



**HAL**  
open science

# L'Intelligence Economique et Stratégique comme processus de médiation de l'information dans les organisations

Jeremy Depauw

► **To cite this version:**

Jeremy Depauw. L'Intelligence Economique et Stratégique comme processus de médiation de l'information dans les organisations. domain\_shs.info.conf. 2005. mem\_00000381

**HAL Id: mem\_00000381**

**[https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00000381v1](https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000381v1)**

Submitted on 27 Jun 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Libre de Bruxelles  
Faculté de Philosophie et Lettres

*L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET  
STRATEGIQUE COMME PROCESSUS DE  
MEDIATION DE L'INFORMATION DANS LES  
ORGANISATIONS*

DEPAUW,  
Jeremy

Mémoire présenté sous la direction de François  
HEINDERYCKX, en vue de l'obtention du  
Diplôme d'Etudes Approfondies : Approche  
transdisciplinaire des enjeux et débats  
contemporains, orientation Médias et  
Communication

## TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>2</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>4</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>5</b>
<b>PRÉFACE.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIQUE.....	8
DE LA MÉDIATION DE L'INFORMATION.....	8
DE LA TRANSDISCIPLINARITÉ.....	9
<b>1<sup>ÈRE</sup> PARTIE : INFORMATION ET SOCIÉTÉ.....</b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE 1 : L'INFORMATION, MOTEUR DE CHANGEMENT .....</b>	<b>11</b>
1.1 L'INFORMATION : CHOIX DE DÉFINITIONS .....	12
1.2 QUELQUES ÉLÉMENTS CLÉS .....	13
1.3 LA GESTION DE L'INFORMATION .....	20
<b>CHAPITRE 2 : GESTION DE L'INFORMATION ET ORGANISATION .....</b>	<b>22</b>
<b>CHAPITRE 3 : MÉDIATION DE L'INFORMATION ET SCIENCES DE LA DOCUMENTATION .....</b>	<b>26</b>
3.1 LA MÉDIATION ET LA DOCUMENTOLOGIE.....	26
3.2 LA CHAÎNE DOCUMENTAIRE.....	28
3.3 UN LIEN INTÉRESSANT .....	33
<b>2<sup>ÈME</sup> PARTIE : L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIQUE.....</b>	<b>34</b>
<b>CHAPITRE 1 : APPROCHE CONCEPTUELLE.....</b>	<b>34</b>
1.1 LE CONTEXTE DE GESTION DE L'INFORMATION POUR LES ORGANISATIONS .....	34
1.2 UN MODÈLE STRUCTURANT.....	36

---

1.3 LES ACTIVITÉS PASSIVES .....	38
1.4 LES ACTIVITÉS RÉACTIVES .....	40
1.5 LES ACTIVITÉS OFFENSIVES.....	48
1.6 UN MOT SUR L'INFORMATION .....	54
<b>CHAPITRE 2 : LA MÉDIATION DE L'INFORMATION .....</b>	<b>55</b>
2.1 LE 1 <sup>ER</sup> DEGRÉ DE MÉDIATION .....	57
2.2 LE 2 <sup>ND</sup> DEGRÉ DE MÉDIATION .....	61
2.3 CE QUE SUGGÈRE LA NOTION DE MÉDIATION.....	64
<b><u>CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES.....</u></b>	<b>66</b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE.....</u></b>	<b>69</b>
<b>OUVRAGES DE REFERENCE .....</b>	<b>69</b>
<b>OUVRAGE SPÉCIALISÉS .....</b>	<b>69</b>
A PROPOS DE LA GESTION DE L'INFORMATION EN ENTREPRISE .....	69
A PROPOS DES SCIENCES DE LA DOCUMENTATION ET DE LA MÉDIATION DE L'INFORMATION.....	71
A PROPOS DES MÉDIAS .....	72
<b>ARTICLES SCIENTIFIQUES .....</b>	<b>72</b>
<b>QUELQUES SITES INTERNET .....</b>	<b>73</b>

## RESUME

Ce mémoire traite de l'intelligence économique et stratégique, qui constitue un outil de gestion de l'information pour les organisations. Il vise à l'analyser à l'aide de la notion de médiation de l'information, qui peut être déclinée en deux degrés. Le premier relève de ce qui est appelé ici *la médiation concrète de l'information*, processus composé de la séquence minimale *collecte-traitement-diffusion* de l'information. Le second met en évidence *la médiation interpersonnelle*, qui est assurée par l'intelligence économique et stratégique. Cette dernière a acquis aujourd'hui un rôle d'interface qui la place au centre de réseaux qu'elle coordonne et anime.

