s'il possède les aptitudes nécessaires à la réalisation des tâches, s'il arrivera à développer les savoir-faire nécessaires grâce à la formation, ou s'il n'a pas de penchant spécial pour l'analyse. Souvent, un employé qui ne parvient pas à développer les caractéristiques nécessaires à l'analyse, devient un excellent collaborateur du réseau de veille de marché et peut ainsi garder un lien étroit avec le système d'intelligence compétitive.

### **Les formations mises en place pour le réseau d'analystes**

Dans le but de développer une qualification pour les pratiques d'intelligence compétitive dans l'ensemble de l'organisation, la formation aux techniques d'intelligence compétitive doit être une formation sur mesure, pour chaque situation ou pour chaque entreprise. Selon Ben Gilad (2003), il doit y avoir une formation en intelligence compétitive, qui va bien au-delà de l'éducation, lorsqu'elle enseigne l'expérimentation ou l'application, par les études de cas, des informations acquises. Towle, apud Gilad (2003), définit le but de l'éducation comme l'acquisition et la compréhension de domaines généraux ou spécifiques de l'information, tandis que celui de la formation sont « les aspects comportementaux de l'acquisition et de l'utilisation, l'action entreprise à partir de l'information acquise ».

La formation en analyse a suivi trois abordages :

- Les formations traditionnelles, décrivant les techniques d'analyse disponibles pour l'analyse l'intelligence compétitive ;
- Les formations en techniques d'analyse, à l'aide d'études de cas ;
- Les formations de type *learning by doing*, par le développement de cas réels pour l'entreprise, normalement appliquée à la mise au point de KIT, comme il a été décrit au chapitre 3, point 3.9.

La formation traditionnelle présente les techniques d'analyse, mais n'apprend pas à les utiliser, et n'offre donc pas de vision pratique de l'application de ces outils.

La formation par les études de cas est davantage orientée vers l'application pratique des divers outils.

Finalement, la formation *learning by doing* complète les deux précédentes, en plaçant les participants face à un cas réel, pour lequel seront utilisées toutes les phases de la méthodologie d'intelligence compétitive, et qui introduit en outre l'élément de responsabilité pour le résultat du travail, dans la mesure où les conclusions présentées contribueront à une décision réelle de l'entreprise.

### **Motivation à la participation au processus**

Pour la réussite du réseau d'analystes et des résultats du travail, Il est fondamental que les participants du groupe soient motivés pour apporter la meilleure contribution possible au processus et pour continuer à collaborer aux projets de la direction d'intelligence compétitive. Nous avons cherché à souligner certains des facteurs de motivation du groupe :

- Possibilité d'obtenir de nouvelles connaissances, qui seront appliquées dans la routine de travail ;

- Possibilité de participer à des projets ayant trait aux questions stratégiques de la compagnie, ce qui peut contribuer à améliorer les connaissances de chacun sur l'affaire et les stratégies de l'entreprise ;
- Possibilité de présenter le résultat du travail à la haute hiérarchie de la compagnie (visibilité professionnelle) ;
- Possibilité de développer ou d'élargir ses réseaux de connaissances au sein de l'entreprise et au dehors ; et
- Possibilité de développer des aptitudes de travail en groupe.

### **Le processus continu de formation en analyse**

Le chemin parcouru par les participants du réseau d'analystes d'intelligence compétitive commence par le *workshop* en intelligence, au cours duquel sont présentés les concepts d'intelligence compétitive et où sont développées les savoir-faire pour le travail d'équipe et le partage d'informations. Ces participants sont ensuite formés aux diverses techniques d'analyse disponibles, par les formations sur les études de cas, et, finalement, ils participent à la mise au point d'un travail de KIT, par la méthodologie *learning by doing*, où il leur est demandé d'analyser, en collaboration avec des analystes internes qualifiés et des spécialistes externes, conducteurs du processus de transfert de la méthodologie d'analyse d'intelligence compétitive, par le procédé *learning by doing*.

#### **6.6.3.3 Réseau de spécialistes**

Le réseau de spécialistes a été pensé pour permettre un relevé des spécialistes dans divers domaines d'expertise de l'entreprise, susceptibles d'aider le groupe d'intelligence compétitive à conduire les analyses et les conclusions des problèmes, en ce qui concerne l'éclaircissement de questions techniques spécifiques. Les spécialistes

également renforcent les hypothèses étudiées durant l'analyse, pour ce qui est de la faisabilité du point de vue technique et économique.

Pour ce faire, il est nécessaire que ces experts prennent conscience de l'importance du processus d'intelligence et de leur contribution à ce processus, qui étayera les décisions stratégiques de l'entreprise. Cela permet d'augmenter la participation et l'implication de ces professionnels à la mise en place du processus d'intelligence compétitive.

#### **6.6.4 Le processus de formation de réseaux d'intelligence compétitive comme catalyseur du changement culturel dans l'entreprise**

Le processus de formation de réseaux de collaborateurs d'intelligence compétitive cherche à mettre en place, grâce aux participants, un apprentissage collectif d'intelligence compétitive dans l'organisation qui, en dernier ressort, pourra aider au changement culturel dans l'entreprise.

L'apprentissage collectif, selon Senge (1990, p.220), « est non seulement possible mais vital pour concrétiser le potentiel de l'intelligence humaine. Par le dialogue, les gens peuvent s'entraider à percevoir les incohérences de leurs idées, ce qui rendra le raisonnement collectif de plus en plus cohérent ».

Pierre Lévy trace, à partir des nouvelles technologies de communication entre les personnes, le concept d'intelligence collective : « une intelligence mondialement répartie, incessamment valorisée, coordonnée en temps réel, qui mène à une mobilisation effective des compétences ». Pour l'auteur, la détection des compétences est nécessaire pour leur postérieure mobilisation. (Lévy, 1994, p. 38).

Nous considérons que le processus de formation des réseaux d'intelligence compétitive cherche à mettre en place un apprentissage collectif, par la participation de tous au débat sur les moyens d'insertion de l'entreprise sur le nouveau marché concurrentiel, en

mettant les idées en commun, contribuant ainsi à corriger les orientations de l'organisation.

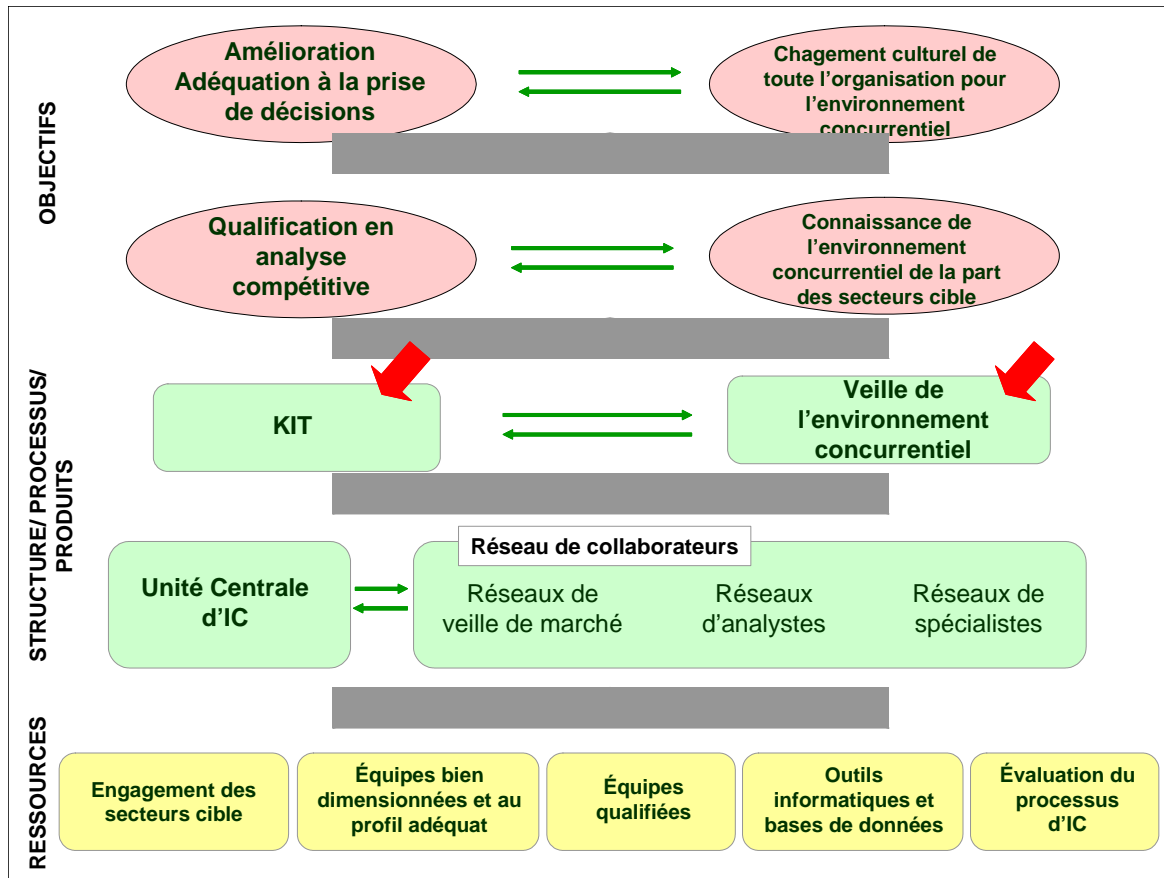
Parallèlement, le fait d'impliquer un plus grand nombre de personnes aux discussions pour la recherche de solutions entraîne une plus grande motivation et une mobilisation naturelle des talents de l'entreprise, ce qui contribue à la prise de décisions plus centrées, car résultat d'un ample débat d'idées et de propositions.

### **6.6.5 Évaluation du processus d'intelligence compétitive**

Selon Herring (1996), la mesure des résultats d'un système d'intelligence compétitive doit comporter à la fois des mesures qualitatives et quantitatives, déterminées à partir de la prise de décisions. L'auteur propose un système d'évaluation du processus d'intelligence compétitive qui se propose de :

- Déterminer les besoins et les attentes des usagers, ainsi que leur style de prise de décision ;
- Aligner les opérations d'intelligence compétitive sur les objectifs de la compagnie ;
- Mesurer les résultats en termes quantitatifs et financiers, si possible ;
- Communiquer les résultats mesurés à toute l'organisation.

En ce qui concerne les points traités par Herring (1996), la détermination des besoins et des attentes des usagers, ainsi que l'alignement des activités d'intelligence compétitive sur les objectifs de la compagnie, sont déjà des pratiques courantes du système d'intelligence compétitive du secteur aval. La Figure 15, ci-dessous, montre les éléments du modèle d'intelligence compétitive qui ont été retenus pour la mesure quantitative du système, dans la phase actuelle (indiqués par des flèches).



**Figure 15 - Éléments retenus pour la mesure quantitative, dans la phase actuelle d'implantation du système d'intelligence compétitive**

Le Tableau 7 cite les indicateurs associés (les résultats obtenus seront analysés au chapitre 8, points 8.3.1 et 8.4.1). La sélection de ces aspects a suivi les critères d'importance et de disponibilité de l'information. De nouveaux indicateurs quantitatifs (dont les financiers) associés à un plus grand nombre d'aspects des éléments du système sont en phase d'étude, avant leur mise en œuvre.

<b>Aspect objet de veille</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Méthode d'évaluation</b>	<b>Fréquence d'évaluation</b>
Utilisation des KIT dans la prise de décisions	Pourcentage de KIT dont une recommandation au moins a effectivement été utilisée pour la prise de décisions	Évaluation de l'application des résultats des KIT	Semestrielle
Confirmation des conclusions des KIT	Pourcentage de KIT dont les pronostics sur le marché se sont concrétisés	Évaluation des mouvements du marché	Semestrielle
Degré de veille environnementale	Nombre de nouvelles introduites dans le réseau de veille	Évaluation des réseaux de veille	Mensuelle

**Tableau 7 - Aspects faisant objet de veille, au stade actuel d'implantation du système d'intelligence compétitive**

L'évaluation qualitative des résultats du système, par le biais d'entretiens avec ses principaux clients et collaborateurs, réalisée au cours de cette recherche, fournit un premier abordage pour l'adéquation du modèle d'intelligence compétitive aux objectifs de l'entreprise visée. Le procédé systématique de mesure d'indicateurs, qui se trouve en phase d'élaboration, prévoit une association des perceptions des personnes interrogées à une échelle numérique, de façon à établir des indicateurs, tels que le niveau de satisfaction des usagers par rapport au système.

La mesure des indicateurs servira d'ingrédient aux réunions périodiques, dénommées Forums d'intelligence compétitive, qui regrouperont l'équipe de l'unité centrale d'intelligence compétitive et des membres choisis dans les réseaux de collaborateurs, dans le but d'évaluer les résultats, de mettre au point de nouvelles actions d'amélioration et de vérifier le déroulement des actions en cours. L'idée est de réaliser ces forums une fois par trimestre. Annuellement, l'un des forums comprendra une analyse détaillée de tous les éléments du modèle d'intelligence compétitive, de façon à évaluer l'adéquation du processus d'intelligence compétitive, de ses pratiques, et des indicateurs utilisés, pour atteindre les objectifs proposés. La présente recherche est le point de départ de cette réunion annuelle.

## 7. Présentation des Résultats de la Recherche sur le Terrain

Nous présenterons ci-dessous les résultats de la recherche sur le terrain, réalisée auprès des principales personnes impliquées dans le processus d'intelligence compétitive. La recherche vise à compléter les données empiriques recueillies au cours de la mise en œuvre et du développement du système, afin de discuter les résultats et de tester les présupposés de cette thèse, objets du chapitre suivant. La recherche a été élaborée de façon à vérifier les présupposés suivants :

- l'importance de la mise au point de KIT destinés à servir de support à la prise de décisions ; et la manière de potentialiser cet instrument au sein du système d'intelligence compétitive (présentée ci-dessous, au point 7.1) ;
- l'importance de la mise au point du réseau d'analystes d'intelligence compétitive, comme élément d'élargissement de la capacité d'analyse dans l'entreprise et de formation culturelle pour la diffusion de l'intelligence compétitive (présentée ci-dessous, au point 7.2) ; et
- l'intelligence compétitive comme moteur de changement culturel pour l'organisation (présentée ci-dessous, au point 7.3)

La recherche sur le terrain avait également pour but d'évaluer l'importance du système d'intelligence compétitive pour l'entreprise, en cette période d'ouverture de marché (présentée ci-dessous, au point 7.4), comme nous l'avons mentionné dans la méthodologie de la recherche.

Nous présenterons ensuite, à la fin de ce chapitre, une évaluation du système, réalisée par une entreprise étrangère au processus, de renommée internationale dans le domaine de l'intelligence compétitive. Outre une évaluation de la structuration et du fonctionnement du système d'intelligence compétitive, nous avons demandé à cette entreprise de comparer ce système aux bonnes pratiques mondiales, utilisées par des entreprises dont l'expérience en intelligence compétitive est reconnue au niveau mondial.

## 7.1 Évaluation de l'importance des KIT pour le processus d'intelligence compétitive

Nous avons tout d'abord évalué la mise au point des KIT, dans l'optique des analystes du réseau et des spécialistes en intelligence compétitive, pour évaluer ensuite la qualité des résultats des KIT, dans l'optique des directeurs et des participants du réseau d'analystes d'intelligence compétitive et, finalement, l'applicabilité des KIT à la prise de décisions, dans l'optique des directeurs et des participants du réseau d'analystes.

### 7.1.1 Facteurs critiques de succès pour la mise au point des KIT, dans l'optique des analystes du réseau :

Nous avons demandé aux personnes interrogées quels étaient les facteurs les plus importants à observer lors de la mise au point des KIT. Les analystes ont indiqué les facteurs suivants :

- Savoir clairement qui est le client du KIT, c'est-à-dire celui qui va prendre les décisions à partir des résultats du travail ;
- Connaître clairement les implications du problème pour les affaires de l'entreprise ;
- Savoir clairement les décisions à prendre, à la fin du travail ; et
- Coordonner la direction d'intelligence compétitive.

Les facteurs suivants ont également été signalés :

- Support du client principal du KIT et importance de ce sponsor dans l'entreprise ;
- Connaissance, de la part des analystes, de l'applicabilité d'une grande variété de techniques d'analyse.

Ensuite, nous leur avons demandé quelle serait la meilleure manière de composer l'équipe pour la réalisation du travail : s'il convenait de n'avoir recours qu'au personnel de l'entreprise, qu'à des intervenants extérieurs ou si une équipe mixte était préférable. Les analystes ont manifesté leur préférence pour l'équipe mixte : équipe interne, comptant sur la participation d'un spécialiste externe. Pour les analystes, telle est la composition la plus recommandée, pour la phase de développement de la capacité d'analyse dans l'entreprise. La contribution du spécialiste externe consiste à transmettre la méthodologie et à introduire une nouvelle manière de penser, ce qui aide les participants à effectuer un changement culturel, dans la mesure où ce spécialiste incite au débat sur les valeurs préconçues au sein de l'organisation.

### **7.1.2 Facteurs critiques de succès pour la mise au point des KIT, dans l'optique des spécialistes en intelligence compétitive :**

Les facteurs les plus importants soulignés par les spécialistes coïncident avec ceux indiqués par les analystes :

- Savoir clairement qui est le client ;
- Connaître clairement les implications du problème ;
- Savoir clairement les décisions à prendre ; et
- Coordonner la direction d'intelligence compétitive.

Les spécialistes soulignent encore :

- la proximité avec le client et le ciblage de leurs besoins – l'un des points les plus importants pour la conduite des KIT. « Vouloir répondre à de nombreuses demandes, c'est courir le risque de nuire au résultat du projet ».
- La connaissances d'une méthodologie adéquate pour la résolution du problème – le KIT doit se présenter comme un problème soluble, et doit entrer, de préférence,

dans le cadre d'un protocole connu du membre du groupe d'intelligence compétitive qui se propose de réaliser le travail.

- L'équation amplitude / ressources – l'amplitude du KIT doit être proportionnelle aux ressources disponibles pour la recherche, c'est-à-dire que l'équipe d'intelligence compétitive ne doit pas s'engager dans la réalisation du projet, sans observer au préalable la disponibilité de ressources pour le projet.
- La présentation des résultats – la présentation finale du travail doit être très bien élaborée et tenir compte de la connaissance du problème de la part du public. Par exemple, l'idéal est de présenter tout d'abord le contexte, qui, d'une certaine manière, est déjà connu de la plupart des participants. Ce procédé confère une plus grande crédibilité au présentateur et renseigne le public sur ce qui va suivre. Les analyses sont ensuite présentées, à partir de faits connus et, principalement, de faits nouveaux, recueillis au cours du projet.
- L'évaluation minutieuse de l'intention de la réalisation du travail – l'équipe d'intelligence compétitive doit éviter les travaux commandés pour confirmer des idées ou des attentes, dont les conclusions, bien que correctes, pourraient être censurées, au cas où elles déplairaient. L'équipe d'intelligence compétitive doit se livrer des idées reçues.

### **7.1.3 Évaluation de la qualité des résultats des KIT, dans l'optique des directeurs et des participants du réseau d'analystes d'intelligence compétitive**

Nous avons demandé aux directeurs leur avis sur le résultat des KIT commandés à la direction d'intelligence compétitive, en ce qui concerne la qualité des résultats et l'importance de ces résultats pour l'aide à la prise de décisions. Nous avons également consulté les analystes sur la réceptivité aux travaux dans les secteurs techniques représentés.

Tous les directeurs ont été unanimes à reconnaître les excellents résultats des KIT, qui ont répondu aux attentes négociées au début des travaux.

D'une manière générale, les directeurs ont répondu que les résultats des KIT sont utilisés à plusieurs reprises, pour diverses décisions, ce qui dénote qu'ils suivent de près la prise de décisions de la compagnie.

Pour les directeurs, le travail de KIT quantifie ce qui est souvent une impression sur les mouvements du marché. Cela aide à sensibiliser le personnel à l'action.

Tous les analystes ont affirmé que les KIT ont eu une excellente répercussion sur la communauté où ils ont été présentés.

#### **7.1.4 Évaluation de l'insertion des résultats des KIT dans la prise de décisions, dans l'optique des directeurs et des participants du réseau d'analystes**

Il a été demandé aux directeurs et aux analystes de faire une évaluation du processus postérieur à la présentation des résultats des KIT : Les facteurs permettant ou empêchant la mise en pratique des recommandations ou la prise d'une décision spécifique. L'objectif est de comprendre les raisons pour lesquelles les résultats des KIT servent ou non à la prise de décisions, en d'autres termes, comment les résultats des KIT sont pris en compte dans la prise de décisions.

Les directeurs ont donné leurs visions de la prise de décisions à partir du résultat des KIT. Nous donnerons ci-dessous un résumé de leurs principales déclarations.

« Tous les résultats des KIT sont mis à profit dans la prise de décisions, directement ou indirectement. Directement, lorsque les recommandations des projets sont entièrement suivies, ou même lorsqu'elles sont suivies partiellement, pour des raisons stratégiques. Indirectement, lorsque, pour une quelconque raison stratégique localisée, les résultats ne peuvent pas aboutir à une action, mais que l'information analysée est mise à profit pour d'autres prises de décision ».

« Il est souvent difficile d'établir un lien direct entre les résultats des KIT et les décisions, car celles-ci recouvrent normalement différents aspects d'une même question, et le KIT va s'en tenir à un aspect spécifique. Si les autres aspects de la question sont encore imprécis, les recommandations ne sont pas suivies, mais, dans ce cas, la décision est claire ».

« Pour que la décision soit prise, il faut qu'il y ait une stratégie bien définie, auquel cas les KIT aident à la mise en œuvre des stratégies ou indiquent qu'il faut changer d'orientation. Un résultat isolé, fuyant aux priorités stratégiques, n'a pas assez de force pour mobiliser la structure de décisions, en dehors de certains cas urgents ».

« Il faut travailler sur les résultats des KIT à divers niveaux dans l'organisation, pour tester la viabilité des actions. Notamment lorsqu'il s'agit d'actions tactiques, qui soient en accord avec les stratégies, mais exigent un certain changement dans l'organisation, pour être adoptées ».

« Les recommandations de certains KIT n'ont pas été mises en pratique, en raison d'un changement de stratégie dans l'entreprise, durant la phase de conclusion du KIT, pour des raisons étrangères au KIT et dépassant la portée de celui-ci ».

« Les KIT portant sur des sujets spécifiques proposent des actions directes et plus faciles à mettre en pratique. Quand il s'agit de KIT plus génériques, à l'action plus large et impliquant divers secteurs d'affaires de la compagnie, il est plus difficile de mettre en œuvre ces actions ».

« Lorsque le KIT implique des actions dans divers secteurs d'affaires de l'entreprise, le manque se fait sentir, dans certains cas, d'une coordination après la présentation du KIT. Il faudrait faire un projet ample, dans le secteur d'affaires, pour la réalisation du KIT, en articulation avec un plan d'action multisectoriel, et une coordination définie, de façon à garantir la mise en pratique des recommandations”.

« Souvent, le directeur prend des décisions ou alors il y a des dédoublements après la présentation du KIT, et la direction d'intelligence compétitive n'en est pas avertie. Comme la compagnie n'a pas encore totalement absorbé la culture d'intelligence compétitive, la direction d'intelligence compétitive est souvent traitée, dans l'entreprise, comme un service de consultation externe, qui présente le travail et n'est pas chargé du suivi du résultat final du processus ».

Dans la vision des analystes, le résultat isolé du KIT ne conduit pas à la décision. Le KIT est un élément de plus pour la prise de décision. Certains KIT peuvent ne pas se traduire en action, en raison de la conjoncture politique du moment, échappant au contrôle de l'entreprise. Parfois, la demande du directeur porte sur une analyse, et cette analyse est alors un intrant dans un ensemble de décisions à prendre.

À propos de l'un des travaux, dont toutes les recommandations ont été mises en pratique, l'analyste attribue ce fait à la qualité des données collectées durant le processus.

Un analyste relate un travail n'ayant pas donné lieu à une action, car les recommandations impliquaient un grand nombre de secteurs d'affaires dans l'entreprise, qu'il aurait fallu coordonner. À ce moment-là, la conjoncture politique n'était pas favorable à la mise en œuvre des actions proposées. Les résultats du KIT ont toutefois rassuré le directeur l'ayant sollicité quant à une possible menace au début du travail.

## 7.2 Évaluation du réseau d'analystes d'intelligence compétitive

Les entretiens visaient à connaître le point de vue des analystes et des spécialistes en intelligence compétitive sur l'importance du réseau analystes d'intelligence compétitive, sous deux aspects : comme élément d'élargissement de la capacité d'analyse dans l'entreprise et comme élément de formation culturelle pour l'expansion de l'intelligence

compétitive dans l'entreprise. La recherche s'est centrée sur l'évaluation de la structure actuelle du réseau d'analystes et sur la demande de suggestions d'améliorations du réseau, dans l'optique des analystes et des spécialistes en intelligence compétitive.

### **7.2.1 Évaluation du réseau d'analystes dans l'optique des analystes d'intelligence compétitive**

Nous décrivons ci-dessous les réponses des analystes, en ce qui concerne : la sélection des analystes ; la formation en analyse choisie ; l'importance du réseau d'analystes pour le système d'intelligence compétitive ; la motivation des analystes à participer au réseau d'analystes d'intelligence compétitive ; et la suggestion d'augmentation de la capacité d'analyse dans l'entreprise.

#### **7.2.1.1 Évaluation de la sélection d'analystes pour participer au réseau d'analystes d'intelligence compétitive :**

L'un des principaux objectifs du réseau d'analystes est de créer une capacité d'analyse pour la mise au point de KIT. La direction d'intelligence compétitive cherche à recruter des participants dans diverses directions du secteur d'affaires, dans le but d'atteindre cet objectif et un autre objectif important du réseau, à savoir l'expansion de la capacité d'analyse d'intelligence compétitive, dans le secteur d'affaires, évitant ainsi de limiter cette compétence à la direction d'intelligence compétitive ou à des secteurs spécifiques. Dans cette intention, nous avons demandé l'avis des analystes quant au meilleur moyen de recrutement pour la réalisation de KIT.

Les analystes ont cité certains facteurs, les plus importants, à leurs yeux, pour le recrutement de professionnels pour le réseau d'analystes. Nous indiquerons ci-dessous ces différents points et le nombre de fois qu'ils ont été cités, dans les réponses des analystes.

<b>Facteur relevé para analystes</b>	<b>Nombre de citations</b>
Définition de profil	3
Appartenir à la direction affectée pour le KIT	3
Conduite d'entretiens avec les candidats	2
Intérêt du candidat	2
Indication du directeur du candidat	2
Indication d'autres spécialistes de l'entreprise	1

**Tableau 8 - Facteurs à prendre en compte lors du recrutement d'analystes**

### **Définition de profil**

Les analystes ont cité la définition, par la direction d'intelligence compétitive, d'un profil adéquat pour la mise au point des activités d'analyse, comme facteur fondamental pour une meilleure efficacité dans la formation du réseau d'analystes d'intelligence compétitive. À partir de ce profil, le directeur du secteur auquel il est demandé d'indiquer un candidat au poste d'analyste, choisit, dans son équipe, la ou les personnes répondant à ce profil.

### **Appartenir à la direction affectée par les thèmes des KIT**

Les analystes considèrent important également que les candidats à la participation au réseau proviennent des directions les plus directement affectées par les résultats du travail. Ce procédé présenterait les avantages suivants : une connaissances plus approfondie des sujets à traiter ; le fait, pour ces professionnels, de connaître les sources primaires et secondaires pouvant aider à la résolution des problèmes et, finalement, le fait qu'il est plus facile, pour la direction intéressée à la mise en train des travaux, d'autoriser ces professionnels à y participer. On note une opinion discordante, celle de l'analyste C, pour qui le fait, pour l'analyste, d'appartenir au secteur affecté par le KIT n'influe pas sur la qualité du travail d'analyse, étant donné que le contexte des problèmes traités dans les KIT est connu de la plupart des directions dans le secteur d'affaires. Toutefois, de l'avis de l'analyste C, il serait plus facile pour la direction d'intelligence compétitive de négocier la cession d'un employé d'un secteur affecté par les résultats du KIT pour participer aux travaux.

### **Conduite des entretiens avec les candidats**

De l'avis de deux des analystes, outre le choix fondé sur un profil préétabli, les entretiens doivent être conduits de façon à détecter les caractéristiques indiquées dans le profil et l'intérêt réel du candidat à participer au réseau. L'analyste E suggère que soient réalisés des entretiens avec divers techniciens de l'entreprise, dont le profil semble adéquat, de façon à monter un réseau de futurs analystes potentiels. Ces personnes seraient invitées à participer aux KIT, occasion à laquelle leurs compétences pour les travaux d'analyse seraient réellement testées.

D'un avis légèrement différent des autres, l'analyste C soutient que l'entretien ne donne pas de résultat efficace, car, dans le cas où un candidat non qualifié est le seul à avoir été indiqué, la solution est de travailler avec ce candidat et d'essayer de tirer le meilleur profit de sa participation.

### **Intérêt du candidat**

Les analystes indiquent l'intérêt du candidat comme facteur critique pour tirer le meilleur parti de la formation et participer effectivement aux réseaux après la réalisation des travaux de KIT.

### **Indication du directeur du candidat et d'autres spécialistes de l'entreprise**

Parmi les moyens cités pour obtenir des professionnels pour le réseau d'intelligence compétitive, on peut retenir également l'indication du directeur du candidat et l'indication d'autres spécialistes de l'entreprise, à partir d'un profil préétabli. En résumé, les analystes ayant indiqué ce facteur estiment qu'un entretien peut ne pas révéler le vrai profil du candidat, tandis que les autres professionnels qui sont en contact quotidien avec le candidat peuvent fournir une meilleure évaluation.

## 7.2.1.2 Évaluation de la formation en analyse

### A. Évaluation des modèles utilisés pour la formation en analyse

En ce qui concerne le modèle de formation pour les analystes, trois options, généralement utilisées par les entreprises, ont été proposées. Il a été demandé aux analystes d'attribuer des notes de 1 à 5, selon leur degré de satisfaction.

- Formation traditionnelle interne – formation aux outils d'analyse, sans application de la méthodologie ni étude de cas, réalisée dans l'entreprise, avec un formateur n'ayant pas de lien avec l'entreprise.
- Formation *learning by doing* – formation réalisée durant la mise au point des KIT, c'est-à-dire application des outils à un cas réel, dans l'entreprise, conduite par un spécialiste n'ayant pas de lien avec l'entreprise ou par un analyste senior du secteur d'intelligence compétitive.
- Formation traditionnelle externe – formation aux outils d'analyse, par une étude de cas, réalisée dans une institution indépendante, avec la participation d'autres entreprises, ce qui permet aux professionnels d'échanger leurs expériences.

Le résultat est décrit dans le Tableau 9, ci-dessous.

	Traditionnelle interne	<i>learning by doing</i>	Traditionnel Externe
A	3	5	3
B	4	5	2
C	4	5	3
D	2	5	4
E	3	5	
F	5	5	

**Tableau 9 - Méthodologie de formation la plus efficace pour le réseau d'analystes d'intelligence compétitive**

La formation traditionnelle interne a obtenu une note moyenne de 3,5 ; la formation traditionnelle externe a obtenu une moyenne de 3, tandis que la formation par la méthodologie *learning by doing* a obtenu une moyenne de 5, ce qui démontre clairement que la méthodologie *learning by doing* est vue comme la plus efficace pour la compréhension de l'usage des outils d'analyse. Les analystes E et F se sont déclarés incapables de donner leur avis sur la formation traditionnelle externe.

## **B. Évaluation de l'efficacité de la méthodologie *learning by doing* pour la formation en analyse**

En ce qui concerne les formations par la méthodologie *learning by doing*, durant la mise au point des KIT, les analystes ont été consultés quant à :

- l'efficacité du processus de transfert de la méthodologie par le formateur spécialiste ;
- la participation effective des professionnels aux analyses et aux conclusions des KIT ;
- la maîtrise du processus d'analyse, de façon à réaliser un nouveau KIT, sans être suivi par un spécialiste ;
- la qualification, de l'avis de chacun, de l'équipe d'analystes du réseau de veille, par la méthodologie des KIT.

Il a été demandé aux personnes interrogées d'attribuer une note, selon une échelle progressive de 1 à 5 à chaque question, allant de : absolument pas d'accord (1) à : tout à fait d'accord (5).

	Le transfert de méthodologie d'analyse est satisfaisante.	A participé activement aux analyses	Est d'accord sur les conclusions finales définies par le groupe	Est capable de réaliser un Kit sans le suivi d'un spécialiste	L'équipe formée est capable de réaliser un KIT sans le suivi d'un spécialiste
A	4	5	5	4	4
B	2	2	4	2	4
C	4	3	5	4	5
D	5	5	5	4	5
E	5	5	5	4	4
F	4	4	5	5	5

**Tableau 10 - Évaluation de l'efficacité du processus de formation learning by doing**

Les personnes interrogées ont exprimé leur parfait accord avec conclusions des KIT auxquels elles ont participé (moyenne 5) ; haut niveau d'accord sur la capacité de l'équipe formée à la réalisation de KIT sans le suivi d'un spécialiste (moyenne 4,5) ; ont reconnu que : le processus de transfert de méthodologie d'analyse est satisfaisant ; ont participé activement aux analyses et se considèrent capables de reproduire un KIT sans le suivi d'un spécialiste (moyenne 4).

Les personnes interrogées ont ajouté :

#### **Quant à l'acquisition de la méthodologie**

L'acquisition du processus d'analyse est progressive, à mesure que l'analyste est exposé à la méthodologie. Lors du premier KIT, le participant observe bien davantage la réalisation des analyses, faites par les spécialistes et les analystes expérimentés, que l'analyse en soi. Il apprend l'application des outils, la nécessité d'approfondir les recherches et les autres caractéristiques du processus. Pour le second KIT, le participant est déjà mieux à même de choisir les outils à utiliser et de procéder aux analyses. Il se perfectionne en participant au plus grand nombre possible de travaux.

#### **Quant à la réalisation de KIT sans conduite de spécialiste**

Les analystes se considèrent, en moyenne, capables de réaliser un KIT sans la participation d'un spécialiste externe (*learning by doing*), mais ressentent le besoin

d'une coordination de la direction d'intelligence compétitive pour la définition des outils et le suivi du travail.

Pour l'un des analystes, la conduite du KIT sans la participation d'un spécialiste exigerait une intensification des formations aux concepts d'analyse, afin de mieux choisir l'outil d'analyse à utiliser.

### **Comment les groupes tirent-ils leurs conclusions ?**

Les analystes affirment que les conclusions venaient de l'opinion de la majorité des analystes ayant étudié le problème, le consensus du groupe étant rarement atteint.

## **C. Évaluation de la conduite de la formation *learning by doing***

### **Éloignement des activités quotidiennes**

Les personnes interrogées ont jugé productif l'éloignement des activités quotidiennes pour se consacrer exclusivement à la formation et à l'exécution du projet de KIT durant huit semaines, durée normale du processus. L'analyste E estime que l'immersion dans le travail du KIT est fondamental pour l'apprentissage.

### **Autorisation des directeurs**

Quant à la viabilité de l'autorisation des directeurs pour la réalisation des travaux des KIT, la plupart des personnes interrogées estiment que la fréquence possible est d'un KIT par an. Les points suivants ont été indiqués comme déterminants pour que le directeur autorise le candidat à participer :

- Le client du KIT est un supporter important dans l'entreprise ;
- l'intérêt plus ou moins grand de la direction du participant au thème du KIT ; et
- la connaissance de la méthodologie de l'intelligence compétitive, de son importance et de ses résultats, de la part du directeur qui devra donner son autorisation au participant ;

Les personnes interrogées ont encore suggéré la mise au point d'un plan de contingence, prévoyant un budget annuel à allouer aux travaux de KIT et, à partir de ce plan, la détermination des hauts responsables de autoriser la participation des analystes au travail.

#### **D. Évaluation de la contribution effective des analystes en formation au résultat des KIT**

Les personnes interrogées ont été consultées quant à leur perception de la contribution apportée par les analystes en formation, aux différentes activités exécutées au cours de la réalisation des KIT. L'objectif est de potentialiser les contributions apportées. Nous leur avons demandé d'attribuer des notes de 1 à 5, la note 1 représentant un moindre degré de contribution et la note 5 le plus haut degré de contribution.

	Analyses	Réseau de contacts internes	Connaissance de l'affaire	Entretiens internes	Définition du problème	Recommandations
A	4	4	4	3	3	4
B	2	5	5	4	4	5
C	3	3	5	4	5	2
D	3	4	5	3	3	5
E	4	3	5	3	3	5
F	4	4	5	3	2	5

**Tableau 11 - Contribution des analystes en formation au cours de la réalisation des KIT**

La plupart des analystes atteste que la connaissance de l'affaire est le facteur le plus fort de contribution des analystes durant la phase de formation (moyenne 5). Les réseaux de contacts internes, la définition du problème au début du KIT et les recommandations du travail à la fin ont été classés en second dans le degré de contribution (moyenne 4), suivis de la contribution au déroulement des entretiens des internes et des analyses (moyenne 3).

## **E. Évaluation de l'applicabilité de la formation en analyse dans les activités quotidiennes de l'unité d'affaires**

À la question formulée : « De retour à votre unité, la formation reçue vous a-t-elle permis de réaliser des analyses permanentes du marché ? » devaient être attribuée une note allant de 1 à 5, selon que les personnes n'étaient absolument pas d'accord (1) ou tout à fait d'accord (5).

A	5
B	1
C	2
D	5
E	5
F	5

**Tableau 12 - Applicabilité de la formation aux activités quotidiennes**

Les personnes interrogées sont d'accord pour reconnaître que la formation est efficace pour la préparation à l'analyse permanente de l'environnement concurrentiel (moyenne 4).

### **7.2.1.3 Évaluation de l'importance du réseau d'analystes pour le système d'intelligence compétitive**

Les participants ont été interrogées sur l'importance et la contribution du réseau d'analystes d'intelligence compétitive à la mise en œuvre de l'intelligence compétitive dans le secteur d'affaires. Cette question étant d'une importance fondamentale pour les conclusions de cette thèse, nous présenterons les opinions de chacun des analystes.

Pour l'analyste A, « la mise en place du réseau est très positive. Elle est avantageuse pour le système d'intelligence compétitive ; elle éveille l'intérêt de beaucoup de gens sur

le problème ; elle crée un réseau de personnes qui arrivent à travailler sur le sujet ; elle favorise l'intégration, établit des liens entre les secteurs de l'entreprise où ces gens travaillent ; elle est un facteur multiplicateur. Elle divulgue le secteur et le sujet (intelligence compétitive) ».

Selon l'analyste B, « Le réseau est avantageux pour le système d'intelligence compétitive et pour la compagnie, dans la mesure où il sensibilise un plus grand nombre de personnes à l'importance de « se brancher » sur les questions relatives aux mouvements de marché ».

L'analyste C affirme que « la création du réseau apporte des avantages pour l'intelligence compétitive. Il divulgue les techniques d'intelligence compétitive ; évite la concentration du travail d'analyse dans un seul noyau, en créant de petits noyaux régionaux d'analyse tactique ».

Pour l'analyste D, « ce format est le seul possible, puisqu'on ne peut pas avoir un grand nombre d'analystes à la direction d'intelligence compétitive. Le réseau d'analystes a l'avantage d'introduire une culture d'intelligence compétitive. La réserve d'analystes est importante pour la réalisation d'un plus grand nombre de travaux ».

L'analyste E affirme que les principaux facteurs sont « la diffusion et une masse critique pour réfléchir à l'intelligence compétitive ».

Finalement, l'analyste F a abordé l'importance du réseau pour la croissance professionnelle des participants. L'importance des travaux menés, sur des cas réels de l'entreprise, assure l'engagement de l'employé impliqué, aide à le valoriser et, partant, à augmenter son estime personnelle.

#### **7.2.1.4 Évaluation de la motivation des analystes pour participer au réseau d'analystes d'intelligence compétitive :**

Sur les six personnes interrogées, 5 ont affirmé leur intérêt à continuer à participer au réseau d'analystes et aux travaux de mise au point de KIT. Le sixième a manifesté son intérêt à se perfectionner dans le secteur de gestion d'intelligence compétitive, car il envisage la création d'un service spécifique d'intelligence compétitive dans son secteur d'activité.

#### **7.2.1.5 Suggestions pour augmenter la qualification en analyse dans l'entreprise**

Nous avons demandé aux participants des suggestions d'actions pour augmenter la qualification en analyse d'intelligence compétitive dans l'entreprise.

Tous ont été unanimes quant à la participation à un plus grand nombre de KIT comme moyen le plus efficace d'augmenter la capacité d'analyse des analystes. Ils ont indiqué également la nécessité d'une formation formelle solide, la participation aux cours permettant les études de cas et les *workshops* en intelligence compétitive. Maintenir les contacts et l'échange d'informations avec les secteurs d'intelligence compétitive de l'entreprise, avec les analystes du réseau et avoir accès aux publications spécialisées, sont autant de pratiques citées comme pouvant contribuer à la formation en analyse.

Pour l'élargissement du réseau d'analystes, l'inclusion systématique de nouveaux participants a été suggérée, ce qui contribuera à l'augmentation de la capacité d'analyse dans l'unité d'affaires.

## **7.2.2 Évaluation du réseau d'analystes dans l'optique des spécialistes en intelligence compétitive**

Nous commenterons ci-dessous les opinions des spécialistes en intelligence compétitive, en ce qui concerne chaque bloc de questions formulées pour le réseau d'analystes, décrit dans la méthodologie.

### **7.2.2.1 Évaluation du recrutement d'analystes pour participer au réseau d'analystes d'intelligence compétitive**

L'objectif de l'enquête est de détecter le moyen le plus efficace de recrutement d'analystes internes pour participer au réseau d'analystes :

#### **A. Recrutement et formation d'analystes en entreprises prestataires de services d'intelligence compétitive**

Nous avons demandé aux spécialistes de nous donner un aperçu de la manière dont sont recrutés et formés les analystes dans les entreprises prestataires de services d'intelligence compétitive.

Réponses du spécialiste E1 :

Les caractéristiques recherchées chez les professionnels candidats à la fonction d'analystes sont les suivantes :

- Raisonnement clair (savoir exposer clairement ses idées) et bonne maîtrise de la langue ;
- Capacités rédactionnelles.
- Capacités d'analyse.
- Expérience (son aptitude à résoudre les problèmes lors du dernier travail).

- Adaptation au fonctionnement de l'entreprise (travail de groupe).

Ses aptitudes ne sont pas testés de façon formelle, mais de la façon suivante :

- Une étude de cas : le candidat est normalement confronté à une situation. Ex. : Nous devons entrer sur un nouveau marché, pour y lancer des parfums pour femmes entre 40 et 50 ans. L'observation porte sur la manière dont la personne pense le problème et dont elle en fait le récit, ce qui est très important pour un analyste. Cette étape est généralement décisive. S'il ne parvient pas à la franchir, il ne passe pas à l'étape suivante.
- Une étude numérique, pour tester son raisonnement.

Aucune distinction n'est faite entre analyse et collecte, la formation de la personne recrutée commence par la collecte d'informations et la formation à l'analyse est introduite peu à peu.

Quatre-vingt-dix pour cent des formations adoptent le format *learning by doing* et un analyste senior est généralement responsable d'un analyste junior.

L'autre partie de la formation repose sur l'étude des projets déjà réalisés, car ils conservent toujours une certaine similitude avec les futurs projets.

Réponses du spécialiste E2 :

Les activités d'analyse comprennent : le projet de recherche, l'élaboration de questionnaires pour la collecte, les conclusions et les recommandations.

Les professionnels recrutés pour l'analyse doivent correspondre à des profils spécifiques pour cette activité :

- Capacité d'analyse, prédominance du discours logique, capacité de suivre des séquences de raisonnement complexe, intuition, facilité d'aborder de nouveaux problèmes et capacité d'exposer ses idées de façon didactique, à l'oral et à l'écrit ;

Ce sont les membres de l'équipe qui sont chargés de reconnaître les talents recherchés chez les candidats à la formation. C'est-à-dire que les analystes reconnaissent les analystes potentiels.

Les professionnels formés sont recrutés à partir de leur curriculum et de l'expérience dont ils peuvent fournir la preuve. En résumé, les candidats recherchés sont ceux ayant vécu, durant leur formation, des expériences et des difficultés semblables à celles qu'ils rencontreront dans leurs futurs travaux.