L'approche conceptuelle est structurée autour d'une distinction des activités de gestion de l'information, basée sur leur degré de réactivité par rapport à l'environnement. Trois catégories seront identifiées : les activités passives (*la surveillance*), réactives (*la veille*) et offensives (*l'intelligence économique et stratégique*). Leur exploration, à l'aide de la littérature, montrera qu'elles sont apparues à la suite les unes des autres, en assimilant, dans la plupart des cas, les acquis de la précédente. Rejetant l'idée de rupture entre chaque étape de leur développement, cette approche permettra une certaine clarification du « brouillard théorique » qui entoure les écrits en matière de gestion de l'information. Dans cette tâche, la mobilisation de la notion de médiation permettra d'éclairer l'approche conceptuelle en l'abordant sous un angle différent.

### **Quelques mots-clés :**

- Gestion de l'information, surveillance, veille, intelligence économique et/ou stratégique, competitive intelligence, business intelligence
- Information, donnée, connaissance
- Organisation, entreprise, système, gestion, NTIC
- Documentologie, sciences de la documentation, chaîne documentaire
- Médiation, infomédiaire, relais, interface, collecte-traitement-diffusion, coordination, animation
- Anticipation, aide à la décision, action d'influence

## REMERCIEMENTS

Je souhaite consacrer quelques lignes pour exprimer ma gratitude à toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, ont permis la réalisation de ce mémoire. Je tiens, d'emblée, à les remercier chaleureusement. Parmi toutes ces personnes, je souhaite à en citer quelques-unes.

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur, *François Heinderyckx*, qui m'a accompagné depuis notre première rencontre, le 02 juillet 2004. Grâce à lui, j'ai pu construire mon sujet d'étude, et il sait, comme moi, à quel point cette tâche s'est avérée complexe. Il a su mettre sa créativité et son esprit scientifique au service de mon sujet. Par ailleurs, je lui suis reconnaissant de l'intérêt qu'il a manifesté pour mon travail et la liberté qu'il m'a laissée pour le traitement du sujet, sans parler du temps qu'il a bien voulu consacrer aux démarches relatives à ma demande de crédits.

En outre, j'ai eu la chance d'être « parrainé » par un homme de gestion de l'information : *Yohann Delzant*. Depuis mon stage au sein de la cellule Watch !, il est resté à mon écoute et m'a aidé à de très nombreuses reprises. Ses conseils et ses avis m'ont permis d'apporter une certaine validation de mon approche théorique de la gestion de l'information. Mais au-delà de sa contribution « intellectuelle », je le remercie aussi pour son amitié, sa disponibilité et sa générosité.

Je ne peux oublier de remercier *Anne-Françoise Erhardt* pour ses relectures et sa disponibilité. Elle est bien placée pour savoir que sa contribution a été indispensable pour mon mémoire. Merci.

D'un point de vue plus personnel, je ne peux oublier de remercier *Carine et Robert*. L'an dernier, dans mon précédent mémoire, je les remerciais pour *leur soutien tant affectif que logistique*. Cela reste valable. Mais cette année je vois mal comment je pourrais exprimer mon sentiment à leur égard. Merci d'être là, et ce n'est pas rien.

Enfin, il me reste à remercier celle qui partage ma vie, qui me connaît mieux que quiconque et qui m'inspire. Si mon travail a pris des orientations qui sortent largement de ses centres d'intérêt, elle n'en reste pas moins mon principal soutien. Je ne peux que tenter d'en faire autant pour elle, si c'est possible, et de donner le meilleur de moi-même, encore.

## PRÉFACE

Il y a un an, lorsque j'achevais mon mémoire de licence intitulé « *La communication de crise : anticipation et gestion du risque* », je suis parvenu à un constat qui m'a finalement amené à entreprendre la réalisation du présent travail : Quels qu'aient pu être mon investissement et mon degré d'approfondissement du sujet que je m'étais proposé de traiter, un tel travail n'aurait pu se suffire à lui-même. C'est dans cette optique que j'ai identifié une piste (parmi tant d'autres possibles d'ailleurs) qui, à mon avis, méritait une attention plus particulière. Ce mémoire envisageait une synergie entre le gestionnaire des risques et le communicateur de crise, afin d'établir des passerelles plus solides entre ces deux métiers de l'entreprise. Dans cette optique, la communication et l'information étaient considérées comme des facteurs de réduction de l'incertitude, si importants pour assurer la pérennité d'une organisation aujourd'hui. Mon attention s'est donc, tout naturellement, tournée vers un domaine d'étude aussi vaste que nébuleux : celui de la gestion de l'information. Veille, intelligence économique et/ou stratégique, gestion des connaissances, business intelligence, compétitive intelligence, les termes ne manquent pas. Ils ont, en plus, la particularité de brasser une grande quantité de notions communes, sans pour autant être comparables.