La liste d'exigences pour la sélection de candidats inclut :

- une formation permettant de comprendre le monde des affaires ;
- l'aisance dans diverses situations, de préférence complexes :
  - bac + 4 et bac + 6, dans des spécialités différentes,
  - Participation à des projets de nature différente ;
- Disposition / capacité d'apprentissage portant sur des sujets autres que ceux de sa formation et de ses connaissances courantes ;
- maturité, posture, vocabulaire, culture, usage du langage ;
- capacité d'argumentation et d'exposition claire et didactique ; capacités rédactionnelles ;
- connaissances de base en informatique, en tableaux, en traitement de texte, en messagerie électronique ; et
- bonnes connaissances d'Internet.

## **B. Suggestions pour le recrutement et la formation d'analystes pour le réseau d'analystes d'intelligence compétitive**

Il a été demandé aux spécialistes de donner des suggestions pour le recrutement de professionnels pour le réseau d'analystes.

Suggestions du spécialiste E1 :

Le choix des analystes pourrait se faire en collaboration avec le spécialiste en intelligence compétitive, ayant une expérience en sélection d'analystes, par l'utilisation de techniques similaires à celles utilisées lors du recrutement des analystes pour les entreprises prestataires de services d'intelligence compétitive.

Il pourrait être prévu un nombre d'entretiens supérieur à celui de l'estimative de besoins, ce qui permettrait de former une réserve de possibles candidats, et, au début de chaque KIT, seraient recrutés ceux qui auraient reçu la meilleure évaluation au cours du processus.

Suggestions du spécialiste E2 :

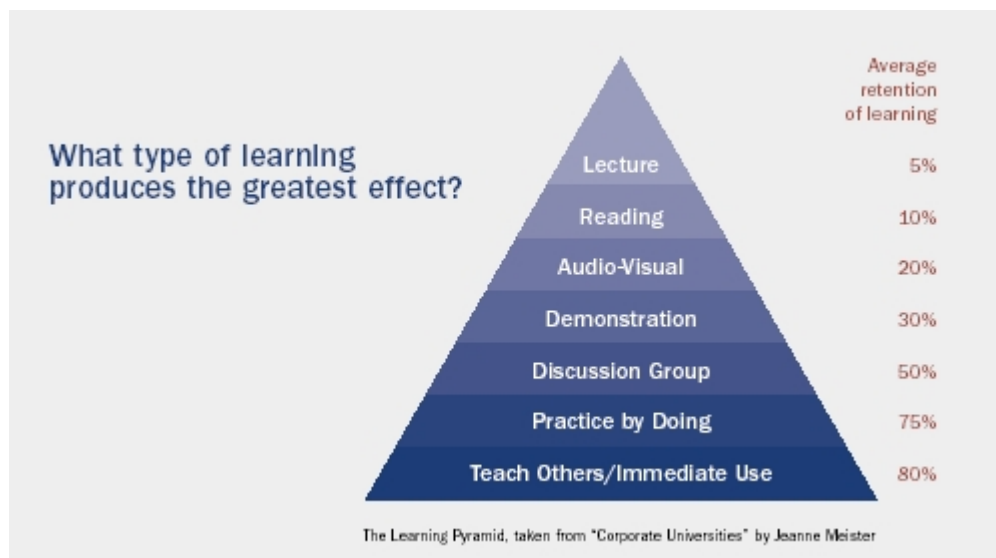
Pour les participants à des projets spécifiques, à savoir les membres du réseau d'analystes, le critère de la sélection doit être le plus cohérent possible entre les talents prédominants chez le candidat et le profil décrit pour l'activité.

#### **7.2.2.2 Évaluation du modèle de formation en analyse dans le réseau d'analystes d'intelligence compétitive**

Les spécialistes ont été consultés quant au modèle le plus adapté à la formation en analyse pour le réseau d'analystes d'intelligence compétitive de l'entreprise cible :

L'analyste A affirme que le *learning by doing* est la technique la plus efficace lors de la formation en analyse, ce format étant le plus utilisé dans les entreprises de prestation de services en intelligence compétitive.

L'analyste B a répondu à l'aide de la Figure 16, qui montre que le *learning by doing*, à savoir : apprendre par la pratique sur un cas réel, s'encadre dans les deux niveaux les plus élevés de maîtrise des acquis.



Source: Jeanne Meister, Corporate Universities.

**Figure 16 - Pyramide de l'apprentissage**

### 7.2.2.3 Évaluation de la participation effective des participants durant la formation *learning by doing*

Il a été demandé aux spécialistes de donner leur opinion sur la participation des analystes du réseau, durant les formations, quant aux analyses, à l'élaboration des conclusions, et leur capacité à reproduire le processus, sans le suivi du spécialiste.

Le spécialiste E1 estime que la connaissance de l'affaire et des réseaux de contacts internes est la plus grande contribution des apprenants lors de leur première participation au processus *learning by doing*. Les apprenants contribuent beaucoup également lors de la phase d'élaboration des recommandations, ajustant les propositions à la culture interne. Il faut cependant être attentif à laisser s'exprimer les nouvelles idées, qui seraient différentes des procédés courants de l'entreprise. Quant aux analyses, lorsque l'apprenant participe au processus pour la première fois, il n'est généralement pas responsable des analyses, mais la formation lui permet d'acquérir les

concepts d'analyse. Les conclusions ont toujours été tirées avec l'accord de l'équipe. La participation des apprenants aux analyses permet de réaliser un plus grand nombre de KIT.

Le spécialiste E2 affirme que l'analyse suit un processus structuré et donc, très clair pour les apprenants. Les caractéristiques de chaque projet sont détaillées avant le début des travaux. Les apprenants participent aux discussions et aux conclusions qui sont partagées par l'ensemble du groupe. Quant à la reproduction du processus par les analystes, sans la participation du spécialiste, elle est possible, à condition que le KIT suive un protocole que l'analyste du réseau ait déjà appliqué avec les spécialistes. S'ils n'ont qu'une expérience sur un type de KIT donné, les analystes du réseau ont besoin d'être suivis par un spécialiste pour assurer que le processus soit bien appliqué, éclaircir certains doutes sur la méthodologie au cours du travail et évaluer la conclusion et les recommandations.

#### **7.2.2.4 Suggestions pour augmenter la qualification en analyse d'intelligence compétitive**

Il a été demandé aux spécialistes de fournir des suggestions pour augmenter la capacité d'analyse des participants actuels du réseau et pour la formation des futurs analystes.

Le spécialiste E1 suggère que la formation soit mise en place par étapes, augmentant la participation et l'implication du personnel à chaque travail mené.

1<sup>ère</sup> participation : il accompagne le spécialiste à toutes les phases du KIT :

2<sup>e</sup> participation : il organise le matériel collecté à partir des hypothèses et accompagne le spécialiste dans les autres phases ;

3<sup>e</sup> participation : il organise les documents et fait les analyses avec l'aide du spécialiste ;  
et

4<sup>e</sup> participation : il fait les analyses sans l'aide du spécialiste.

Il est important de choisir un groupe de personnes et de reprendre la formation avec ces mêmes personnes, de façon à diminuer le temps d'acquisition de l'expertise. En reprenant la formation, il est plus facile de demander à ces personnes de s'engager plus rapidement.

Le spécialiste E2 estime que le premier travail de chaque analyste sert à démontrer la logique qui sous-tend les activités d'intelligence compétitive et à démystifier ainsi le concept de veille qui est souvent contaminé par les romans d'espionnage et diffusé de façon erronée par les médias et par certains spécialistes intelligence compétitive, à la formation hétérodoxe. La participation au premier travail doit également assurer à l'apprenant qu'il est capable de réaliser le travail et que la pratique régulière associée à la connaissance théorique croissante développent sa capacité de contribution aux résultats du projet. L'implication de chacun est fonction de sa disponibilité et de ses talents prédominants. La formation doit être reprise, de façon que les connaissances et l'expérience acquises permettent une plus grande implication dans l'analyse.

### 7.3 Évaluation du processus d'intelligence compétitive comme moteur du changement culturel dans l'entreprise

Les entretiens cherchent à connaître l'opinion des personnes sur la contribution du processus d'intelligence compétitive à la formation d'une culture d'entreprise pour l'entrée sur un nouveau modèle de marché.

### 7.3.1 Évaluation de l'influence des processus d'intelligence compétitive sur le changement culturel dans l'entreprise, dans l'optique des participants du réseau d'analystes

Il a été demandé aux participants d'évaluer les activités de la direction d'intelligence compétitive, en ce qui concerne leur influence sur le changement de culture dans l'entreprise. Notes de 1 à 5. (1 – n'ont pas d'influence, 5 – grande influence).

	Workshop d'IC	Participation Aux KITs	Conférences de l'équipe	Participation aux séminaires internes	Participation aux séminaires externes
A	5	5	4	3	3
B	3	5	3	3	3
C	4	5	4	5	5
D	4	5	2	2	3
E	5	5	5	4	4
F	2	5	4	4	3

**Tableau 13 - Influence des divers processus sur le changement de culture dans l'entreprise**

Le résultat présenté sur le tableau ci-dessus indique que le analystes considèrent la participation à la mise au point de KIT comme le principal facteur responsable de la formation de culture (moyenne 5), suivi du *workshop* d'IC (moyenne 4) et, finalement, des conférences de l'équipe d'intelligence compétitive, des participations aux séminaires internes et externes (ayant tous obtenu une moyenne de 3,5).

### 7.3.2 Évaluation de l'influence des processus d'intelligence compétitive sur le changement culturel dans l'entreprise, dans l'optique des directeurs

Les directeurs, en tant que groupe, affirment n'avoir aucun doute quant à la contribution de l'intelligence compétitive sur la formation de culture pour la compétition. Nous

donnerons ci-dessous un résumé de leurs principales déclarations au cours des entretiens.

« Non seulement le réseau d'analystes, mais aussi le réseau de veille de marché est une excellente ressource pour la formation culturelle dans l'entreprise. Le fait de consulter quotidiennement les gens sur les mouvements du marché fait naître en eux un souci constant du suivi de ce marché ».

« Les présentations des KIT ou les conférences de l'équipe d'intelligence compétitive sont d'excellentes occasions de débats sur le positionnement de l'entreprise face à la concurrence, ce qui conduit les participants à repenser leurs positions sur le marché, à partir des informations présentées par l'équipe d'intelligence compétitive et à enrichir ces informations par la contribution de tout le groupe aux débats ».

« Non seulement les résultats des KIT fournissent un support à la prise de décisions, mais ils fonctionnent aussi comme des cas du nouveau modèle de marché et le débat autour de ces thèmes est très riche pour la formation culturelle ».

### **7.3.3 Évaluation de la contribution du réseau d'analystes à la formation de culture d'intelligence compétitive dans la compagnie, dans l'optique des analystes du réseau d'intelligence compétitive.**

Les entretiens cherchent à connaître l'opinion des personnes sur la contribution du réseau d'analystes à la formation d'une culture d'entreprise pour l'entrée sur un nouveau modèle de marché.

### **7.3.3.1 Évaluation de la contribution du réseau d'analystes à la sensibilisation à la veille de marché**

Interrogés sur le rapport entre leur participation au réseau d'analystes et l'influence sur la posture de chacun face au suivi des mouvements de marché, les participants ont répondu, en moyenne, que, avant de participer au réseau d'analystes d'intelligence compétitive, ils se souciaient moyennement des mouvements du marché (note 3 sur une échelle progressive de 1 à 5). Depuis leur participation au réseau d'analystes, les mouvements du marché sont pour eux un souci très présent (note 5 sur la même échelle).

Ce qui amène à conclure que la participation au réseau d'analystes contribue à la prise de conscience de l'importance des mouvements de marché pour l'entreprise.

### **7.3.3.2 Évaluation de la contribution du réseau d'analystes au changement de posture face à l'information**

Les analystes affirment que leur perception de la valeur de l'information a changé de façon significative, après leur participation aux travaux d'intelligence compétitive (moyenne 4 sur une échelle progressive de 1 à 5). L'importance de l'information primaire informelle et de la sécurité de l'information s'est trouvée renforcée au cours du processus.

Le résultat met en évidence l'importance du processus d'intelligence compétitive, tant dans la prise de conscience de la nécessité de rechercher des informations précieuses, que dans la protection d'informations importantes pour l'entreprise.

### **7.3.3.3 Évaluation de la contribution du réseau d'analystes à la diffusion de l'intelligence compétitive dans l'entreprise**

Lorsqu'on leur demande si, après leur participation au réseau, les personnes se considèrent comme des diffuseurs d'intelligence compétitive dans leurs secteurs

d'activité, la moyenne des réponses fournies indique une approbation (moyenne de 4,5 sur une échelle progressive de 1 à 5).

Les réponses confirment que le réseau remplit son rôle de diffuseur de l'intelligence compétitive au sein de l'organisation.

#### **7.3.3.4 Évaluation du fonctionnement du réseau d'analystes d'intelligence compétitive**

##### **A. Évaluation du travail de la direction d'intelligence compétitive dans le réseau d'analystes**

Les analystes ont déclaré continuer à échanger des informations avec la direction d'intelligence compétitive, même en dehors des périodes de réalisation de KIT. (moyenne 5 sur une échelle progressive de 1 à 5).

La direction d'intelligence compétitive, à partir de l'opinion des analystes, mobilise les participants du réseau autour des sujets liés à l'intelligence compétitive, même en dehors de leur participation aux KIT.

##### **B. Évaluation de l'interaction entre les analystes d'intelligence compétitive**

Les analystes ont déclaré continuer à échanger des informations avec les autres analystes du réseau, même en dehors des périodes de travail en intelligence compétitive. (moyenne 4 sur une échelle progressive de 1 à 5).

Ce résultat indique que les analystes travaillent véritablement en réseau. Si nous analysons cette réponse avec la réponse précédente, le réseau est « animé » par la direction d'intelligence compétitive, lorsque celle-ci fournit de nouvelles informations aux

participants, mais il est aussi alimenté régulièrement en tant que réseau, grâce aux contacts entre ses membres.

#### **7.3.4 Évaluation de la contribution du réseau d'analystes à la formation de culture d'intelligence compétitive dans la compagnie, dans l'optique des spécialistes en intelligence compétitive.**

Pour avoir vécu le passage de l'entreprise au marché ouvert, les spécialistes ont également été consultés sur l'influence du réseau d'analystes sur le changement culturel dans l'entreprise.

Le spécialiste E1 affirme que, durant la participation aux KIT, il avait observé un changement évident de posture du participant, en ce qui concerne la manière d'envisager le nouvel environnement concurrentiel. « Lorsque ces gens retournent dans leur cadre de travail, c'est avec une posture nouvelle ».

Alors que le spécialiste E2 déclare n'avoir aucun doute quant aux résultats du réseau d'analystes pour la diffusion de l'intelligence compétitive et la formation de culture pour l'environnement concurrentiel. « Tous les participants du réseau donnent continuité à l'activité d'intelligence compétitive dans leurs secteurs ». Selon lui, avant même d'être prêts à conduire des analyses d'intelligence compétitive, ils en diffusent déjà le concept, divulguent les résultats des travaux et les possibilités de l'intelligence compétitive pour le public interne, en ceci qu'ils indiquent les problèmes pouvant être traités par l'intelligence compétitive dans leurs secteurs.

### **7.4 Évaluation du processus d'intelligence compétitive dans l'entreprise**

L'évaluation du processus d'intelligence compétitive a été réalisée à l'aide d'entretiens avec des analystes et des directeurs de l'entreprise cible, afin de saisir leur perception

interne sur les résultats du modèle adopté pour la conduite de l'intelligence compétitive et l'obtention de suggestions d'amélioration pour le processus d'intelligence compétitive comme un tout.

Nous avons également cherché à connaître la vision externe, par l'évaluation de consultants internationaux indépendants, (n'étant pas impliqués dans la mise au point du système).

#### **7.4.1 Évaluation du processus d'intelligence compétitive, dans l'optique des directeurs et des participants du réseau d'analystes d'intelligence compétitive**

Deux aspects ont été abordés :

- A. La perception de l'image du processus d'intelligence compétitive dans l'entreprise ; et
- B. Les avantages introduits par le processus d'intelligence compétitive pour l'entreprise.

De manière générale, les personnes interrogées considèrent que le processus est bien vu dans l'entreprise par les secteurs ayant déjà utilisé leurs produits, bien qu'il ne soit pas connu de tous les secteurs de l'unité d'affaires. . Cette visibilité augmente lorsque sont réalisés des KIT importants pour la prise de décisions.

Toutes les personnes interrogées ont été unanimes à reconnaître que l'intelligence compétitive collabore à la consolidation d'une culture orientée vers le marché concurrentiel, comme l'indique les commentaires ci-dessous :

- « Le fait que, parfois, nous ne puissions pas prendre les décisions recommandées, pour ce qui a trait au marché, n'invalide pas la nécessité de bien le connaître, c'est-à-dire de connaître les opportunités et les menaces ».
- « Le plus grand avantage du système d'intelligence compétitive est encore la formation culturelle en vue de l'environnement concurrentiel ».

- « Il crée, en outre, une culture de protection et il incite à être sans cesse branché sur l'information. Ponctuellement, l'activité contribue à diminuer le risque de la prise de décisions importantes dans la gestion de l'entreprise ».

#### **7.4.2 Évaluation du processus d'intelligence, dans l'optique de consultants externes en intelligence compétitive**

Il a été fait appel à Fuld Company, bureau de consultants spécialisés dans la conception et la mise en œuvre de systèmes d'intelligence compétitive dans de grandes entreprises au niveau international, pour évaluer l'expansion de l'intelligence compétitive dans l'entreprise cible. Pour des raisons de confidentialité, les détails du diagnostic ne seront pas présentés, mais nous montreront les principaux résultats du travail.

Pour le diagnostic et l'analyse des processus d'intelligence compétitive dans la compagnie, les consultants ont interrogé l'équipe d'intelligence compétitive et ont observé *in loco* les initiatives, telles que : réseaux de veille, réseau d'analystes, banque de nouvelles, produits créés, qualification de l'équipe. Ils ont ensuite interrogé les principaux directeurs clients du système, dans le but de mesurer la contribution du modèle à leur prise de décisions et de le comparer à d'autres systèmes de classe mondiale.

Comme résultat, le système d'intelligence compétitive appliqué dans l'industrie d'aval a été considéré bien développé, aligné sur les bonnes pratiques mondiales et indiqué comme référence pour les systèmes d'intelligence compétitive des autres unités d'affaires de l'entreprise.

## 8. Commentaires des Résultats du Système

Dans ce chapitre, nous commenterons les résultats de l'implantation du système d'intelligence compétitive dans une entreprise insérée dans un environnement de déréglementation de marché. Nous utiliserons, pour ce faire, les résultats de la recherche sur le terrain réalisée pour la mise au point du travail, l'expérience vécue par l'auteur lors de la mise au point du système d'intelligence compétitive de l'industrie d'aval et les éléments de la littérature spécialisée, qui serviront à étayer les analyses.

**Les commentaires des résultats visent à évaluer les présupposés de cette thèse, définis au chapitre 1, qui seront discutés dans chacun des points ci-dessous.**

### 8.1 Importance du parraineur pour le système d'intelligence compétitive

Le premier présupposé est que le système doit avoir un parraineur fort au sein de l'organisation : pour la mise en place du système d'intelligence compétitive de l'industrie d'aval, l'expérience nous a montré que l'engagement d'un représentant de la haute administration de l'organisation est fondamental, comme le recommande Prescott, dans une recherche réalisée par l'auteur pour l'*American Productivity and Quality Center* (APQC, 1999).

Le système d'intelligence compétitive de l'industrie d'aval a compté sur l'appui du principal cadre de l'unité d'affaires, qui a fourni les thèmes des premiers travaux menés et a ratifié la qualité des résultats de ces travaux. Ce parrainage s'est manifesté tout au long de la mise au point du système, par la fréquence des commandes de travaux à l'équipe d'intelligence compétitive, la présence aux présentations de ces travaux ; la mention aux travaux réalisés par l'intelligence compétitive au cours des réunions de la

haute direction pour la définition des stratégies de l'entreprise et des messages d'appui au début des cours et des *workshops* d'intelligence compétitive.

Si nous considérons que l'intelligence compétitive était une discipline nouvelle au sein de l'organisation, la commande de travaux d'intelligence compétitive par le principal cadre a conféré une crédibilité aux produits et a motivé d'autres cadres de l'unité d'affaires à solliciter des travaux. La visibilité de cet appui, dans l'unité d'affaires, a également motivé la participation d'un plus grand nombre de personnes en tant que collaborateurs, dès la mise en train du système.

Confirmant la valeur de l'appui d'un cadre supérieur au système d'intelligence compétitive, lors de la recherche sur le terrain réalisée, lorsque nous avons demandé aux personnes interrogées quels étaient les principaux facteurs à observer dans la mise au point de KIT, l'une des réponses a été le parrainage du client et la force du parraineur au sein de l'organisation, ce qui indique que la figure du parraineur apparaît comme un facteur critique pour la réussite du travail, non seulement pour le système comme un tout, mais pour chacun des projets en intelligence compétitive.

Corroborant l'expérience vécue au long de cette thèse, Laackman, Saban et Lanasa (2002), dans une étude comparative d'indicateurs de résultats pour l'organisation de la fonction intelligence, affirment que « pour assurer que la fonction d'intelligence compétitive puisse relever les défis quotidiens et à long terme, il est important que les leaders croient aux valeurs fondamentales de l'intelligence compétitive et leur apportent leur soutien, au cours des années de formation ».

## 8.2 Importance de la mise au point d'une structure formelle d'intelligence compétitive

Le second présupposé : **une équipe noyau d'intelligence compétitive doit être montée, ayant pour mission de mettre au point et d'implanter le modèle d'intelligence compétitive dans l'unité d'affaires. Cette équipe sera responsable de la collecte et des analyses stratégiques et tactiques dans le ressort de cette unité.**

Sur la base de l'expérience de la mise au point du système, nous avons conclu au bien-fondé du présupposé selon lequel les efforts d'intelligence compétitive au sein d'une organisation doivent être coordonnés par un groupe de personnes dont l'attribution exclusive est de conduire ce système. Dans le cas contraire, le risque est grand que le processus ne se concrétise pas, en raison de l'indéfinition des responsabilités ou de priorité de temps pour les activités. Divers auteurs comme West (2001), McGonagle & Vella (1999) et Laackman, Saban & Lanasa (2002) signalent également l'importance de la création d'une structure interne d'intelligence compétitive au sein des entreprises.

Notre expérience en tant qu'équipe a été évaluée comme probante, à partir de la reconnaissance des bons résultats obtenus. Certains facteurs ont contribué de façon décisive à ces résultats, parmi lesquels l'incorporation des rôles suivants à une équipe noyau d'intelligence compétitive :

- Un gestionnaire possédant une vaste connaissance de l'affaire, crédibilité au sein de l'unité d'affaires et un large réseau de relations dans l'organisation, construit au long de quinze années de travail dans cette unité ;
- Une spécialiste en intelligence compétitive, qui a mis au point *in house* le modèle adopté, et, appartenant à l'organisation depuis plus de dix ans, a tenu compte, dans ce modèle, de tous les aspects contraignants et stimulants dans l'organisation pour l'intelligence compétitive ;

- Un analyste possédant une riche expérience de l'affaire et de vastes connaissances en technologie de l'information, qui a mis en place les outils nécessaires au bon fonctionnement du système ;
- Une bibliothécaire spécialisée en intelligence compétitive, qui a structuré tous les processus de collecte d'informations formelles.

Telle est l'équipe noyau qui a structuré et coordonné le système d'intelligence compétitive. Au fil des années, d'autres talents ont été incorporés à l'équipe, pour collaborer à des étapes et à des tâches spécifiques, toujours en vue de meilleurs résultats finals.

L'équipe d'intelligence compétitive a non seulement développé et mis en œuvre le modèle d'intelligence compétitive dans l'unité d'affaires, mais aussi diffusé les concepts d'intelligence compétitive et montré les contributions que cette méthodologie apporterait à l'organisation, arrivant ainsi à motiver la contribution des gestionnaires et le corps technique, sans lesquels les résultats finals n'auraient pas été atteints.

Les résultats obtenus ont confirmé la position de Miller (2000, p. 33) qui défend, pour les grandes entreprises, l'existence d'un professionnel ou d'une équipe responsable des efforts d'intelligence compétitive, qui s'attache à faire prendre conscience aux principaux administrateurs de l'organisation des avantages que l'intelligence compétitive peut représenter pour la compagnie et la mise au point d'une formation intensive en intelligence compétitive, permettant une collaboration accrue de ces personnes à la recherche des meilleures informations pour le système.

McGonagle & Vella (1999) croient également à l'importance de la mise en place d'unités formelles d'intelligence compétitive dans les entreprises. Pour ces auteurs, l'institution d'un secteur interne d'intelligence compétitive dans les compagnies, plutôt que le choix de la sous-traitance pour tout le travail d'intelligence compétitive, tient au fait que, plus l'on formalise le processus d'intelligence compétitive dans l'organisation, meilleurs seront les résultats fournis par ce processus. Prescott, Herring & Panfely (2002) considèrent, eux aussi, la formation d'une équipe d'intelligence compétitive comme une

étape importante pour la réussite de l'activité dans une entreprise. Chris West (2001) estime que, si l'institution d'une unité interne d'intelligence compétitive présente de nombreux avantages, elle n'est toutefois pas applicable à toutes les entreprises ni pour tous les types de veille. Selon cet auteur, les avantages les plus évidents seraient la mise en place d'une expertise de haut niveau pour le secteur d'activité de la compagnie : familiarité avec les concurrents, construction d'une cartographie de sources sur l'affaire, établissement d'un réseau de contacts, pour suivre continuellement les mouvements de cette affaire. La participation de l'équipe interne est moins indiquée pour la collecte d'informations auprès de sources externes, qui, lorsqu'elle est réalisée par le personnel de l'organisation – qui est évidemment tenu, pour des raisons éthiques, de s'identifier comme tel – limite énormément les réponses aux questions formulées.

Les résultats de la présente recherche confirment l'affirmation des divers auteurs cités ci-dessus, si l'on sait que, dans l'entreprise étudiée dans cette thèse, la formation d'un noyau d'intelligence compétitive a apporté des gains fondamentaux au processus d'intelligence compétitive : elle a permis de formaliser ce processus dans l'entreprise, de diffuser la culture d'intelligence compétitive dans l'organisation, de conduire la veille de marché permanente et de centraliser la coordination des KIT mis au point, garantissant ainsi la qualité finale des produits créés. Ces actions ont permis d'insérer les produits d'intelligence compétitive dans les prises de décision et de mobiliser le personnel pour participer aux processus d'intelligence compétitive.

La création de la direction a permis de développer, au sein du groupe d'intelligence compétitive, les savoir-faire cités par West (2001), comme la familiarité avec l'environnement concurrentiel, l'établissement de réseaux de contacts et la mise au point d'une cartographie des sources d'information. Il est intéressant d'observer, en ce qui concerne la restriction décrite par West, relative à la difficulté des recherches auprès des sources humaines externes, que le modèle du système envisage, comme nous l'avons décrit au chapitre 6, point 6.5, le travail de spécialités externes pour la conduite de ces recherches, à partir des mêmes arguments utilisés par l'auteur. Cette pratique a donné d'excellents résultats, car, dans la plupart des cas, elle permet de recueillir des informations à haute valeur ajoutée pour les analyses.

L'autre facteur important à prendre en compte, lors de la mise en place d'une équipe interne d'intelligence compétitive, est la connaissance qu'ont les membres de cette équipe de la culture interne de l'organisation, ce qui permet d'adapter les produits créés par l'intelligence compétitive à cette culture, facilitant ainsi l'insertion de ces produits aux prises de décision de l'entreprise.

Il convient de souligner que nous parlons de l'adaptation de l'aspect final des produits d'intelligence compétitive au style de gestion de l'organisation, ce qui n'exclut pas la présentation de résultats qui viendraient contrarier les croyances internes et qui cherchent à faire tomber des paradigmes au sein de l'organisation, objectifs fondamentaux d'un système d'intelligence compétitive.

### 8.3 Les réseaux de collaborateurs dans le système d'intelligence compétitive

Troisième présupposé : **le système doit être monté et mis en place à partir de la création de réseaux de collaborateurs comme élément central pour la mobilisation et l'implication du personnel technique et des gestionnaires au processus de changement.**

La mise au point d'un système d'intelligence compétitive de classe mondiale au sein de l'entreprise cible a été possible à partir de l'organisation de quelques groupes d'individus, exécutant différentes tâches et plus ou moins impliqués – les réseaux de collaborateurs du système.

Le modèle du travail en réseaux pour le processus d'intelligence compétitive a permis d'optimiser le flux des informations et de diffuser la culture de veille environnementale, grâce au partage de signaux venant du milieu externe. Ces structures ont imprimé une plus grande agilité à la diffusion et au traitement de l'information et ont, en outre, enrichi

les analyses d'intelligence compétitive par des opinions différentes, évitant les idées reçues. Notre constatation rejoint celle de Jakobiak, lorsque celui-ci affirme que l'expérience prouve qu'une forte centralisation conduit à des résultats médiocres, tant dans les systèmes d'informations, que dans les systèmes d'intelligence (Jakobiak, 1991). L'auteur soutient que, dès sa mise en place, le système d'intelligence compétitive doit se donner comme prémisse le travail en réseaux.

La prémisse a été divisée en deux points, le premier portant sur les réseaux de collecte d'informations et le second, sur le réseau d'analystes. Nous analyserons ces deux points ci-dessous.

### **8.3.1 Réseaux de veille de marché**

Présumé trois, partie "a" : **il convient de développer une grande capacité de collecte pour la production de l'intelligence compétitive, en mettant l'accent sur la mise au point de réseaux de veille de marché comme mécanisme de veille continue de l'environnement d'affaires, ayant recours à de multiples collaborateurs pour la collecte d'informations, qui fourniront les apports nécessaires à l'analyse et serviront de support aux décisions.**

Les réseaux de veille de marché, dans le système d'intelligence compétitive, ont été mis en place pour répondre à deux objectifs spécifiques dont le premier serait la collecte d'informations primaires pour le système d'intelligence compétitive. Le second, non moins important, serait l'apprentissage collectif sur le marché, à partir des contributions individuelles partagées avec le groupe. Nous avons observé que, tout comme le mentionne Robin (2000), lorsque le personnel prend conscience que la connaissance vient de l'expérience d'un groupe, la communauté est prête à fournir les connaissances les plus significatives à partager avec ce groupe. Prendre conscience que le travail quotidien, comme la participation aux réunions, est également un moyen d'apprendre, mobilise les gens à changer d'attitude par rapport à leur manière de mener ce travail et

à leur manière d'apprendre. Dans le système de veille de l'industrie d'aval, la participation aux réseaux de veille de marché a été assimilée par les participants, comme un mécanisme d'apprentissage sur un sujet d'extrême importance pour la bonne marche de leurs activités, ce qui a motivé la participation du groupe, à partir du constat des gains individuels apportés par le processus.

Le travail en réseaux est devenu possible grâce aux nouvelles technologies de l'information, qui ont permis que des personnes ne partageant pas forcément le même espace physique travaillent ensemble. Lorsqu'il est question de réseaux, il est donc courant que surgisse l'idée de systèmes informatisés, d'ordinateurs, etc. Toutefois, c'est la dynamique du personnel qui forme les réseaux et qui permet de prendre des décisions. Selon cette conception, les éléments qui se sont révélés les plus importants pour la formation des réseaux d'intelligence compétitive, ont été le repérage des fournisseurs et des usagers de l'information ; la diffusion du concept d'intelligence compétitive dans l'entreprise et la sollicitation de *feed-backs* permanents des fournisseurs et des usagers des informations. Notre constat est corroboré par Tyson (1997) qui recommande encore comme importante la diffusion des recommandations stratégiques auprès des usagers du réseau, ce qui doit être considéré plus tard dans notre système.

Les réseaux de veille réunissent les caractéristiques mentionnées ci-dessus, car ils regroupent des personnes liées à l'objet de la veille, qui mettent en commun les informations provenant de leurs propres réseaux personnels, conférant un grand dynamisme au processus.

La mobilisation à la participation aux réseaux de veille de marché est croissante, comme nous l'avons vu au chapitre 6, Figure 14. La figure montre le nombre de contributions aux réseaux, sur un horizon de deux ans, et, à partir de l'évolution des ces contributions et des motifs qui l'ont suscitée, nous avons pu constater que se faisait sentir le besoin d'un programme continu de motivation des membres des réseaux, pour augmenter leur participation. Le nombre de contributions a été significatif et la qualité de

ces contributions permet la réalisation d'alertes sur le marché et d'études globales du marché, qui font partie des produits importants du système d'intelligence compétitive.

Les réseaux de veille de marché, au long de leur formation et de leur fonctionnement, se révèlent un outil dont l'importance est fondamentale pour les processus d'intelligence compétitive, notamment en raison de leur conception sous forme d'opération systémique. À la différence d'autres conceptions de réseaux de veille, actionnés à la demande, en cas de besoin d'une information spécifique de l'équipe de veille ou d'un autre membre du réseau (APQC 2003), les réseaux de veille du système d'intelligence compétitive de l'industrie d'aval fonctionnent comme un radar, recueillant des informations à partir de groupes de besoins en informations préétablis par la construction des matrices de dédoublement (Chap. 6, point 6.4.1.2).

La participation des personnels à ces réseaux a permis de mieux observer les signaux faibles et d'envisager dans le système de veille un même fait de marché sous divers angles, ce qui a réduit la possibilité de tomber dans certains travers lors de la réalisation des analyses.

Ainsi, les réseaux de veille de marché, de la façon dont ils ont été mis en place dans cette recherche, ont apporté une nouvelle méthodologie pour la formation et le fonctionnement de réseaux de veille dans les systèmes d'intelligence compétitive, fondée sur un procédé original de détection de besoins en informations, qui incorpore la détection des sources humaines qui formeront ces réseaux de veille, et s'est révélée particulièrement importante pour la mise au point du système d'intelligence compétitive de l'industrie d'aval.

### 8.3.2 Réseau d'analystes d'intelligence compétitive

Présumé trois, partie "b" : **il convient de mettre au point une grande capacité d'analyse pour la production de l'intelligence compétitive, en mettant l'accent sur la création d'un réseau d'analystes en intelligence compétitive**

Dans le cadre actuel de changements dans la concurrence mondiale, pour que les entreprises deviennent compétitives ou le restent, l'un des principaux buts à poursuivre est la capacité d'interprétation des signaux émis par l'arène concurrentielle dans laquelle évoluent ces entreprises. C'est sur ce point-là que l'analyse s'avère l'étape la plus critique du processus d'intelligence compétitive, si l'on considère qu'elle comporte également les outils pour l'interprétation de ces signaux.

Grâce à la recherche sur le terrain, nous avons pu prouver l'importance du réseau d'analystes pour le processus de formation de capacité d'analyse pour le système d'intelligence compétitive. L'importance du réseau d'analystes, selon les participants de cette recherche, se traduit par les facteurs suivants :

- Il est un facteur multiplicateur de l'intelligence compétitive ;
- Il diffuse la méthodologie d'intelligence compétitive ;
- Il est un catalyseur du processus de veille de marché et il sensibilise un plus grand nombre de personnes à l'importance de « se brancher » sur les opportunités et les menaces.
- Il sert à intégrer les divers secteurs de l'unité d'affaires ;
- Il permet les analyses, dans la mesure où il crée une capacité largement supérieure à celle dont disposerait la seule direction d'intelligence compétitive pour l'activité ;
- Il crée des noyaux régionaux d'analyse, décentralisant l'intelligence compétitive ;
- Il permet aux employés de progresser, par l'acquis d'un nouveau savoir-faire, et de se sentir valorisés, dans la mesure où ils ont l'occasion de présenter leurs travaux à la haute administration de l'entreprise ;
- Il crée une culture pour l'intelligence compétitive ; et
- Il met en lumière le secteur d'intelligence compétitive.

À partir des résultats de la recherche sur le terrain, nous pouvons souligner que le processus de formation du réseau d'analystes d'intelligence compétitive contribue au système d'intelligence compétitive, principalement grâce aux aspects suivants :

- Durant la réalisation des KIT, les analystes internes contribuent de façon fondamentale au succès des résultats, par les aspects suivants : la connaissance de l'affaire, ce qui permet de mieux définir l'axe du travail au début des activités ; leurs réseaux de contacts internes et externes ; et l'adéquation des recommandations et des présentations finales des travaux à la culture de l'entreprise ; et
- les analystes formés utilisent la méthodologie apprise pour les analyses, dans leur travail quotidien dans leur secteur d'activité, ce qui aide à la mise en place d'une plus grande capacité d'analyse d'intelligence compétitive dans l'organisation.

Comme nous avons pu l'observer, le réseau d'analystes remplit son rôle de créateur de capacité d'analyse décentralisée dans l'unité d'affaires. De plus, le réseau exerce une action supplémentaire très positive pour le système, à savoir venir en aide à la direction d'intelligence compétitive pour la diffusion des concepts d'intelligence compétitive dans la compagnie.

La littérature sur l'intelligence compétitive contient de nombreux récits du risque d'isolement de l'unité d'intelligence compétitive, à ses débuts, en raison des difficultés auxquelles se heurte le nouveau processus dans l'interaction avec les processus consolidés au sein de l'organisation (Prescott & Miller, 2002). Afin d'éviter cet isolement de l'intelligence compétitive, la direction d'intelligence compétitive a établi de forts partenariats au sein de l'organisation, dont celui naturellement attendu, avec les principaux usagers du système, les décideurs clés. Or, nous avons constaté, tout au long de la mise en œuvre du système, l'importance de partenariats plus larges dans l'organisation, afin d'accélérer les processus culturels nécessaires à l'insertion de l'intelligence compétitive. Sous cet aspect, le partenariat avec les réseaux de collaborateurs s'est montré l'un des plus efficaces, notamment celui avec le réseau

d'analystes, du fait que ce réseau est constitué de techniciens qualifiés, formateurs d'opinion dans l'entreprise, qui ont multiplié les concepts et les applications de l'intelligence compétitive dans l'unité d'affaires.

La mise au point de réseaux de collaborateurs pour le processus d'intelligence compétitive s'est révélé efficace pour atteindre les buts fixés :

- Augmenter la capacité d'analyse et, partant, le potentiel de création de produits par l'équipe d'intelligence compétitive, grâce à la collaboration des analystes formés en dehors de cette direction ;
- Capillarité de la diffusion des concepts d'intelligence compétitive, grâce à ces analystes, dans leur secteur d'activité ;
- Mise en place d'une culture pour l'intelligence compétitive et donc, pour le marché concurrentiel, à partir de la formation d'un groupe de spécialistes travaillant différemment dans leur cadre de travail.

Certains auteurs, comme Sullivan (2002) déconseillent la formation d'un grand nombre de personnes en analyse, car ils considèrent trop élevé l'investissement en temps et en ressources pour la formation d'analystes qui travailleront sporadiquement aux projets de veille, le retour ne justifiant donc pas l'investissement.

Cependant, nous considérons que la formation d'un réseau d'analystes permet d'aller beaucoup plus loin que la qualification spécifique en analyse – et devenir un facteur de formation de personnel au travail sur un marché concurrentiel, en particulier comme stratégie efficace de changement de culture dans une entreprise jusqu'alors monopoliste sur son marché – notamment lorsque la mise en place de cette nouvelle culture est devenue précieuse pour la réussite de l'entreprise dans son nouvel environnement.

### **8.3.2.1 Processus de formation du réseau d'analystes d'intelligence compétitive**

En raison de l'importance de la mise en place du processus d'analyse dans un système d'intelligence compétitive, nous trouvons opportun de discuter dans cette thèse, outre la nécessité d'un réseau d'analystes, la propre formation de ce réseau, ce que nous ferons ci-dessous :

#### **8.3.2.1.1 Sélection des analystes pour participer aux travaux de KIT**

Pour le choix des professionnels qui allaient participer comme analystes à la réalisation des KIT, puis intégrer le réseau d'analystes d'intelligence compétitive, et bien que nous ayons tenu compte, au départ, du profil idéal de l'analyste d'intelligence compétitive indiqué par divers auteurs (West, 2001, p.134 ; McGonagle & Vella, 1999, p. 182), le besoin s'est fait sentir d'un changement, en fonction de la réalité vécue. Ces profils décrits dans la littérature s'approchant quelquefois de celui d'un «Superman ou d'une Superwoman», il est donc difficile de trouver des personnes répondant à toutes les exigences. Nous avons considéré les profils mentionnés par les spécialistes en intelligence compétitive dans la recherche sur le terrain (point 7.2.2.1 de cette thèse), plus réalistes que les premiers. Dans la plupart des cas, même les professionnels ne répondant pas à la totalité des exigences préconisées par les profils mentionnés dans la littérature sont capables de mener un excellent travail d'analyse, à condition qu'ils aient reçu la formation voulue et qu'ils soient encadrés par des professionnels expérimentés, durant la réalisation de ces travaux.

La recherche sur le terrain a permis de relever certains facteurs à prendre en compte lors du recrutement des analystes pour les travaux d'intelligence compétitive :

- Intérêt du candidat

Il est possible de susciter cet intérêt par la diffusion de l'intelligence compétitive dans le groupe des professionnels cible, par le biais de conférences ou de *workshops* en

intelligence compétitive, ou même, si possible, par la présentation des KIT mis au point. L'appui des hauts gestionnaires est aussi un facteur qui motive à la participation, car il sous-entend l'importance de l'intelligence compétitive pour les processus stratégiques de l'entreprise.

- Choix du participant parmi les membres de l'une des directions touchées par le KIT. Le procédé adopté peut se traduire en points positifs et négatifs pour le choix des analystes. La principale raison qui fait de ce procédé un procédé important est, sans aucun doute, la facilité d'obtention de la participation des professionnels au travail. D'autres facteurs, comme la connaissance de ces analystes des sources d'informations à étudier et le réseau de contacts personnels pour la recherche d'informations primaires informelles, ont aussi leur importance. Par ailleurs, nous devons citer comme point négatif l'implication de ces personnes dans les sujets à analyser, ce qui peut signifier l'interférence d'idées reçues sur ces sujets et nuire à l'impartialité nécessaire aux analyses.

L'autre facteur important, sur ce point, et qui n'a pas été mis en relief dans cette recherche, est la facilité de mise en oeuvre des actions, après la finalisation du KIT. La motivation du participant pour la mise en oeuvre des actions sera plus grande, car il aura participé aux analyses et sera convaincu de l'importance des décisions pour les stratégies de l'entreprise.

- Indication du directeur du candidat et d'autres spécialistes de l'entreprise  
Cette façon de choisir présuppose la connaissance du profil requis de la part des professionnels qui indiquent le candidat et est peut être plus efficace que l'entretien, car ces personnes ont une meilleure connaissance des aptitudes démontrées par le candidat dans son travail quotidien.

- Conduite d'entretiens ou application d'étude de cas pour tester les compétences d'analyse.

L'adoption de ce procédé est particulièrement délicat dans une entreprise, pour les raisons mentionnées plus haut dans ce travail. La possible élimination d'un spécialiste reconnu dans l'organisation, au cours d'un entretien ou d'une étude de

cas, peut occasionner de sérieux problèmes au marketing interne du processus d'intelligence compétitive, et faire naître des antipathies et un marketing négatif pour cette activité.

Afin de limiter le risque des entretiens, il a été suggéré, durant la recherche sur le terrain, de former un *pool* d'analystes potentiels. Les personnes participent à des entretiens au cours desquels elles sont invitées à se joindre à ce *pool* et seront sollicitées en cas de besoin. Il serait alors possible, d'avoir recours en priorité aux personnes dont le profil se rapproche le plus du profil souhaité, ce que les entretiens auront permis de détecter, sans que personne ne soit exposé individuellement.

Nous considérons que le premier point, l'intérêt du candidat, est une prémisses au recrutement des analystes, car si cet intérêt n'existe pas, aucun autre facteur ne doit être évalué. Le travail d'analyse ne doit pas être imposé, sous peine de n'obtenir qu'une participation médiocre du candidat. Toutefois, comme nous le verrons plus loin, il est possible d'adopter des mesures pour susciter cet intérêt.