La première difficulté à donc été de définir un sujet précis, pointu pourrait-on dire. Après de nombreuses explorations, j'ai pu définir un objet de recherche, avec l'aide de mon directeur d'étude. Nous avons donc formulé une proposition de recherche qui est la suivante :

*L'Intelligence économique et stratégique comme processus de médiation de l'information dans les organisations. Analyse du cheminement de l'information et de l'utilisation des sources, dans une perspective comparative entre grandes entreprises et médias d'information.*

Par ailleurs, deux éléments essentiels sous-tendent cette formulation, et en constitueront des axes transversaux. Le processus de médiation de l'information dont il est question sera abordé d'un point de vue extérieur à la littérature managériale ou celle consacrée aux médias : celui des sciences de la documentation. Cette discipline jouera le rôle « d'arbitre conceptuel » entre les deux champs d'étude comparés. Par ailleurs, la question de l'utilisation des sources comportera une approche tournée vers l'éthique et la déontologie liées aux métiers de l'information.

Il est important de noter que l'objectif visé par ce sujet ne pourrait être atteint qu'à la suite d'un travail d'envergure doctorale. Ce mémoire a donc une double fonction. D'une part, il vise à préparer le terrain, surtout théorique, afin de mettre en avant les tendances conceptuelles liées au sujet. D'autre part, il est animé par la volonté de constituer une production exploitable à elle seule. Cette

---

ambivalence est la source de la seconde difficulté de ce travail, qui consiste à proposer des pistes générales pour une exploitation future, sans pour autant se priver de profondeur.

Ma formation et mon goût particulier pour le monde de l'entreprise m'ont poussé à centrer mon attention sur le premier pan du sujet de thèse cité plus haut : *L'intelligence économique et stratégique comme processus de médiation de l'information dans l'organisation*. Ce choix ne ferme aucunement les perspectives ouvertes par le sujet pris dans son ensemble, mais dans le cadre limité de ce mémoire, je me propose donc d'explorer les fonctions de la médiation, appliquées aux structures de gestion de l'information dans le monde des entreprises.

## INTRODUCTION

### DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIQUE

La gestion de l'information est devenue, selon de nombreux auteurs, un impératif pour toute organisation désireuse d'assurer sa pérennité. Face à un environnement de plus en plus complexe et en constante évolution, l'information a acquis un statut de *facteur de réduction de l'incertitude*, qui permet à l'observateur attentif d'anticiper les changements et de prendre des décisions efficaces. On peut d'ailleurs observer un consensus assez large sur le fait que la maîtrise de l'information revêt désormais un caractère critique pour un grand nombre d'organisations.

Depuis plusieurs décennies, les entreprises et les chercheurs ont focalisé leur attention sur ce domaine d'activités et ont développé des modèles et des outils de plus en plus performants. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ont, sans nul doute, joué un rôle d'accélérateur des progrès en matière de gestion de l'information. Les grandes entreprises d'abord, les plus petites ensuite, ont mis au point des structures de surveillance de leur environnement, sur lesquelles elles se sont appuyées comme aide à la décision et, assez vite, comme vecteur d'actions d'influence. Aujourd'hui, l'intelligence économique et stratégique est un métier à part entière, qui, tout comme les autres activités managériales, compte son lot d'écoles, de revues, d'articles, de centres d'étude et de sommités.

Dans ce mémoire, c'est de cette activité qu'il sera question. En outre, elle sera inscrite dans un cadre un peu plus large : celui de la gestion de l'information. Ainsi, en élargissant la perspective, il sera possible de prendre un certain recul par rapport aux activités des entreprises, pour mettre en évidence les bases théoriques et conceptuelles qui les soutiennent. Traiter d'intelligence économique et stratégique demande un effort important d'analyse, tant le bouillonnement des sources rend difficile une approche pointue. Ce mémoire visera donc à dégager ce substrat théorique et à l'inscrire dans une perspective particulière : celle de la médiation de l'information.