#### **8.3.2.1.2 *Obtention de la participation des professionnels aux travaux d'intelligence compétitive***

La participation au réseau d'analystes présuppose la participation de professionnels de l'unité d'affaires à la mise au point des travaux d'intelligence compétitive et, en tout premier lieu, à la réalisation de KIT. Nous analyserons ci-dessous les aspects relatifs au détachement des professionnels de l'entreprise pour participer à ces travaux.

Pour la participation de professionnels aux travaux d'intelligence compétitive, les principales difficultés rencontrées ont été la libération de ces professionnels par leurs directeurs et la collaboration de ces professionnels durant toute la durée de la

réalisation du projet. Ces difficultés ont également été signalées par Silva (2003), qui détache en outre :

- la difficulté de céder ces spécialistes pour toute la durée du projet ; et
- la rétention de ces spécialistes, une fois cédés, pour le travail à temps complet sur le projet.

Dans la présente étude, la libération et la rétention des spécialistes sur le projet a été fonction essentiellement de la motivation du spécialiste lui-même et du niveau de conscience du directeur du secteur auquel il est affecté.

Parmi les travaux d'intelligence compétitive réalisés par les analystes du réseau, étudiés au cours de cette recherche, celui durant le plus est la réalisation de KIT. Ils exigent généralement la participation des analystes à temps complet pour une période moyenne de deux mois. Leur participation exige donc l'aval du directeur de secteur. Pour diminuer la difficulté d'incorporation des analystes à temps complet, il convient de signaler les conditions suivantes :

- Les clients des KIT doivent être des parraineurs importants dans la hiérarchie de l'entreprise ;
- l'intérêt plus ou moins grand de la direction du participant au sujet du travail à réaliser ; et
- la connaissance de la méthodologie de l'intelligence compétitive, de son importance et de ses résultats, de la part du directeur qui devra donner son autorisation au participant ;

De l'avis des analystes, l'immersion au long de deux mois dans les processus d'analyse, telle que l'établit la méthodologie mise au point pour la réalisation des KIT, peut être considérée comme la seule viable pour l'obtention d'un bon résultat. Cependant, les analystes ont également signalé que la viabilité de la participation dépend d'un bon planning d'activités, prévoyant la participation des analystes aux KIT, au long de l'année, ce planning devant être validé par les hauts gestionnaires de l'entreprise.

En raison de la caractéristique même du travail, il n'est pas possible de prévoir le nombre de KIT à développer au long de l'année, car les KIT sont sollicités en fonction des lacunes d'information des clients, pour chaque décision importante à prendre, qu'il s'agisse de la prévention contre une menace ou de la recherche d'opportunité sur le marché. Il est toutefois possible de mettre sur pied un plan de contingence, comme il a été suggéré au cours des entretiens, plan qui comprendrait la prévision des analystes requis pour la réalisation d'un nombre préétabli de KIT, pouvant ou non se concrétiser. Ce procédé pourrait réduire le degré d'incertitude quant à la participation des professionnels à la réalisation des KIT.

Nous considérons que l'approbation d'un plan annuel de mise au point de KIT, par les hauts gestionnaires, donnera une indication de l'importance attribuée au processus d'intelligence compétitive, mobilisant un plus grand nombre de volontaires à la participation au réseau d'analystes.

L'expérience de la mise en place du système nous a permis de constater que les deux points les plus importants pour obtenir la participation des analystes est l'intérêt du professionnel – qui fournit la motivation nécessaire à la bonne marche des travaux ; et l'intérêt suscité par le sujet traité par le KIT – qui facilite la libération des analystes par les directions.

Pour le premier point, la garantie de l'intérêt du corps de techniciens à la participation aux travaux d'intelligence compétitive, nous estimons importante l'affirmation de l'un des analystes dans sa réponse à l'un des points de la recherche sur le terrain réalisée :

« Je crois que le format *learning by doing* en KIT est l'idéal, étant donné l'attention, la concentration et l'attention exigées. Car il ne s'agit pas d'un exercice mais d'un cas réel, qui comporte des implications pour l'entreprise. Non seulement il garantit l'engagement de l'employé impliqué mais il augmente aussi son estime personnelle, en ceci qu'il est reconnu qu'il travaille à quelque chose d'important pour l'unité d'affaires, donc, pour l'entreprise ».

L'attrait de la visibilité professionnelle de l'analyste, grâce à sa participation aux KIT, par la présentation des résultats des travaux aux hauts gestionnaire de l'entreprise, sert de facteur de motivation à la participation à ces travaux. Une enquête réalisée par Prescott, Hering & Panfely, (2002), pour l'APQC (*American Productivity and Quality Center*) a révélé qu'il est courant que le personnel d'intelligence compétitive des entreprises sondées abandonne les opérations d'intelligence compétitive pour occuper des postes de cadres, ce qui a été mentionné par certaines entreprises comme un parcours naturel.

Quant au second point – l'importance du sujet à débattre dans le KIT – il doit représenter un avantage pour le directeur qui doit libérer son employé. Les impacts du résultat du travail sur les stratégies de l'entreprise, de même que l'importance du parraineur de ce travail, seront déterminants pour la mise à disposition du personnel qualifié pour le travail. Pour ces auteurs, l'institution d'un secteur interne d'intelligence compétitive dans les compagnies, plutôt que le choix de la sous-traitance pour tout le travail d'intelligence compétitive, tient au fait que, plus l'on formalise le processus d'intelligence compétitive dans l'organisation, meilleurs seront les résultats fournis par ce processus.

#### **8.3.2.1.3 Formation des analystes**

L'un des plus grands défis pour la réalisation de travaux d'intelligence compétitive est de former le personnel aux processus d'analyse. Les cours traditionnels ne se montrent pas efficaces pour la formation effective en analyse et les méthodologies les plus indiquées pour ce processus exigent une utilisation intensive des ressources, car ils demandent beaucoup de temps et d'efforts aux analystes, et comportent également des coûts élevés pour leur réalisation.

La méthodologie *learning by doing* pour la formation à l'utilisation des outils d'analyse a été indiquée, dans cette recherche, comme la plus efficace pour la formation en analyse d'intelligence compétitive, si on la compare à la formation traditionnelle interne ou externe, avec et sans études de cas. Telle a été l'affirmation des analystes du réseau et des spécialistes en intelligence compétitive.

Les résultats de la recherche confirment ce qu'indiquent des auteurs comme Meister (1998) et Robin (2000) qui affirment qu'apprendre en faisant est l'un des moyens les plus efficaces d'acquisition de connaissances. Selon Robin, l'apprentissage qui se fonde sur l'expérience s'est révélé plus efficace, d'après les niveaux des acquis, débouchant directement sur une application pratique. « Tandis que, dans l'apprentissage traditionnel, sous forme de cours, de conférences ou de lectures, les acquis ne représentent généralement que de 3 à 5%, ceux de l'apprentissage basé sur l'expérience atteignent de 80 à 90% ». (Robin, 2000).

Les résultats obtenus indiquent également que l'apprentissage, même par la méthode *learning by doing*, est un processus graduel, qui suit une courbe d'apprentissage, et seule la répétition de la formation permet à l'analyste de se sentir préparé à réaliser les analyses sans l'aide du spécialiste qui joue le rôle d'orientateur dans le processus *learning by doing*.

La méthodologie *learning by doing* étudiée dans la présente recherche implique la participation d'un spécialiste externe et, bien qu'elle soit la plus souvent indiquée pour la formation des analystes internes d'intelligence compétitive, il convient de considérer certains aspects :

- La conduite de la formation par un spécialiste externe doit tenir compte de la sécurité des informations de l'entreprise, ce qui implique une restriction quant au type et au niveau stratégique du projet.
- Les coûts impliqués, qui sont généralement élevés, si l'on considère le nombre limité de personnes pouvant participer à la formation à l'occasion de chaque KIT (3 au maximum). Toutefois, il ne faut pas oublier que les résultats du KIT sont appliqués

dans la prise de décisions et que les coûts sont donc dilués entre la formation et le résultat final du travail, dont les coûts pourraient être les mêmes, si l'on considère que la méthode *learning by doing* implique des coûts semblables à ceux d'un projet d'intelligence compétitive réalisé dans l'entreprise, par un consultant spécialisé.

Herring (1996) se montre également soucieux des coûts impliqués dans le processus d'analyse ayant recours à des spécialistes externes et il affirme que l'analyse est une phase intensive d'utilisation de ressources, étant donné qu'elle exige le recrutement de consultants spécialistes dans tel ou tel secteur d'activité ou dans une zone géographique donnée, par exemple. Selon cet auteur, en raison des coûts élevés, l'objet de ces analyses doit avoir trait à des prises de décisions très importantes dans l'entreprise.

L'évolution naturelle du modèle de réalisation de KIT est la réalisation des projets par les ressources internes, coordonnées par la direction d'intelligence compétitive. Les spécialistes externes interviennent encore pour la formation de nouveaux analystes et la mise au point de projets intensifs en recherche d'informations de sources humaines étrangères à l'organisation.

#### **8.3.2.1.4 *Élargissement de la capacité d'analyse des participants actuels du réseau.***

À partir des résultats de la recherche, l'augmentation de la capacité d'analyse des analystes du réseau dépend des facteurs suivants :

- Participation à un plus grand nombre de KIT ;
- Formation formelle intense ; et
- Echange d'informations avec l'équipe noyau du secteur d'intelligence compétitive et avec les autres analystes du réseau, pour le partage des connaissances en littérature sur l'analyse et l'échange d'expériences pratiques.

Le modèle prévoit l'approfondissement en analyse, qui mette l'accent sur la formation formelle du groupe et sur la participation à de nombreux projets de KIT. Outre les suggestions présentées par la recherche sur le terrain, nous considérons comme étant de la plus grande importance, pour le développement du processus analytique, la réalisation des activités suivantes :

- La présentation des KIT conclus aux analystes n'ayant pas participé à ces KIT, afin qu'ils observent le développement d'un autre protocole d'analyse ;
- La réalisation de *War Gamings*, afin d'augmenter la capacité de réflexion sur l'affaire et de faire surgir des stratégies ; et
- La réalisation de forums de discussion sur le marché.

#### **8.3.2.1.5    *Expansion du réseau d'analystes***

Le réseau d'analystes était construit sans planification préalable des progrès de ses participants. Une gamme de formations a été mise au point, dans le but d'augmenter la capacité d'analyse du groupe, sans que soit prévu toutefois un plan de formation pour chaque participant. Afin d'aider à planifier la formation des membres du réseau d'analystes, nous avons cherché des éléments dans la recherche sur le terrain.

Les suggestions présentées lors de la recherche sur le terrain seront abordées ci-dessous :

**Création d'un groupe noyau au sein du réseau** – Intensification de la formation pour les participants actuels, par petits groupes. Ces professionnels sont sélectionnés pour faire partie d'un noyau d'analystes *seniors*, et auront l'occasion de renouveler la formation en analyse, par la participation à un plus grand nombre de KIT, ce qui leur permettra d'étendre leurs connaissances à une plus grande variété de protocoles d'analyse.

Nous pensons que la sélection de ce groupe doit tenir compte du profil le plus adapté à l'analyse et de la disponibilité maximale pour participer aux projets. La sélection d'un groupe pour participer à une formation plus intensive permet de mieux organiser la formation et de garantir la participation de ces analystes, lors de la réalisation des Kit, moyennant accord préalable avec les supérieurs hiérarchiques de chacun des participants retenus pour faire partie de cette équipe noyau.

### **Expansion du réseau**

À chaque mise au point de KIT, outre les deux analystes de l'équipe noyau, un nouveau participant est invité, en vue d'élargir le réseau.

Comme dans le point "a" ci-dessus, l'adoption de cette pratique permet de mieux organiser les formations et de configurer le réseau, en termes de nombre idéal de participants, répartition géographique des participants, de façon à couvrir tout le marché sur lequel l'entreprise est implantée et de mieux servir les différents secteurs d'affaires.

Les actions proposées répondent aux deux objectifs principaux du réseau d'analystes – l'expansion de la capacité d'analyse dans l'organisation et la création d'une culture pour l'environnement concurrentiel. La création d'un noyau au sein du réseau intensifie la formation en analyse, augmentant la capacité analytique dans l'unité d'affaires et l'expansion du réseau permet une plus grande diffusion de la culture d'intelligence compétitive dans l'organisation.

Nous considérons d'une importance vitale pour le système d'intelligence compétitive, l'élargissement de la capacité d'analyse dans l'unité d'affaires. Pour ce faire, le planning de la mise en place du réseau d'analystes, à partir des suggestions ci-dessus, semble être un excellent moyen d'étendre ce réseau et, partant, la capacité d'analyse compétitive au sein de l'entreprise. La validation ultérieure de ce planning par la haute hiérarchie de l'unité d'affaires est fondamentale pour en garantir la mise en œuvre.

## 8.4 Mise en œuvre de l'intelligence compétitive, à partir de projets spécifiques de KIT

Présumé quatre : **il convient de mettre en œuvre un processus de production d'intelligence compétitive, à partir de projets spécifiques, pour répondre à des questions essentielles de veille, appelées *KIT* (Key Intelligence Topics), clairement cernées par les usagers et les gestionnaires du système d'intelligence compétitive :**

La logique de réalisation de projets spécifiques à la demande des principaux décideurs. Tels qu'ils ont été conçus dans ce travail, étape étudiée en détails au chapitre 6, point 6.5, les KIT se sont révélés le processus le plus important de production d'intelligence compétitive pour l'unité d'affaires.

Le processus de réalisation de KIT a fait connaître le système d'intelligence compétitive, dès le départ, et a permis la participation effective des personnels de l'organisation à l'intelligence compétitive, soit par leur contribution aux entretiens, dans le but de fournir des informations primaires pour le KIT, soit par leur participation en tant qu'analystes à la mise en œuvre des projets ou en tant que décideurs clients du projet.

Au cours de cette analyse, nous avons mis l'accent sur la réalisation des KIT et sur leurs résultats pour la mise au point du processus d'intelligence compétitive, selon trois perspectives :

1. Analyse des résultats d'un groupe de KIT réalisés ;
2. Analyse de la prise de décisions de l'entreprise visée, en ce qui concerne l'utilisation des résultats des produits d'intelligence compétitive, particulièrement des KIT ;
3. Repérage des facteurs critiques de succès pour la mise au point de KIT dont l'impact se fasse particulièrement sentir sur la prise de décisions :

### **8.4.1 Analyse des résultats d'un groupe de KIT réalisés**

Les produits des KIT, au long de cette étude, peuvent être considérés comme les principales contributions à la prise de décisions, dans le système d'intelligence compétitive, pour la période analysée.

À partir du Tableau 6 (chap. 6, point 6.5), nous pouvons observer que la grande majorité des KIT exécutés ont trait à des sujets stratégiques pour l'unité d'affaires, deux de ces KIT ayant répondu aux attentes de la direction de l'entreprise pour la prise de décision. La position hiérarchique des sollicitants indique la caractéristique stratégique des travaux.

La colonne quatre du Tableau 6 indique que la plupart des travaux ont porté sur la recherche d'un nouvel entrant sur le marché, la plupart étant classés comme travaux d'"alerte anticipée" comme l'indique la colonne neuf (selon la classification de Herring, 1999). Ce résultat correspond à la période d'ouverture de marché vécue par l'entreprise, où le souci majeur est de percevoir à l'avance les menaces réelles et potentielles, notamment en ce qui concerne l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché, pour pouvoir, à partir de là, se positionner en termes stratégiques et adopter une politique commerciale différente, en renforçant son action sur les marchés clé, entre autres.

#### **Confirmation des résultats des KIT**

Parmi les onze KIT étudiés au cours du présent travail, neuf ont vu leurs conclusions confirmées, une fois les travaux terminés. Ces neuf travaux, dont les résultats ont été confirmés, présentaient des prévisions sur le comportement du marché ou d'un acteur spécifique, pour une période donnée, prévisions qui se sont avérées, dans la période spécifiée par le travail, ce qui indique la qualité des travaux réalisés.

### **Mise en oeuvre des actions**

Six KIT ont donné lieu à la mise en oeuvre d'actions immédiates, deux à celle d'actions ultérieures et trois n'ont abouti à aucune action concrète. La recherche sur le terrain a étudié, entre autres facteurs, les raisons pour lesquelles ces actions peuvent ou non être mises en oeuvre, à partir des résultats des KIT. Dans le point suivant, nous analyserons ces résultats.

Quant au type des KIT décrits dans la colonne 9 du Tableau 6, Herring (1999) affirme que les KIT sur les décisions et les questions stratégiques, ainsi que les KIT pour les alertes anticipées (*Early Warnings*), sont davantage utilisés dans les prises de décisions que les KIT pour la description des principaux acteurs du marché. Effectivement, dans l'univers étudié dans le cadre de cette recherche, les KIT d'alerte anticipée ont un taux de mise en oeuvre d'actions supérieur aux autres.

La discussion sur le processus des KIT ne saurait être menée en dehors du débat sur la prise de décisions liée à ces KIT. Dans le point suivant, nous analyserons la prise de décisions à partir de l'intelligence produite par le processus des KIT.

## 8.4.2 Analyse de la prise de décisions à partir du résultat des KIT.

Entre la diffusion du produit de la veille et l'action mise en œuvre, certains facteurs entrent en jeu pour aider ou entraver la décision et l'action, comme l'indique la Figure 17.

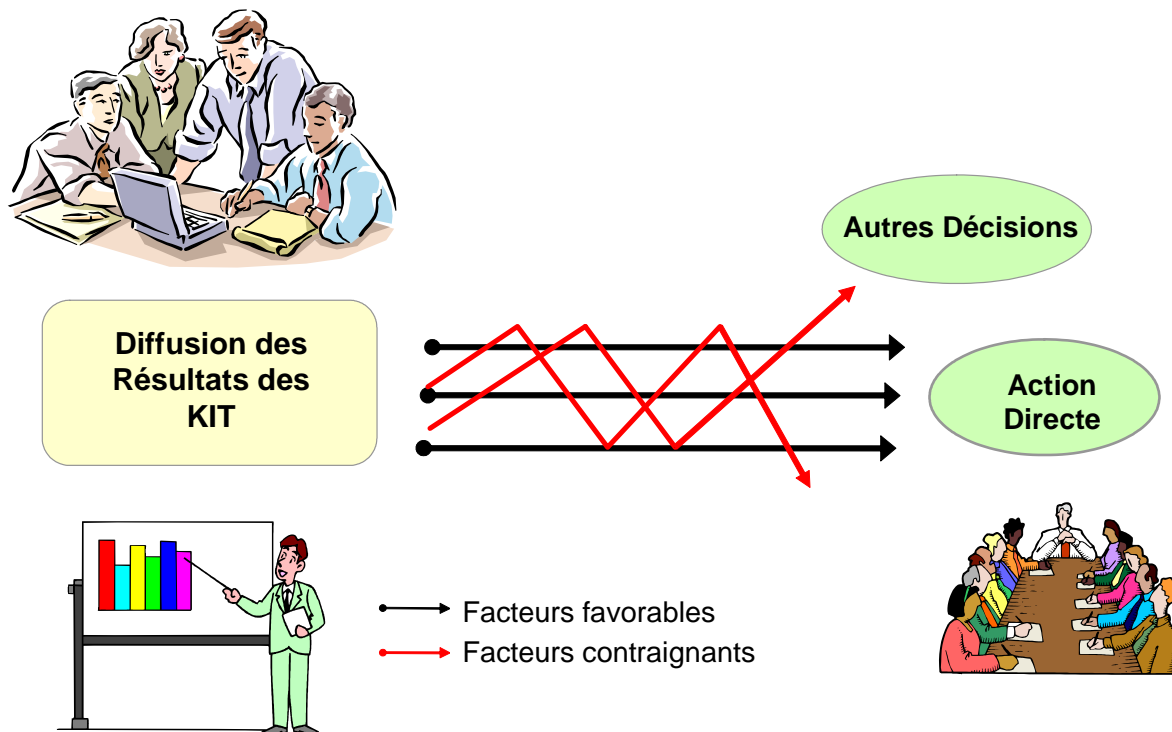


Figure 17 Prise de décision à partir d'un résultat de KIT

Au cours de la recherche sur le terrain, nous avons repéré certains de ces facteurs, comme le montre le Tableau 14, ci-dessous .

<b>Facteurs stimulants</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• existence d'une stratégie bien définie pour l'unité d'affaires ;</li> <li>• réponse à un sujet spécifique de la prise de décisions ;</li> <li>• réponse à des sujets urgents ;</li> <li>• implication de divers niveaux hiérarchiques de l'organisation au débat sur les recommandations.</li> </ul>
<b>Facteurs contraignants</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• existence d'une conjoncture politique défavorable aux actions recommandées ;</li> <li>• changement de stratégie dans l'entreprise, durant la phase de conclusion du KIT, pour des raisons étrangères au KIT et dépassant la portée de celui-ci ;</li> <li>• incompatibilité entre les résultats du KIT et les autres aspects de la question à résoudre, entravant la mise en œuvre des actions ;</li> <li>• résultat isolé, non aligné sur les priorités stratégiques ;</li> <li>• réalisation de KIT plus génériques, à l'action plus large et impliquant divers secteurs d'affaires de la compagnie, demandant une articulation entre tous ces secteurs.</li> <li>• manque de coordination centralisée des actions, après la présentation des résultats ;</li> </ul>

**Tableau 14 - Facteurs influant sur la décision à partir du KIT**

Les facteurs stimulants nous ont permis de constater que, pour que les résultats des KITs débouchent sur une action effective, il est important, tout d'abord, que la stratégie de l'entreprise soit bien définie, les résultats venant alors ratifier ou indiquer un changement d'orientation de cette stratégie. À partir de là, les professionnels de veille doivent chercher à réaliser des KIT ayant trait à des sujets spécifiques, permettant des actions directes et plus aisément mises en œuvre ; et à des questions urgentes, à savoir des questions qui soient à l'ordre du jour de la prise de décisions de l'entreprise. Il faut

également chercher à impliquer un plus grand nombre de niveaux hiérarchiques au débat sur les résultats, pour tester la viabilité des actions.

Corroborant ces résultats, nous citerons quelques auteurs étudiés durant la révision bibliographique : Herring (1996) affirme que les analystes produisent souvent d'excellentes analyses sur les concurrents, mais que les décideurs ont besoins de rapports plus utiles et dont l'impact se fasse davantage sentir sur les décisions quotidiennes, c'est-à-dire abordant des aspects urgents. Herring (1999) souligne également que la veille pouvant donner lieu à des décisions est celle visant des actions, des décisions ou des questions spécifiques liées à une situation, à une stratégie ou à un plan concurrentiel à long terme. Jerry Miller (2002) affirme qu'il convient de tenir compte du fait que les décisions sont généralement prises à des niveaux hiérarchiques plus bas que les niveaux des cadres, et que l'intelligence doit atteindre ces niveaux inférieurs, pour renforcer l'implication des divers niveaux hiérarchiques de l'organisation, dès le repérage des besoins de veille, afin que les professionnels en intelligence compétitive aient une vision complète de la prise de décisions de l'entreprise et qu'ils puissent avoir davantage d'influence sur ce processus.

Parmi les facteurs contraignants, nous pouvons observer, à partir des résultats présentés, une composante politique très forte, sur laquelle l'équipe d'intelligence compétitive n'a souvent pas les moyens d'agir. Toutefois, l'équipe d'intelligence compétitive doit avoir conscience du fait que « l'administration et la stratégie d'affaires suivent non pas par des processus prévisibles et bien huilés, mais des processus d'urgence, fondés sur des caprices politiques, des motivations conflictuelles et des perceptions imparfaites », comme l'affirme Mintzberg (apud Davenport, 1998). Ratifiant également les résultats de cette recherche, Choo (1995) considère l'environnement de l'activité du décideur complexe et dynamique et impliquant, au sein de l'organisation un réseau enchevêtré de personnalités, d'intérêts et de croyances, chaque sujet étant tissé de couches d'émotion et d'histoire. Par ailleurs, extérieurement, l'organisation fait partie d'un environnement dans lequel une série d'autres acteurs s'activent pour assurer le contrôle ou en retirer des avantages. La trajectoire entre la cause et l'effet est enfouie sous un enchevêtrement de relations et de dépendances qui ne sont jamais complètement révélées.

Afin de réduire les impacts que ces facteurs pourraient avoir sur la mise en oeuvre des actions, l'équipe d'intelligence compétitive doit entretenir un large canal de communication avec les niveaux les plus élevés de la hiérarchie, durant la réalisation des travaux, de sorte que les recommandations d'actions tiennent compte du moment politique de l'entreprise. Cependant, les professionnels d'intelligence compétitive ne peuvent pas perdre de vue la nécessité d'analyses exemptes de travers, ce qui peut souvent se traduire par des actions entrant en conflit avec la pensée en vigueur. Dans ces cas, l'équipe doit être techniquement préparée pour débattre la question avec les hauts niveaux hiérarchiques de l'entreprise et chercher à faire tomber certains paradigmes ou *blindspots* qui pourraient être à l'origine de certaines décisions. Selon Herring (1996, p. 80), généralement, « la dernière tâche à assumer, pour l'analyste d'intelligence, est – de comprendre et de passer outre la résistance des décideurs à agir ».

Quant aux facteurs contraignants qui ne sont pas liés aux sphères politiques, à l'exemple des KIT impliquant diverses unités d'affaires de l'entreprise, les professionnels d'intelligence compétitive doivent chercher à mettre au point un plan d'action multisectoriel, et une coordination définie, de façon à garantir la mise en pratique des recommandations. Et, même dans le cas de KIT destinés à l'unité d'affaires, il est nécessaire, à la fin de chaque KIT, de créer une équipe forte, doté d'une coordination indiquée par le client principal du KIT, dans le but de réfléchir à la mise en place des actions et de dresser un plan de réalisation de ces actions, dans les divers secteurs et niveaux hiérarchiques pouvant être impliqués dans ces actions.

Il convient de signaler que, lorsqu'un KIT porte sur une menace potentielle et que cette menace ne se manifeste pas dans la période analysée par le KIT, les conclusions de ce KIT servent à mettre sur pied un plan de veille des points vulnérables ou des opportunités détectées durant le travail sur le KIT. Cette veille est réalisée par la direction d'intelligence compétitive, avec l'aide des réseaux de veille de marché et du réseau d'analystes ; À mesure que se configure un signal plus évident, une analyse détaillée est organisée, afin de détecter une fois de plus la menace et les possibles

actions à mettre en place. Ce type d'analyse est l'un des dédoublements des travaux de KIT. Voilà pourquoi certains des KIT analysés au point précédent n'ont donné lieu à des actions qu'un certain temps après la conclusion du travail.

#### **8.4.3 Repérage des facteurs critiques de succès pour la réalisation de KIT qui contribuent effectivement à la prise de décisions**

Après avoir constaté, tout au long de la mise en oeuvre du système d'intelligence compétitive de l'industrie d'aval, l'importance de la réalisation de KIT pour la prise de décisions de l'unité d'affaires, nous considérons d'une importance vitale pour le système la réflexion sur la manière de rendre ce processus plus efficace au sein de l'organisation. Pour ce faire, nous avons introduit, dans la recherche sur le terrain de cette thèse, des éléments qui cherchent à identifier les facteurs critiques de succès (FCS) pour la réalisation de KIT véritablement efficaces pour la prise de décisions de cette unité d'affaires.

Le Tableau 15 montre les FCS repérés et une analyse ultérieure des implications des facteurs critiques de succès pour la conduite de KIT dans le système d'intelligence compétitive et cherche à repérer les moyens de garantir la présence de ces facteurs lors de la réalisation de KIT, pour augmenter ainsi la probabilité de réalisation de KIT, dont les thèmes et les résultats soient importants pour la prise de décisions de l'organisation.

La colonne 1 montre les FCS indiqués par la recherche sur le terrain, tandis que les colonnes 2 et 3 indiquent l'analyse faite par l'auteur, à partir des résultats trouvés.

Nous avons ensuite cherché, dans la littérature, des éléments pour évaluer ces résultats.

Facteurs critiques de succès – FCS (relevés lors de la recherche)	IMPLICATIONS DES FACTEURS CRITIQUES SUR LE SYSTÈME D'IC	MOYENS DE GARANTIR L'INSERTION DE CES FCS DANS LE SYSTÈME
1. Savoir clairement qui est le client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien définir la visée du projet.</li> <li>• Plus grande probabilité de réussite dans la mise en œuvre des recommandations.</li> <li>• Garantie d'alignement sur la prise de décisions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les KIT sollicités, le client est normalement déjà défini.</li> <li>• Dans les KIT identifiés par le secteur d'intelligence compétitive, il faut chercher à valider la nécessité du travail, auprès du directeur le plus touché par le problème, qui puisse prendre les décisions à la fin du travail.</li> </ul> <p>Dans les deux cas, il est important de réaliser des réunions périodiques avec le client, durant la mise au point du KIT, en vue d'aligner les objectif du travail.</p>
2. Connaître clairement les implications du problème pour les affaires de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise au point de KIT importants pour les stratégies de l'entreprise.</li> <li>• Optimisation du coût / bénéfice des projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérage du besoin du KIT très poussé et minutieux, cherchant à détecter les points les plus importants pour les stratégies de l'entreprise.</li> </ul>
3. Savoir clairement les décisions à prendre, à la fin du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarté de l'application des résultats du travail.</li> <li>• Facilité de mise au point d'un plan d'actions incluant les recommandations indiquées et les responsables respectifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La réalisation du KIT doit inclure, outre les analyses et conclusions sur le problème, le débat ultérieur sur les actions à mener en fonction des conclusions.</li> </ul>
4. Parrainage du client principal du KIT et importance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus grande facilité de céder les analystes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion du processus d'intelligence compétitive</li> </ul>

<b>Facteurs critiques de succès – FCS (relevés lors de la recherche)</b>	<b>IMPLICATIONS DES FACTEURS CRITIQUES SUR LE SYSTÈME D'IC</b>	<b>MOYENS DE GARANTIR L'INSERTION DE CES FCS DANS LE SYSTÈME</b>
de ce parraineur dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus grande garantie de la mise en pratique des décisions.</li> </ul>	<p>dans la haute hiérarchie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de travaux de fond stratégique, qui suscitent l'intérêt des hauts gestionnaires.</li> </ul>
5. Connaissance, de la part de l'équipe d'intelligence compétitive, d'une grande variété de protocoles de conduite de KIT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de KIT mieux définie, donc résultats atteints plus rapidement et plus grande clarté des processus d'analyse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation de l'équipe d'intelligence compétitive, quant aux formations aux protocoles d'analyse.</li> <li>• Participation d'un spécialiste externe ayant une vaste expérience dans la réalisation de différents projets dans différents secteurs industriels.</li> </ul>
6. Manière de présenter les résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure communication des analyses et des conclusions. Donc, meilleure compréhension, de la part des clients, des conclusions du problème, et plus grande implication dans les prises de décision relatives au problème.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance préalable du style de décision des clients, en vue d'adapter les présentations à ce style.</li> <li>• Débuter les présentations par les informations connues, car ceci garantit la crédibilité du processus. (1).</li> </ul>
7. Indépendance de l'équipe d'intelligence compétitive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus d'analyse libre de travers ou d'idées reçues dans l'organisation.</li> </ul>	<p>Expliquer aux clients du système que le processus d'intelligence compétitive doit être indépendant et qu'il peut, éventuellement, apporter de "mauvaises nouvelles" pour l'entreprise.</p>
8. Utilisation, si nécessaire, d'une équipe mixte :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus grande richesse d'analyses, car apport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien de partenariats avec des spécialistes externes</li> </ul>

Facteurs critiques de succès – FCS (relevés lors de la recherche)	IMPLICATIONS DES FACTEURS CRITIQUES SUR LE SYSTÈME D'IC	MOYENS DE GARANTIR L'INSERTION DE CES FCS DANS LE SYSTÈME
analystes internes (de divers secteurs de l'unité d'affaires) et analystes externes	<p>d'opinions exemptes des préjugés existant dans l'organisation. Notamment dans un processus de déréglementation de marché.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La participation d'analystes internes est fondamentale, car ceux-ci détiennent les connaissances de différents aspects de l'affaire et de la culture de l'organisation, ce qui permet d'obtenir des résultats plus solides et adaptés au style de l'organisation. (FCS Facteur 6).</li> </ul>	<p>dont la compétence et la crédibilité sont reconnues sur le marché.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation d'analystes internes très qualifiés.</li> </ul>
9. Coordonner la direction d'intelligence compétitive.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus alignés sur les objectifs d'intelligence compétitive dans l'entreprise.</li> <li>• Crédibilité du processus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Action de la direction d'intelligence compétitive pour chercher à réaliser des travaux importants pour la compagnie et à faire reconnaître aux décideurs, sa compétence pour la réalisation de ces travaux.</li> </ul>

(1) Hovis, (2002) ; spécialiste E1 dans la recherche sur le terrain.

**Tableau 15 - Analyse des facteurs critiques de succès pour la réalisation de KIT**

Il est intéressant de comparer ces résultats avec les recommandations des auteurs ayant servi de support bibliographique à la mise au point du système. Certains auteurs comme Herring (1999), Prescott, Herring & Panfely (1998) et Silva (2002), abordent des sujets similaires : comment rendre les processus d'intelligence compétitive "utilisables" dans la prise de décisions et/ou comment obtenir des processus d'intelligence compétitive de meilleure qualité.

Le facteur fondamental pour la réussite de toute opération de veille est, pour Herring (1999), la repérage des besoins réels de l'organisation – de sorte que les décideurs entreprennent des actions à partir des résultats obtenus par la veille.

Prescott, Herring et Panfely (1998) soutiennent que les professionnels d'intelligence compétitive ne peuvent pas être spécialistes dans tous les aspects de l'affaire. Le groupe d'intelligence compétitive doit donc, selon ces auteurs, compter sur d'autres spécialistes au sein de l'organisation pour la création d'intelligence. La position des auteurs corrobore le FCS 8 (Tableau 15).

Silva (2002), affirme que, pour atteindre un haut niveau de valeur ajoutée aux informations, lors de la réalisation de projets d'intelligence compétitive, il est nécessaire d'avoir recours à des analystes spécialisés, experts dans des aspects spécifiques de l'organisation. Pour l'auteur, qui a participé à la mise au point d'un système d'intelligence compétitive dans une entreprise fabriquant des moteurs d'avions, les spécialistes techniques sont les principaux éléments des groupes de travail pour la mise au point de projets d'intelligence compétitive. Toujours selon cet auteur, la réalisation des processus d'intelligence compétitive doit impliquer, d'une part, les réseaux d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise et, d'autre part, la Direction générale de l'entreprise, étant donné que celle-ci ressent directement l'impact des projets. Ainsi, les projets doivent-ils chercher à impliquer tous les acteurs : décideurs, analystes ou experts et participants des réseaux. Les éléments soulignés par Silva (2002) sont pris en compte dans le Tableau 15, dans les FCS 1, 2 et 8.

D'une manière générale, les points identifiés comme FCS pour la réalisation de KIT font partie de recommandations de spécialistes, mais, dans la plupart des cas, ils sont éparpillés et forment une longue liste, ce qui rend plus difficile une action axée sur les points permettant d'aligner les produits et les activités d'intelligence compétitive sur les prises de décisions. Le relevé sur le terrain réalisé au cours de cette recherche a permis de sélectionner, parmi les innombrables recommandations, celles qui orientent le mieux l'équipe d'intelligence compétitive pour la réalisation de projets plus efficaces pour promouvoir l'intégration avec les usagers de l'intelligence compétitive, notamment parce que ceux-ci sont impliqués dans le choix de ces FCS.

Il est important de souligner que l'utilisation de ces FCS peut évoluer au fil du temps, face au changement des conditions extérieures, comme l'augmentation ou la diminution des niveaux de compétitivité, et internes, comme l'évolution du processus et de l'équipe d'intelligence compétitive, principalement en ce qui concerne l'interaction avec la prise de décisions, en vue de faire face aux divers nouveaux défis.

## 8.5 Le système d'intelligence compétitive comme élément de formation culturelle dans l'entreprise

Présumé cinq : **le système doit avoir comme prémisse de contribuer à la préparation de l'organisation à l'action sur un marché concurrentiel, en stimulant le changement culturel au sein de l'organisation, en ce qui concerne l'observation et l'analyse des mouvements du marché et de leurs impacts sur les affaires de l'entreprise.**

Selon le cadre principal de l'unité d'affaires à laquelle le système est lié, « la capacité d'analyse mise en place par le système ne se limite pas aux analystes du réseau ou à l'équipe d'intelligence compétitive, mais s'étend aux directeurs de toute la chaîne, car le

système suscite des débats sur le marché, et les présentations de travaux de KIT fonctionnent comme une étude de cas réels de notre marché ».

D'autres directeurs se réfèrent aux réseaux de veille de marché comme à un élément de formation culturelle, dans la mesure où les gens sont constamment invités à observer les mouvements du marché. L'importance des travaux d'intelligence compétitive dans le changement d'opinion des personnes sur certains aspects du marché est également soulignée, lorsque ces personnes sont confrontées aux analyses de certains segments de ce marché.

Ces déclarations nous donnent une idée de ce que représente, pour l'organisation, le système d'intelligence compétitive, en ce qui concerne la formation culturelle. Lorsque les cadres parlent d'une plus grande création d'analyse compétitive par le système et du changement de posture interne par rapport aux mouvements du marché, nous pouvons l'interpréter comme une éducation à une nouvelle réalité, ce qui, à long terme, se traduit par un changement de culture.

Au sein d'une organisation, le changement culturel est lent et graduel. Senge (1990) estime que, pour que les changements se mettent plus rapidement en place, l'organisation doit être préparée à apprendre. Selon Schein (1984), aucun modèle isolé ne peut être utilisé par les décideurs comme solution définitive dans un processus de changements. Et c'est dans cette perspective que nous envisageons le processus d'intelligence compétitive comme un formateur de changement culturel dans l'entreprise pour ce nouvel environnement concurrentiel. Nous n'avons pas la prétention que le système d'intelligence compétitive soit le seul élément à insuffler ce changement culturel, mais ne nous doutons pas non plus, à partir de l'expérience vécue, que l'intelligence compétitive soit un facteur important de ce processus qui se fait sentir dans l'organisation.

Schein (1984) affirme également que le changement culturel est un processus difficile et douloureux pour l'organisation et qu'il se heurte normalement à de fortes résistances

internes. Sous cet aspect, malgré les difficultés inhérentes au processus, les résultats de cette recherche indiquent un mouvement graduel de changement culturel dans l'entreprise visée.

Les réseaux de collaborateurs du système d'intelligence compétitive exercent un rôle extrêmement important dans ce changement, car ils stimulent le personnel interne à participer graduellement aux débats sur les mouvements du marché et sur leurs impacts probables sur les stratégies de l'entreprise, corroborant les points signalés par Pole, Madsen & Dishman (2000), mentionnés au chapitre 3, point 3.6.

### **8.5.1 Le réseau d'analystes d'intelligence compétitive comme formateur de culture pour le marché concurrentiel.**

Au cours de la recherche sur le terrain, les analystes ont affirmé que la participation aux réseaux a permis une prise de conscience de la nécessité d'un suivi plus systématique des mouvements du marché et de leurs conséquences sur les affaires de l'entreprise. En outre, la participation au réseau a valorisé l'information comme ressource stratégique pour l'organisation. Suite à leur participation aux projets et au constat de leurs résultats positifs pour les affaires de l'entreprise, les analystes sont devenus des diffuseurs d'intelligence compétitive au sein de leur unité d'affaires.

Senge (1990) affirme que « les organisations n'apprennent que grâce aux individus qui apprennent. L'apprentissage individuel ne garantit pas l'apprentissage organisationnel, mais, sans lui, il n'y a pas d'apprentissage organisationnel possible ». Pour que ce changement ait lieu, il faut une maîtrise personnelle, composée de mouvements clairs : le premier étant une vision claire de ce qui est important pour chacun et le second, une vision claire, pour chacun, de la réalité du moment qu'il vit. La confrontation entre ces deux mouvements engendre une tension créative, nécessaire pour arriver à une solution, et donc à la voie du changement.

Selon nous, à partir de l'expérience de la mise en place du système et des résultats de la recherche sur le terrain, la formation des réseaux rejoint les affirmations de Senge (1990), en ceci qu'il expose divers groupes de personnes à la nouvelle réalité vécue par l'entreprise, leur permettant de comprendre l'importance du réseau pour l'entreprise, et instaurant cette "tension créative", et, partant, le changement individuel. Ces mouvements étant généralement irréversibles, la tendance naturelle est la propagation de cette "tension" à leurs groupes de relations, entraînant le changement collectif.

À partir des entretiens, nous avons constaté que le réseau est un moyen de capillariser le concept d'intelligence compétitive au sein de l'organisation. Grâce à ses membres, qui appartiennent à différents secteurs de l'unité d'affaires et sont formateurs d'opinion, les concepts sont diffusés et débattus, ce qui crée un climat propice au changement de posture des divers membres de cette équipe.

Comme instrument de cette prise de conscience de la nécessité de veille des opportunités et des menaces venant de l'environnement extérieur, la recherche sur le terrain a indiqué la participation aux KIT comme l'instrument ayant obtenu les résultats les plus efficaces, immédiatement devant les workshops d'intelligence compétitive (cours comprenant l'apprentissage de la discipline d'intelligence compétitive, associé à une partie comportementale qui met l'accent sur le le changement d'attitude des participants et sur la pratique de mise au point d'exercices sur les opportunités et les menaces réelles pour l'entreprise). L'influence particulière des conférences et les séminaires, internes ou externes, sur l'évolution culturelle n'a pas été mentionnée.

À partir de ces résultats, nous avons conclu que les activités pratiques sur des cas réels de l'entreprise (KIT), associées aux exercices portant sur les aspects comportementaux inhérents aux processus de changement et abordant les divers types de résistance dressés par les individus pour éviter ce changement, ont été plus efficaces pour sensibiliser aux processus d'intelligence compétitive, et donc, au changement de posture des personnes impliquées.

### **8.5.2 La contribution du réseau de veille de marché au changement culturel par l'expérience du travail en groupe**

Au cours de la recherche sur le terrain, les gestionnaires ont considéré les réseaux de veille de marché comme un outil d'encouragement au changement culturel, en ceci qu'ils stimulent l'observation, la communication et le débat sur les principaux changements survenant dans l'environnement de l'entreprise.

Nous considérons que l'échange d'informations suscité par les réseaux de veille de marché constitue un climat d'apprentissage sur le marché et, notamment, sur la nouvelle posture à adopter par l'entreprise, dans cette période de déréglementation du marché. Nous nous alignons donc sur la vision de Senge (1990), lorsqu'il défend que « l'apprentissage individuel est, jusqu'à un certain point, sans importance pour l'apprentissage organisationnel. Mais, lorsque des groupes apprennent ensemble, ils forment alors un microcosme d'apprentissage pour l'ensemble de l'organisation ». Les idées et les pratiques mises en place peuvent se propager à d'autres groupes et à d'autres individus et devenir un modèle d'apprentissage pour toute l'organisation. Et c'est sous cette optique que nous avons mis au point le concept du réseau, qui, selon nous, apporte un résultat en consonnance avec son objectif.

Pour promouvoir le changement culturel, il est important de reconnaître les compétences existant au sein de l'organisation elle-même : valoriser les compétences effectives, mais non nécessairement officielles, au sein de l'entreprise. Pour Lévy (1994, p. 39), « lorsque l'on valorise l'autre en fonction de l'étendue de ses savoirs, on lui permet de s'identifier, de façon nouvelle et positive, on contribue à sa mobilisation, pour faire naître en lui des sentiments de reconnaissance qui faciliteront, en réponse, l'implication subjective d'autres personnes à des projets collectifs ». Cet aspect est également souligné dans les résultats obtenus grâce aux réseaux de veille.

Lors de la recherche sur le terrain, les opinions positives sur la contribution de l'intelligence compétitive à la formation culturelle pour l'environnement concurrentiel ont

fait l'unanimité chez les analystes, les spécialistes en intelligence compétitive et les décideurs, ce qui prouve l'efficacité du processus d'intelligence compétitive pour le changement de posture de l'organisation face au marché concurrentiel.