### DE LA MÉDIATION DE L'INFORMATION

Les angles d'approche de l'intelligence économique et stratégique sont nombreux. Ce travail visera à se focaliser sur la notion de médiation. Il s'agit de la séquence *collecte-traitement-diffusion* des éléments informationnels jugés pertinents pour les besoins de l'organisation ou de l'individu. Ce processus joue un rôle d'épine dorsale, et constitue le cœur des systèmes d'information. C'est lui qui les nourrit de leur substance : l'information. S'il est vrai que la médiation n'est pas une fin en soi, elle est pourtant

incontournable pour toute activité du genre. Cette caractéristique la rend d'ailleurs très intéressante aux yeux de nombreux auteurs. Pour apporter un éclairage particulier, ce mémoire exploitera les notions développées par les sciences de la documentation, dont l'objet principal est précisément ce processus de médiation. En rompant avec le cadre limité de l'entreprise, ce travail tentera d'apporter une lecture particulière à cette fonction.

Elle sera ici analysée selon deux degrés : celui de la médiation concrète de l'information (1<sup>er</sup> degré, lié directement au processus de *collecte-traitement-diffusion*) et celui de la médiation interpersonnelle (2<sup>nd</sup> degré, lié au rôle d'interface joué par la structure de gestion de l'information). Cette distinction pourra alors servir de grille de lecture pour les approches conceptuelles qui seront présentées dans ce travail. Du reste, la notion de médiation existe déjà dans un certain nombre de sources traitant de la gestion de l'information, mais rarement sous une forme aussi explicite que dans ce mémoire.

## DE LA TRANSDISCIPLINARITÉ

Ce travail est réalisé en vue de l'obtention d'un DEA transdisciplinaire, plurifacultaire sur les débats et enjeux contemporains. Le choix de cette orientation s'explique par le fait qu'elle a permis d'encadrer adéquatement la recherche. La transdisciplinarité est sans doute une caractéristique majeure de ce sujet. Ainsi, dans le cas de cette étude, la transdisciplinarité pourrait être définie comme : *un élément d'ouverture et de mise en perspective d'une recherche, par le recours méthodique, et à bon escient, à des segments internes d'un domaine et à des disciplines connexes ou transversales, dans le but de lui apporter un éclairage élargi dont elle n'aurait pu faire l'objet sans lui.*

Dans ce cas-ci, les *segments internes d'un domaine* font référence aux différentes tendances et conceptions qui existent au cœur des travaux théoriques sur l'intelligence économique et stratégique. Ce champ d'étude est complexe et charrie de nombreuses terminologies et des approches qu'il faudra appréhender efficacement.

La *discipline connexe* mobilisée sera la documentologie et les questions *transversales* seront liées au traitement des sources et à la déontologie des métiers de gestion de l'information. Il faut noter que, dans le cadre de ce mémoire, ces dernières ne seront pas réellement abordées.

L'*éclairage élargi*, qui est ici l'objectif recherché par l'approche transdisciplinaire, permettra une prise de recul par rapport au traitement habituel du sujet et lui donnera sa spécificité. En outre, il permettra également de préparer « le terrain » pour un traitement ultérieur du sujet de thèse lié à ce mémoire.

Certains auteurs font d'ailleurs référence à la transdisciplinarité. Cela a permis d'insister sur son importance. Ainsi, Yves-François Le Coadic parle d'*interdisciplinarité* pour décrire la science de l'information, qui mobilise des domaines tels que la psychologie, la sociologie, l'économie, le droit, etc.

---

En collaborant entre elles, les interactions de ces disciplines permettent un enrichissement mutuel des champs d'investigation<sup>1</sup>. *Loup Francart* apporte, pour sa part, une approche un peu plus ciblée, en insistant sur la nécessité d'élargir le champ d'investigation des domaines de l'information et de la communication, malgré la rigidité du monde, qu'il décrit comme *organisé en secteur et spécialités*, et la réticence de la culture scientifique<sup>2</sup>. Enfin, *Jean-Louis Levet* est l'auteur qui apporte le plus de précision. Sa réflexion se centre sur l'intelligence économique en tant que telle, et non plus simplement sur les sciences de l'information et de la communication. Il explique que ce domaine s'inscrit *par essence* dans un champ *pluridisciplinaire*<sup>3</sup>. D'après lui, il a besoin de plusieurs disciplines pour se développer et donc gagner en opérationnalité. Il mobilise principalement l'économie, la gestion et le droit. L'auteur indique également l'intérêt que peuvent avoir l'Histoire ainsi que les théories de l'information et de la communication.

---

<sup>1</sup> LE COADIC, Yves-François, *La science de l'information*, 4<sup>ème</sup> éd., Que sais-je ?, PUF, Paris, 2004, p 23.

<sup>2</sup> FRANCCART, Loup, *Infosphère et intelligence stratégique : les nouveaux défis*, Economica, 2002, Paris, p 5.