## 8.6 Évaluation générale du modèle de système d'intelligence compétitive mis en place

À partir des résultats des entretiens réalisés, du diagnostic d'une entreprise consultée pour évaluer le processus d'intelligence compétitive et de l'expérience vécue par l'auteur lors de la structuration du système, il est possible de faire une évaluation du modèle d'intelligence compétitive mis en place, en tenant compte des facteurs suivants :

- Image du processus ;
- Visibilité des résultats du système d'intelligence compétitive ;
- Qualité des travaux ;
- Résultats du système ;
- Évaluation indépendante du système ;

### **Image du processus**

Les personnes interrogées ont qualifié le processus d'intelligence compétitive de « bien vu » au sein de l'unité d'affaires. Cette image a été construite à partir de la qualité et de l'importance des travaux mis en œuvre et coordonnés par la direction d'intelligence compétitive.

### **Visibilité des résultats du système d'intelligence compétitive**

On observe une croissance graduelle de la visibilité du système. L'affirmation révélée lors de la recherche, selon laquelle toutes les unités du secteur d'affaires ne connaissent pas les potentiels de l'intelligence compétitive, n'est pas nécessairement un

point à améliorer, vu que le modèle du système préconise de concentrer la visibilité sur les secteurs cible, ce qui est le cas, si l'on considère la participation expressive de ces secteurs aux réseaux de veille.

Par ailleurs, l'augmentation de la visibilité de l'intelligence compétitive dans les secteurs cible peut être maximisée, selon les points mis en relief dans les résultats de la recherche, par la production de travaux aux résultats significatifs pour l'entreprise et leur divulgation dans ces secteurs. Toutefois, la présentation de résultats concrets, comme facteur de sensibilisation à l'importance de l'intelligence compétitive, sera toujours limitée par la confidentialité propre aux travaux de cette nature.

### **Qualité des travaux**

La recherche sur le terrain a signalé la qualité des travaux d'intelligence compétitive comme un point positif du système. D'une manière générale, ce résultat peut être attribué à la coordination de la direction d'intelligence compétitive, assurant l'adhérence des activités aux concepts d'intelligence compétitive ; à la participation aux réseaux de collaborateurs, assurant au système un apport d'expériences et de savoirs différenciés, notamment les équipes de réalisation des KIT, composées de professionnels de la direction d'intelligence compétitive et d'autres secteurs de l'unité d'affaires, et d'un spécialiste externe, introduisant une vision différenciée du positionnement de l'entreprise sur le marché.

### **Résultats de l'intelligence compétitive**

Les résultats considérés comme importants pour l'entreprise sont la création des produits d'intelligence compétitive et la formation de réseaux de collaborateurs. Les produits d'intelligence compétitive améliorent la qualité et la rapidité de la prise de décisions, grâce à l'analyse résumée des mouvements du marché, explicitant les opportunités et les menaces pour l'affaire. De leur côté, les réseaux de collaborateurs ajoutent de la valeur à ces produits et contribuent en outre à la formation culturelle de

protection de l'information interne et à l'attention portée à l'information sur l'environnement concurrentiel.

### Résultats quantitatifs

Les indicateurs quantitatifs, décrits au point 6.6.5 indiquent également des résultats significatifs, comme le décrit le Tableau 16 ci-dessous (voir Tableau 6, point 6.5 et Figure 14, point 6.6.3.1).

Aspect objet de veille	Indicateur	Résultats sur une période de 3 ans
Utilisation des KIT dans la prise de décisions	Pourcentage de KIT dont une recommandation au moins a effectivement été utilisée pour la prise de décisions	72%
Performance des KIT	Pourcentage de KIT dont les pronostics sur le marché se sont concrétisés	82%
Degré de veille environnementale	Nombre de nouvelles introduites dans les réseaux de veille	Évolution : de 25 nouvelles la première année à 160 nouvelles la troisième année

**Tableau 16 – Évaluation quantitative du système**

### Évaluation générale du système

Comme il a été présenté aux chapitres 3 et 6, la structuration du modèle d'intelligence compétitive proposé a respecté les principes présentés dans la littérature spécialisée. Quant à sa mise en œuvre, la recherche sur le terrain a révélé la satisfaction du public cible appartenant au secteur d'affaires, face aux résultats obtenus. De plus, le rapport de l'entreprise de consultants Fuld Company a considéré le système bien développé et aligné sur les bonnes pratiques d'intelligence compétitive dans des entreprises de classe mondiale et a indiqué, en outre, le modèle proposé comme référence pour les systèmes de cette nature dans d'autres unités d'affaires de l'entreprise.

## 9. CONCLUSIONS

Cette recherche a compris la conception, la mise en œuvre et l'analyse d'un système d'intelligence compétitive, dans une entreprise pétrolière, sur un marché en cours de déréglementation. Ce système a eu pour objectifs la création d'une capacité d'analyse compétitive, visant à améliorer la prise de décisions et à stimuler l'acquisition de connaissances sur l'environnement extérieur, de la part de secteurs clé de l'unité d'affaires, pour contribuer au changement culturel dans l'entreprise, changement nécessaire pour en assurer la survie, la croissance et la perpétuation dans le nouveau cadre concurrentiel.

### 9.1 Éléments fondamentaux du système d'intelligence compétitive mis en œuvre

La conception et la mise en œuvre du modèle du système d'intelligence compétitive s'est fondé sur les opérations d'un processus de veille de marché et sur la réalisation de projets spécifiques d'intelligence, appelés KIT (*Key Intelligence Topics*). Les résultats empiriques ont indiqué comme fondamentaux, pour atteindre les objectifs du système, les éléments signalés sur la Figure 8. La configuration de la structure fonctionnelle s'est révélée adéquate à la création d'une unité organisationnelle centrale d'intelligence compétitive et à la mise en place de réseaux de collaborateurs. Les réseaux de collaborateurs, de trois types – réseaux de veille de marché, réseau d'analystes et réseau de spécialistes – se sont montrés indispensables au bon fonctionnement du système.

Le fonctionnement du système a également montré l'importance fondamentale de l'engagement des secteurs visés dans le processus, ces secteurs étant les directions qui sont les clients des produits du système et/ou participent aux réseaux de collaborateurs.

En raison de la complexité du système, le besoin s'est fait sentir d'outils informatiques personnalisés – pour servir de support à l'échange d'informations dans les réseaux de veille et au stockage et à l'organisation des informations pour soutenir la mise au point des KIT – et de bases de données d'informations spécifiques à l'affaire. Toutefois, l'aspect humain s'est révélé le facteur de succès le plus critique, exigeant des équipes dûment dimensionnées et au profil adéquat, maîtrisant les disciplines d'intelligence compétitive et spécifiques à l'affaire, ainsi que l'existence d'un processus de gestion d'intelligence compétitive qui assure un cycle continu d'apprentissage.

Les principales étapes de la mise en œuvre du système suivies au cours de cette recherche sont les suivantes :

- La mobilisation de la haute administration, de façon à trouver un parraineur et à définir les principaux clients du système ;
- La création d'une unité formelle d'intelligence compétitive ;
- L'établissement d'un code d'éthique pour l'activité ;
- La formation de réseaux de collaborateurs, par l'identification de professionnels internes, au profil adapté au type d'activité de chaque réseau ;
- Le repérage de tous les clients et usagers des produits du système ;
- La qualification des personnes impliquées ;
- La production et la diffusion des produits d'intelligence ; et
- L'évaluation périodique des résultats du système.

Ces étapes ont suivi les recommandations générales de la littérature spécialisée, qui se sont montrées appropriées, et ont permis la consolidation de la structure et du fonctionnement du système.

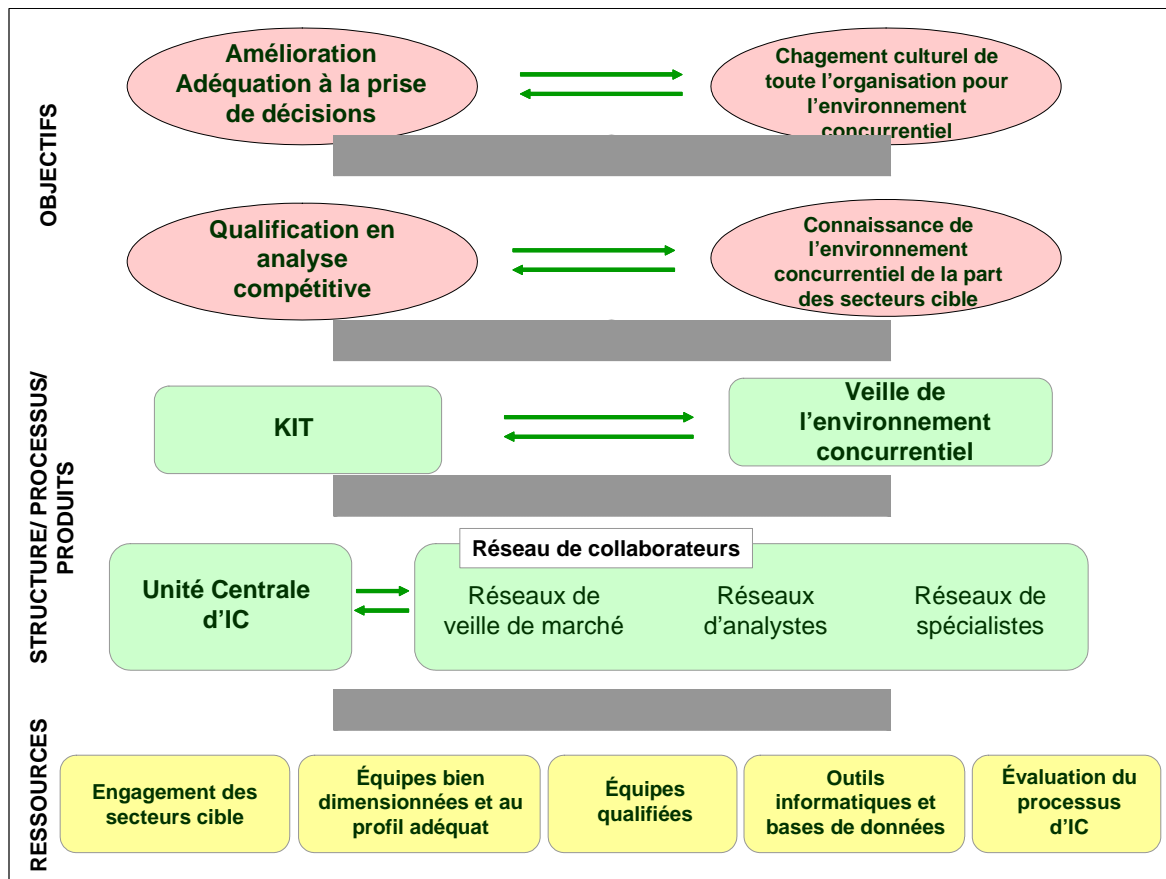


Figure 8 - Modèle d'intelligence compétitive pour le secteur aval

Pour l'unité organisationnelle d'intelligence compétitive, nous avons noté l'importance de garantir une vision intégrée du processus d'intelligence compétitive, alignée sur les stratégies de l'entreprise, se traduisant par :

- Le tracé de lignes directrices ;
- La mobilisation du corps de gestionnaires, à la fois clients et fournisseurs d'informations pour le système ;
- Les rapports avec les spécialistes étrangers à la compagnie ;
- La formalisation du processus ;
- La coordination de KIT ;
- La coordination de la veille de marché ;
- La création et la mobilisation permanente des réseaux de collaborateurs ;

- La diffusion des concepts d'intelligence compétitive.

### **9.1.2 Réseaux de collaborateurs**

Quant aux réseaux humains, ils se sont révélés essentiels à l'abordage des divers contextes des informations impliquées dans les activités d'intelligence compétitive, en temps utile, comme l'indique la littérature spécialisée. Dans le présent travail, il nous a été possible de mettre au point un nouveau modèle de travail en réseaux multiples, ayant chacun ses finalités et son rôle au sein du système, à savoir les réseaux de veille de marché, le réseau d'analystes et le réseau de spécialistes, comme nous l'avons vu plus haut.

Les réseaux de veille de marché se sont révélés un outil essentiel aux processus d'intelligence compétitive, notamment en raison de leur conception dans cette recherche, sous forme d'opération systématique, fonctionnant comme un radar qui collecte des informations, à partir de prémisses préétablies, grâce à l'outil mis au point pour ce processus : les matrices de dédoublement. La participation des personnels à ces réseaux a permis de mieux observer les signaux faibles émis par les acteurs du marché et d'envisager dans le système de veille un même fait de marché sous divers angles, ce qui a enrichi les analyses de l'environnement concurrentiel.

La formation du réseau d'analystes d'intelligence compétitive a non seulement permis d'élargir la capacité d'analyse dans l'ensemble de l'entreprise et d'incorporer aux analyses différentes expériences et différents talents, qui est l'une des phases les plus critiques de l'activité d'intelligence compétitive, mais aussi de diffuser les concepts d'intelligence compétitive dans l'entreprise.

Le réseau de spécialistes entre en action à la demande des processus d'analyse et ont apporté les connaissances techniques spécifiques, ainsi que l'expérience plus approfondie dans certaines affaires, pour la validation des produits des analyses.

Les résultats de cette recherche ont également montré l'importance des réseaux pour le processus d'intelligence compétitive, en ce qui concerne la sensibilisation au suivi des mouvements de marché et la formation à l'analyse compétitive, éléments vitaux pour la transformation culturelle de l'organisation.

### **9.1.3 Engagement des secteurs cible**

Pour la consolidation du système et du processus d'intelligence compétitive, l'obtention de l'engagement des secteurs clé s'est révélée nécessaire, engagement stimulé au départ par le parrainage et l'aval d'un représentant de la haute hiérarchie de l'entreprise. Ce parrainage s'est révélé fondamental pour l'acceptation du processus et des produits par les gestionnaires et le corps technique. Cependant, nous avons observé que, pour que cet engagement persiste, il était nécessaire que les produits créés se montrent adéquats et utiles aux prises de décision de l'entreprise, ce qui n'est possible que grâce à l'efficacité des résultats.

### **9.1.4 Qualification en intelligence compétitive**

Pour la qualification des membres des réseaux pour la bonne marche des activités d'intelligence compétitive, le travail a révélé la nécessité d'un processus différencié pour chaque type de réseau, les réseaux de veille et le réseau d'analystes. Pour les réseaux de veille, la réalisation de *workshops* s'est montrée adéquate, *workshops* composés de :

- discussion des fondements de l'intelligence compétitive ;
- dynamiques de groupe permettant de :

- travailler au changement de comportement et d'attitude, en vue de former une culture pour le nouvel environnement de l'entreprise ; et
- aborder les aspects liés au partage d'informations et à l'établissement de la confiance réciproque entre les participants, condition primordiale au fonctionnement des réseaux.

Pour le réseau d'analystes, les résultats de cette recherche ont indiqué la méthodologie *learning by doing* – formation aux outils d'analyse par l'application à des cas réels de l'entreprise – comme la plus efficace pour l'apprentissage en analyse, ainsi que pour la compréhension intégrée de toutes les activités d'intelligence compétitive et leur contribution à la prise de décisions.

### **9.1.5 Évaluation du processus d'intelligence compétitive**

Dans le modèle proposé, l'évaluation du processus d'intelligence compétitive est réalisée par des mesures qualitatives et quantitatives. Jusqu'à présent, certains aspects du système sont sujets à évaluation, en ce qui concerne les produits du processus d'intelligence compétitive (KIT et veille environnementale).

Le projet d'évaluation, encore en phase d'étude, inclut l'élargissement de l'ensemble d'indicateurs, ainsi que la mise en place d'une systématique d'analyse critique du processus, par le biais de réunions de l'équipe d'intelligence compétitive et de membres choisis dans les réseaux de collaborateurs. La présente recherche est le point de départ pour l'implantation de cette systématique.

### **9.1.6 Changement culturel**

En ce qui concerne l'influence de la mise en œuvre du système d'intelligence compétitive et de ses activités sur le changement culturel de l'organisation, vu les difficultés inhérentes à cette question, les résultats de cette recherche ont indiqué un

mouvement graduel de changement culturel dans l'entreprise cible, quant aux aspects susceptibles d'être influencés par les activités du système. Soulignons l'importance du rôle des réseaux de collaborateurs dans la mise en place d'une culture de veille, du partage d'informations et d'analyse de l'environnement extérieur.

### **9.1.7 Impacts sur la prise de décisions**

La réalisation de projets spécifiques à la demande des principaux décideurs qui a reçu, dans ce travail, la dénomination "KIT" (*Key Intelligence Topics*), et a été absorbée par la culture d'intelligence compétitive de l'organisation, s'est révélée utile comme principal instrument de création de résultats objectifs et mesurables, conférant une plus grande visibilité au système d'intelligence compétitive. La reconnaissance du système d'intelligence compétitive à partir des KIT s'est affirmée, dans la mesure où ils ont traduit les activités d'intelligence compétitive en produits utilisables lors de la prise de décisions, qui ont tenu lieu de cas réels du marché, entraînant un large débat au sein du réseau d'analystes et parmi les gestionnaires, sur le positionnement de l'entreprise dans l'environnement concurrentiel.

La présente thèse a couvert l'évaluation d'un groupe de onze KIT réalisés sur une période de trois ans et ayant analysé les aspects suivants : le niveau de décision satisfait ; la caractéristique principale du sujet ; la confirmation des conclusions ; la mise en œuvre des actions et la classification du sujet en catégories prédéfinies. Près de 90% de ces KIT ont satisfait des prises de décision stratégiques, 50% ont étudié l'entrée d'un nouvel acteur sur le marché, 80% ont vu leurs conclusions confirmées après leur achèvement et 60% ont donné lieu à des actions concrètes, immédiatement après leur conclusion ou quelques temps après. Bien que nous n'ayons pas trouvé de paramètres de comparaison avec d'autres entreprises, nous considérons les résultats comme des indicateurs d'une bonne performance du système, à partir de la littérature récente, qui fait état des difficultés auxquelles se heurtent les professionnels d'intelligence compétitive pour faire accepter les produits d'intelligence compétitive par les décideurs.

La recherche s'est également penchée sur la dynamique de la prise de décisions dans l'entreprise, quant à la compréhension des facteurs favorables et des facteurs contraignants pour l'utilisation des résultats des KIT dans ces processus. En dépit de la complexité inhérente au cadre de la décision, citée dans la littérature et observée au cours de cette recherche, comme les aspects politiques, les motivations antagoniques, les perceptions imparfaites, les intérêts et les croyances, certains aspects ont été relevés qui doivent être pris en compte par l'équipe d'intelligence compétitive, dans le but de réduire les contraintes dues aux divers aspects cités, lors de l'utilisation des résultats des KIT dans la prise de décisions.

Toujours dans le but de promouvoir l'utilisation des résultats des KIT par les décideurs, nous avons étudié les aspects internes au processus de réalisation de ces KIT – appelés facteurs critiques de succès (FCS) pour leur réalisation – qui ont repéré certains secteurs plus importants, comme :

- le repérage et le parrainage du principal client du travail ;
- la parfaite compréhension des implications du problème pour les stratégies de l'entreprise ;
- le niveau de qualification et d'indépendance de l'équipe d'intelligence compétitive ; et
- la coordination de l'équipe d'intelligence compétitive.

Les résultats obtenus rejoignent les recommandations de spécialistes, très souvent citées dans la littérature spécialisée. Toutefois, la plupart des recommandations observées sont éparpillées et forment une longue liste, ce qui rend plus difficile une attention centrée sur les points permettant d'aligner les produits et les activités d'intelligence compétitive sur les prises de décisions. Il convient également de considérer l'influence du contexte, qui va déterminer si les diverses recommandations sont valables ou non. Ainsi, le relevé empirique a permis de sélectionner celles qui orientent le mieux l'équipe d'intelligence compétitive de la compagnie, pour la réalisation de projets plus efficaces pour promouvoir l'intégration avec les usagers de l'intelligence compétitive, notamment parce que ceux-ci sont impliqués dans le choix de ces FCS. À

partir de ces résultats, il est recommandable, lors de la mise en œuvre de systèmes d'intelligence compétitive, de réaliser des études empiriques pour l'analyse et la sélection des recommandations qui conviennent effectivement à la situation réelle spécifique.

## 9.2 Évaluation des consultants externes

Du point de vue d'une évaluation externe au système d'intelligence compétitive, réalisée par une entreprise de consultants de niveau international, dans le domaine de l'intelligence compétitive, le modèle proposé et les résultats obtenus, comparés aux meilleures pratiques mondiales, ont été considérés comme bien développés.

Les pratiques adoptées ont été considérées comme les « best practices » d'intelligence compétitive, comparables aux pratiques utilisées dans d'autres systèmes d'intelligence compétitive de classe mondiale.

Nous avons également été orientés à utiliser le système dans la compagnie comme référence pour la mise au point de l'intelligence compétitive dans toutes les autres unités d'affaires de l'entreprise.

## 9.3 Recommandations pour de futurs travaux

Les résultats obtenus indiquent que le développement de futures recherches est important pour les secteurs suivants, dans le champ de l'intelligence compétitive :

- Évaluation du processus d'intelligence compétitive : mise au point d'indicateurs et de méthodologies de mesure de l'efficacité des systèmes d'intelligence compétitive ;
- Valeur attribuée à l'intelligence compétitive, dans la perspective des usagers et de leurs prises de décisions.

- Repérage de facteurs critiques de succès pour la mise au point de produits d'intelligence compétitive, grâce à une recherche ample dans des entreprises et des secteurs variés ;
- Repérage d'aspects motivants pour la participation aux réseaux de collaborateurs dans les systèmes d'intelligence compétitive ; et
- Repérage de méthodologies de maximisation de l'utilisation de l'intelligence compétitive dans les processus de planification stratégique.

#### **9.4 Conclusions générales**

L'insertion de l'entreprise visée dans un nouvel environnement concurrentiel et régulateur a exigé l'implantation d'une série d'initiatives stratégiques, centrées sur de nouveaux rapports de l'entreprise avec ses clients, ses actionnaires, ses fournisseurs, le gouvernement et la société en général. Au cœur de ce changement culturel, l'intelligence compétitive a cherché à occuper une place en évidence, dans la mesure où il s'agit de l'interaction de l'entreprise avec l'environnement concurrentiel, thème fondamental pour la survie, la croissance et la perpétuation de la compagnie.

Cette recherche a démontré que la stratégie d'intelligence compétitive adoptée dans l'entreprise visée a impliqué la mobilisation d'une masse critique de collaborateurs – gestionnaires et techniciens – formés et motivés à la veille environnementale et, principalement, la mise en place d'une capacité d'analyse compétitive qui permette de prévoir les mouvements des agents (acteurs) du marché. Cette capacité d'analyse étant le point critique pour la mise en œuvre de l'intelligence compétitive et compte tenu de la taille de l'organisation, de sa dispersion géographique et des aspects de travail d'équipe, traditionnels dans l'industrie pétrolière et si présents dans la culture de l'entreprise visée, il a fallu introduire le concept de réseau d'analystes, comme organisation informelle structurante d'une capacité d'analyse élargie et décentralisée dans l'organisation. L'implantation de ce concept innovateur, parallèlement aux réseaux

de veille, en articulation avec la coordination de l'unité centrale d'intelligence compétitive pour l'élaboration des produits d'intelligence compétitive, a apporté une contribution positive à l'adéquation des prises de décisions de l'entreprise visée, au niveau stratégique et tactique, au nouvel environnement concurrentiel, comme l'indiquent les résultats de la recherche sur le terrain, présentée dans cette thèse.

Le processus de construction des réseaux et du système d'intelligence compétitive comme un tout a donné un modèle qui peut être appliqué dans des entreprises de différents secteurs, marchés et localisations, moyennant des adaptations éventuelles, nécessaires à l'alignement sur les caractéristiques culturelles des entreprises et des pays en question.

## Bibliographie

ALBAGLI, Sarita; LASTRE, Helena M. M. Informação e Globalização. INFORMARE: Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Rio de Janeiro. CNPq – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia; UFRJ – Escola de Comunicação, v. 3, n.1/2, 1997.

ALLEN, Thomas J. Managing the flow of technology: technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization. Cambridge: MIT Press, 1984.

ARAÚJO, V. M. R. H. Estudos de canais informais de comunicação técnica, seu papel em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, na transferência de tecnologia e na inovação tecnológica. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1978.

ASSEMBLEE NATIONALE. "Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale". Accessible à la Documentation française. Paris : Juin, 2003.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/catalogue/9782110054913/index.shtml>

AUN, Marta. P. Processo de Globalização e políticas nacionais de informação. INFORMARE: Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Rio de Janeiro. CNPq – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia; UFRJ – Escola de Comunicação. v. 3, n.1/2, 1997.

BELKINE, Michael. Intelligence Analysis as part of collection and reporting. In: GILAD, Benjamin, HERRING, Jan P. The Art and Science of Business Intelligence Analysis: business intelligence theory, principles, practices, and uses. Part A and B. Greenwich, Connecticut : Jai Press, 1996.

BANNISTER, G. J.; MULLER, H. J.; REHDER, R. R. Ford-Mazda's Hermosillo Assembly Plant: A Quality Benchmark Cross-Cultural Alliance. *Competitive Intelligence Review*, v. 7, n. 2, 1996.

BESSION, B.; POSSIN, J. L'Audit d'Intelligence Économique. Paris: Dunod, 1998.

BOULANGER, Nathalie H. La démarche de veille: soutenir la decision dans le processus d'innovation continue. (These pour obtenir la grade de Docteur en Sciences) Université Aix Marseille III. Marseille – France, 2000.

BRAGA, Fabiane dos Reis. Um modelo de monitoramento ambiental (environmental scanning) orientado para o planejamento estratégico da CNEC. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – UFRJ-Universidade Federal do Rio de Janeiro, IBICT-Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Rio de Janeiro. [1997?].

CALOF, Jonathan L. A Inteligência Competitiva/Dilema do Ensino Superior. *Competitive Intelligence Magazine*, v. 2, n. 4, oct-dez, 1999.

CAMP, R. C. Benchmarking: the search for industry best practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee, Wis.: ASQC Press, 1989.

CARDOSO JUNIOR, Walter F. A Inteligência Competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de Inteligência Empresarial Estratégica para implementação e Gestão de Novos Negócios. (Tese de Doutorado) - Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil. 2003.

CARNEIRO, Jorge M. T. Alterações nas estratégias competitivas decorrentes de desregulamentação e de privatizações na indústria de petróleo: um estudo de caso. (Dissertação de Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, Brasil, 1997.

CASSIOLATO, José E. Globalização e tecnologias da informação e comunicações: a importância das políticas públicas. INFORMARE: Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Rio de Janeiro. CNPq – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia; UFRJ – Escola de Comunicação, v. 3, n.1/2 (1997).

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Redes. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CAVALCANTI, Maria A. F. D. Impactos Estratégicos e Organizacionais Decorrentes da Desregulamentação do Setor Petrolífero Argentino: Estudo de Caso da Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF). (Dissertação de Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, Brasil, 1997.

CHOO, C. W. "Closing the cognitive gaps how people process information". Financial Times. London. Financial Times, mar. 22, 1999. (Mastering Information Management Series).

CHOO, Chun Wei. Information Management for the Intelligent Organization: the Art of Scanning the Environment. Silver Spring, Maryland: American Society for information Science, 1995.

CHOO, Chun Wei. Environmental Scanning: acquisition and use of Information by Chief Executives Officers in the Canadian Telecommunications Industry. (Thesis for the degree of Doctor) - Philosophy Faculty of Library and Information Science. University of Toronto. Canadá. 1993.

CHOO, Chun Wei. Perception and use of Information Sources by Chief Executives in Environmental Scanning. Library & Information Science Reserch, v. 16, n. 1. p. 23 – 40, 1994.

COELHO, Gilda M. Sistemas de Inteligência Competitiva – I. Curso de Especialização em Inteligência Competitiva. MEC/INT - MCT/IBICT – UFRJ/ECO. Rio de Janeiro. 2000.

COELHO, Gilda M. La Société de la Connaissance et les Systèmes D'information Stratégique comme appui à la Prise de Décision: Proposition pour L'enseignement de L'intelligence Compétitive au Brésil. (Thèse pour l'obtention du titre de Docteur) - Sciences de l'Information et de la Communication. Université D'aix Marseille III. Marseille-France, 2001.

COMMISSARIAT FRANÇAIS DU PLAN. Intelligence Économique et stratégie des entreprises. Rpport du groupe di travail présidé par H. Martre. Paris : Documentation Française, 1994.

COSTLEY, Gary. An Executive Perspective of Competitive Analysis. In: GILAD, Benjamin, HERRING, Jan P. The Art and Science of Business Intelligence Analysis: business intelligence theory, principles, practices, and uses. Part A and B. Greenwich, Connecticut: Jai Press, 1996.

CORTEZ, Andrea de Luiz. Construindo um modelo Estratégico na área de marketing a partir do sistema de informações gerenciais apoiado pela Inteligência Competitiva e o Monitoramento Ambiental. (Dissertação de Mestrado). UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro, IBICT-Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2002.

COSTA, Marília D; SILVA, Iranise A. Inteligência Competitiva: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas. Informação e Sociedade: Estudos. João Pessoa, Brasil, v. 9, n.1, p. 11-28, jan./jun. 1999.

D'AVENI, R. A., GUNTHER, R. Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering. New York: The Free Press, 1994.

DANIEL, R. H. Management Data Crisis. Harvard Business Review. Sept-Oct, 111-112, 1961.

DAVENPORT, Thomas H. Process innovation: reengineering work through Information Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1993.

DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da Informação. São Paulo - Brasil: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial. Rio de Janeiro – Brasil: Editora Campos, 1998.

DEDIJER, Stevan. The futures of Intelligence of Governments, Universities, Corporations. Paper prepared for the CIET Conference, July 2-4, Rio de Janeiro, 1997.

DISHMAN, Paul; FLEISHER, Craig S; KNIP, Victor. Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship. Journal of Competitive Intelligence and Management, v. 1, n. 1, spring 2003.

DISHMAN, Paul. Humint: Human Intelligence. Marriot School of Management. Brigham School of Management. USA: 2000.

DOCERE INTELLIGENCE Leadership by Intelligence. Available in: <http://www.docere.se>. Accessed on:aug. 2003.

DOU, Henri. Veille Technologique et Compétitivé. Paris: Dunod, 1995.

DOU, Henri. Technical Aspects of C.T.I. Rio de Janeiro: INT, 1997.

DOU, H., Desvals, H. La veille technologique. Paris: Dunod, 1992.

DUGAL, M. CI product line: a tool for enhancing user acceptance of CI. *Competitive Intelligence Review*, v. 9, n. 2, 1998.

THE ECONOMIST Intelligence Unit: management guides. London: Executive Information Systems, July 1991.

FAHEY, Liam. *Outwitting, outmaneuvering, and outperforming competitors*. New York: John Wiley & Sons. 1999.

FLEISHER, Craig S; BENSOUSSAN, Babette E. *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analysing business competition*. London: Prentice Hall, Pearson Education, 2003.

FLEISHER, Craig; BLENKHORN, David L. *Controversies in Competitive Intelligence*. London: Praeger Publishers, 2003. 344p.

FULD, Leonard M. *Competitive Intelligence*. Palestra conferida no Rio de Janeiro. Abril de 2002. Brasil.

FULD, Leonard M. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analysing and using information about your competitors*. New York: John Wiley & Sons, 1995.

FULD, Leonard M. *Desenvolvimento de Entrevistas para Inteligência Competitiva*. Fuld Company, 2002.

THE FUTURE Group. *The Future Group Survey Findings*. Available in: <<http://www.tfgi.com/index.cfm> > Accessed on: 1997.

THE FUTURES Group Information Services. *Business Intelligence Bibliography*, March, 1995.

GALVIN, R. W. Competitive Intelligence at Motorola. *Competitive Intelligence Review*, v. 8, n. 1, 1997.

GANESH, Usha; MIREE, Cynthia E; PRESCOTT, John. Competitive Intelligence Field Research: Moving the Field Forward by Setting a Research Agenda. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, v. 1, n. 1, spring 2003.

GIBBONS, P. T. Global perspectives on competitive intelligence. San Diego, Califórnia: SCIP, 1993.

GILAD, Benjamin. CI Education Harvard Style. *Competitive Intelligence Magazine*, v. 6, n. 4, jul/ago 2003.

GILAD, Benjamin. Business Blindspots: replacing mits, beliefs and assumptions with market realities. Calne, England: Infornortics Ltd, 1996.

GILAD, Benjamin. Strategic Intent and Strategic Intelligence. In: GILAD, Benjamin, HERRING, Jan P. *The Art and Science of Business Intelligence Analysis: business intelligence theory, principles, practices, and uses. Part A and B*. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc. 1996. USA.

GILAD, Benjamin; HERRING, Jan P. *The art and science of business intelligence nalysis: business intelligence theory, principles, practices, and uses. Part A and B*. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc., 1996.

GONZALEZ DE GÓMÉZ, Maria N. A globalização e os novos espaços da informação. *INFORMARE: Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação*. Rio de Janeiro. CNPq – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia; UFRJ – Escola de Comunicação, v. 3, n. 1/2, 1997.

GONZALEZ DE GÓMÉZ, Maria N. A informação: dos estoques às redes. Ciência da Informação, Brasília, v.24, n.1, p. 77-83, jan/abr, 1995.

GOWER, Joseph F. The Academy and CI: thoughts on an emerging profession. Competitive Intelligence Magazine. v. 2., october/dezember, 1999. USA.

GRIFFIN, Robert; SLAYTON, Paul; BEHNKE, Lynn. Just do it: establishing a corporate business intelligence function (IBM). In: SCIP Annual International Conference, 12. may, 28-31. San Diego - USA. 1997.

GUINCHAT, Claire., MENU, Michel. Introdução geral às ciências e técnicas da informação e documentação. Brasília: IBICT. Brasil. 1994.

Harroussi, Siham. Système de Veille Stratégique Basé sur un Réseau d'Experts : Methods et Outils. (These pour obtenir la grade de Docteur en Sciences) Université Aix Marseille III. Marseille – France, 2004.

HEDIN, Hans. Competitive Intelligence. Sweden: Docere Intelligence, 2000. (Slides of presentation).

HERRING, Jan P. Creating the Intelligence System that Produces Analytical Intelligence. In: GILAD, Benjamin, HERRING, Jan P. The Art and Science of Business Intelligence Analysis: Business Intelligence Theory, Principles, Practices, and Uses. Part A and B. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc. 1996.

HERRING, Jan P. Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs. Competitive Intelligence Review, v. 10, n. 2, Second Quarter 1999, p 4-14. USA.

HERRING, J. P. Measuring the Effectiveness of Competitive Intelligence. San Diego, Califórnia: SCIP, 1996.

HERRING, J. P. Producing CTI that meets management needs and expectations. In: SCIP Competitive Technology Intelligence Symposium. Boston, 1997.

HOHHOF, Bonnie. O Mercado da Tecnologia da Informação. In: MILLER, Jerry P. O Milenio da Inteligencia Competitiva. Porto Alegre, Brasil: Bookman, 2002.

HOVIS, John H. IC na Avnet: impacto nos resultados. In: PRESCOTT, John E; MILLER, Stephen H. Inteligência Competitiva na Prática. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

INTERNATIONAL BENCHMARKING CLEARINGHOUSE, 1997. Available in: <http://www.ibc.apqc.org> Accessed on: aug. 2003.

AN INTRODUCTION to intelligence. In: Intelligent Experts, 2003. Available in: <http://www.intelligenceexperts.com/knowledge/introduction/mainframe.html>. Accessed on: oct. 2003.

JAKOBIAK, F. Pratique de la veille technologique. Paris: Les Éditions Dórganisation, 1991.

JAKOBIAK, F. Exemples commentés de veille technologique. Paris: Les Éditions Dórganisation, 1992.

JAKOBIAK, F. Maîtriser l'information critique. Paris: Les Éditions Dórganisation, 1988.

KAHANER, L. Competitive Intelligence. Kane, EUA, 1996.

KAISER, M. M. Understanding the Competition: a practical guide to competitive analysis, Washington-D.C: Michael M. Kaiser Associates, 1984.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro-Brasil: Campus, 1997.

KENNEDY, L. The use for competitive intelligence in business process engineering: a study at Digital Equipment Corporation. *Competitive Intelligence Review*, v 8, n. 2, 1997.

KIELGAST, Soeren. Valor agregado à informação: aspectos conceituais. In: Seminário Internacional: Valor agregado à informação. SENAI-CIET, Rio de Janeiro, 1995.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAACKMAN, Conway L., SABAN, Kenneth., LANASA, John M. Organização da função de inteligência competitiva: um estudo comparativo de indicadores de desempenho. In: PRESCOTT, John E; MILLER, Stephen H. *Inteligência Competitiva na Prática*. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

LASTRES, H. M. M. Globalização e o papel das políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Brasília: Cepal/IPEA, 1997.

LÉVY, Pierre. A Inteligência coletiva: para uma antropologia do ciberespaço. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

MACEDO, Tonia M. B. Redes nas organizações. Rio de Janeiro: 2000. (Documento interno da Empresa).

MACEDO, Tonia M. B. Redes(cobrando) o informal: a Inteligência Competitiva Distribuída. (Dissertação para obtenção do DEA Information Scientifique e Techniques). Université Aix Marseille III. Marseille-France, 1999.

MAUTORT, R. T. Ambivalence of technological information. *Int. Forum Inf. Doc*, v. 8, n. 1. 1983.

McGEE, James V., PRUSAK, Lawrence. *Managing Information Strategically*. New York-NT: John Wiley & Sons. 1993.

McGONAGLE, John J; VELLA, Carolyn M. *A New Arquetype for Competitive Intelligence*. New York : Quorum Books. 1996.

McGONAGLE, John J; Vella, Carolyn M. *The internet age of competitive intelligence*. New York : Quorum Books. 1999.

MARCHAND, Donald A. *Competing with information*. New York: John Wiley & Sons. 2000.

MARTINET, B., MARTI, Y.M. *L'Intelligence économique*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

MEISTER, Jeanne C. *Corporate Universities: lessons in building a world-class workforce*. New York: McGraw-Hill, 1998.

MILLER, Jerry P. *Millenium Intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. *Information Today*, 2000.

MILLER, Jerry P. *O Milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre-Brasil: Bookman, 2002.

MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1994.

MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.

MOORE, David L., BALDWIN, Kenneth W. Predictable Patterns: the Competitive Challenge to National Oil Companies, Andersen Consulting, In: THE GUIDE to World Privatisation, Petroleum Economist & Arthur Andersen/Andersen Consulting, London, 1995. (pag. 38-44).

PEREIRA, Mário L. S. Proposta de um modelo de Inteligência Empresarial para Postos de Serviços (Revendas de Combustíveis). (Dissertação para obtenção do DEA Information Scientific e Techniques). Université Aix Marseille III. Marseille-France, 2000.

PINHEIRO, Lena V. R. A Ciência da Informação entre sombra e luz: domínio epistemológico e campo interdisciplinar. (Tese de Doutorado) - Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1997.

POLE, Joice G., MADSEN, Erik, DISHMAN, Paul. Competitive intelligence as a construct for organizational change. Competitive Intelligence Review, v. 11, n. 4, p. 25-31, 2000.

POLLARD, Andrew. Competitor Intelligence. London: Financial Times Professional Limited, 1999.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

PORTER, Michael E. On competition. Boston: Harvard Business Review Book Series, 1998.

Porter, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRESCOTT, John E; MILLER, Stephen H. Inteligência competitiva na prática. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. (Original: John Wiley & Sons, Inc. 2001. SCIP. USA).

PRESCOTT, John E. Inteligência Competitiva – lição das trincheiras. In: PRESCOTT, John E; MILLER, Stephen H. Inteligência Competitiva na Prática. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

PRESCOTT, J. E., GRANT, J. H. A. Manager's guide for evaluating competitive analysis techniques. Interfaces, v. 18, n. 3, may/jun. 1988.

PRESCOTT, John E., HERRING, Jan P., PANFELY, Pegi. Alavancando informação para a ação: um olhar sobre o estudo de indicadores de desempenho do consórcio de inteligência competitiva e de negócios. In: PRESCOTT, John E; MILLER, Stephen H. Inteligência Competitiva na Prática. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

QUONIAM, L. Bibliométrie sur des références bibliographiques: méthodologie. In: Desvals, H., DOU, H. La veille technologique. Paris: Dunod, 1992.

QUONIAM, Luc. Intelligence compétitive. In: Curso de Especialização em Inteligência Competitiva – CEIC. Rio de Janeiro: MCT/INT; CNPQ/IBICT; UFRJ/ECO. (Apostila de Curso).

RANSLEY, D. L. Benchmarking the “External Technology Watching” process: Chevron's Experience. Competitive Intelligence Review, v. 7, n. 3, 1996.

ROBIN, Michael. Learning by doing: organizations discover that hands-on experience produces the most valuable learning. Knowledge Management, mar. 2000.

ROCKART, J. F. C. Chiefs executives define their own data needs. Harvard Business Review, march/april, 1979.

ROSTAING, H. La Bibliométrie et ses techniques. Toulouse: Édition Sciences de la Société, 1996.

RUHLI, E. "Hipercompetition" and strategic reorientation of Asea Brown Boveri. *Competitive Intelligence Review*, v.7, n. 2, 1996.

Santos, B. de S. Os processos de globalização In: A globalização e as Ciências Sociais. São Paulo: Cortez, 2002.

SARACEVIC, Tefko. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. *Perspec. Ci. Inf. Belo Horizonte*, v.1, n.1, p.41-62, jan/jun. 1996.

SARACEVIC, T., REES, A. M. The impact of information Science on library practice. *Library Journal*, v. 1. 1968.

SCHEIN, Edgard H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, winter, 1984.

SENGE, Peter. A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, Antonio L. L'information et l'entreprise: des savoirs à partager et à capitaliser. Méthods, outils et applications à la veille. (Thèse pour obtenir le grade de Docteur en Sciences) - L'Université de Droit, D'Economie et des Sciences D'Aix Marseille. Marseille, France: 2002.

SPENDOLINI, M. J. Benchmarking. São Paulo: Makron, 1994.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. Available in: <<http://www.scip.org>> Accessed on: aug. 2003

STANAT, Ruth. Competitive Intelligence as a new market for consulting firms. In: Seminário Internacional da Gestão do Conhecimento. SENAI – CIET. Rio de Janeiro, 1997.

STANAT, Ruth. Global gold: panning for profits in foreign markets. New York: Amacon, 1998.

STOLLENWERK, M.F.L. Gestão Estratégica e Inteligência Tecnológica. (Dissertação apresentada para obtenção do DEA) - Universidade de Aix – Marseille III. França, 1997.

SULLIVAN, Mark. Using competitive intelligence to develop a strategic management Action-Oriented Measurement System. Competitive Intelligence Review, v. 8, n. 2, 1997.

SULLIVAN, Mark. Internal recruiting for an intelligence analyst. SCIP on line. v. 1, Issue, 13. Available in: [www.scip.org](http://www.scip.org). Accessed on: nov. 2003.

TAYLOR, Robert S. Value added process in information systems. USA: Ablex Publishig Corporation, 1986.

TUSHMAN, Michael L., SCALAN, Thomas J. Boundary spanning individuals: their role in information transfer and their antecedents. Academy of Management Journal, v. 28, p. 289-305, 1981.

TYSON, K. W. M. Competitive intelligence manual and guide. USA: Prentice Hall, 1990.

TYSON, K. W. M. Competition on 21th Century. Local: St Lucie Press, 1997.

VEZMAR, J. M. Competitive intelligence at Xerox. *Competitive Intelligence Review*, v. 7, n. 3, 1996.

VIEIRA, Anna S. Conhecimento como recurso empresarial estratégico. *Ciência da Informação. Brasília-Brasil*, v. 22, n. 2, p. 93-185, maio/ago 1993.

WANDERLEY, Ana V. M. Bases para um Sistema de Inteligência de Negócios para Gestão de Investimentos de Engenharia. (Monografia) - Especialização em Inteligência Competitiva. UFRJ/IBICT/INT. Rio de Janeiro, 1998.

WANDERLEY, Ana V. M. Conception d'un système d'intelligence d'affaires pour la gestion d'investissements en ingénierie (Dissertation pour l'obtention du DEA - Information Scientifique e Techniques). Université de Droit, D'Economie et des Sciences D'Aix Marseille. Marseille, 1998.

WEST, Christopher. *Competitive intelligence*. New York: Palgrave, 2001.

WEBSTER, J. I.; REIF, W. E.; BRACKER, J. S. The Manager's guide to strategic planning tools and techniques. *Planning Review*, nov/dec 1989.

WEISMAN, Herman M. *Information Systems, Services and Centers*. Canada: John Wiley & Sons. 1972.