<sup>3</sup> LEVET, Jean-Louis, *L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action*, L'intelligence économique, Economica, Paris, 2001, dans la présentation de la collection « L'intelligence économique », dirigée par l'auteur, et dont ce livre et le premier ouvrage.

---

## 1ÈRE PARTIE : INFORMATION ET SOCIÉTÉ

Avant de plonger au cœur du sujet, il a semblé important de consacrer quelques pages à une mise en contexte de l'objet étudié. Il serait d'ailleurs plus opportun de parler d'objets dans la mesure où s'intéresser à l'information s'avère être une tâche complexe, dont les connexions s'étendent bien au-delà de toute limite théorique ou méthodologique. Cette mise en contexte sera donc l'occasion de décrire la cadre dans lequel s'inscrit cette étude, d'en expliquer les caractéristiques principales et d'en limiter la portée.

Il sera donc question de présenter brièvement l'importance de la notion d'information, telle qu'elle est entendue dans nos sociétés modernes, et d'insister sur l'importance que revêt désormais la gestion de celle-ci. Les activités d'intelligence économique et stratégique seront, ensuite, replacées dans ce contexte. Enfin, ce cadrage global sera l'occasion de présenter l'axe théorique qui constituera l'approche particulière de ce mémoire, à savoir la science de la documentation. Elle jouera un rôle « d'arbitre conceptuel » parmi les études développées dans le domaine de l'intelligence économique et stratégique.

### ***CHAPITRE 1 : L'INFORMATION, MOTEUR DE CHANGEMENT***

On ne l'entend que trop : l'évolution qu'a prise notre société depuis une quinzaine d'années a propulsé l'information, le savoir et la connaissance au cœur des priorités. Plus encore : l'importance critique que revêtissent ces notions a poussé un nombre incalculable d'acteurs à repenser en profondeur leurs modèles, leurs modes d'actions, etc. Mais rien dans cette affirmation n'émouvra un observateur averti :

*Nous vivons dans un monde en pleine mutation, où les informations sont de plus en plus nombreuses et circulent de plus en plus vite (...) et où les technologies, les situations sociales, politiques, culturelles, économiques, évoluent de façon tout aussi rapide, ce qui les rend difficilement appréhendables. Dès lors, il convient de guetter, de surveiller, tout ce qui environne l'entreprise.<sup>4</sup>*

L'introduction faite par Emmanuel-Arnaud Pateyron est sans équivoque : le monde change, et l'information est un facteur clé de ce processus. Ce qui est d'autant plus frappant, c'est que la publication de cet ouvrage date de 1994. A cette époque, le développement des technologies et

---

<sup>4</sup> PATEYRON, Emmanuel-Arnaud, *Le Management stratégique de l'information : applications à l'entreprise*, Gestion poche, Economica, Paris, 1994, p 9.

l'évolution des modes de pensée n'avaient pas encore atteint une envergure suffisante pour être généralisés et vulgarisés de manière aussi large qu'aujourd'hui.

Il faut d'ailleurs ajouter que si l'auteur parle d'*entreprise*, on peut aisément élargir cette affirmation aux organisations (privées ou publiques), tout autant qu'aux Etats ou aux individus. Car il est un fait certain : chaque individu évolue dans un « bain » informationnel<sup>5</sup> qui le caractérise, qui le guide et qui lui permet de prendre des décisions.

Le « phénomène informationnel » qui est approché ici s'inscrit dans un « bouillonnement » théorique et méthodologique difficile à appréhender. Ceci dit, la rigueur imposée par ce travail nécessite de prendre la peine d'en dégager quelques notions générales, afin d'en cibler l'étude.

## 1.1 L'INFORMATION : CHOIX DE DÉFINITIONS

La richesse des définitions qui évoluent autour du concept d'information constitue une ressource particulièrement profitable pour une étude telle que celle-ci. Mais cette caractéristique constitue aussi un danger qu'il faut pouvoir maîtriser. Devant la profusion de la littérature à ce sujet, il convient donc d'adopter une attitude prudente. Les définitions proposées ici sont justifiées par leur adéquation avec l'approche globale du travail.

Au-delà de toutes les approches possibles, l'information est ici utilisée dans une acception ciblée sur les aspects documentaires, stratégiques et, dans une certaine mesure, médiatiques<sup>6</sup>. On a coutume de l'inscrire au cœur d'une typologie composée par trois éléments : la donnée, l'information et la connaissance. Précisément<sup>7</sup> :

- **La donnée.** Elle est brute et hors de tout contexte. En outre, elle ne subit aucune interprétation et est recueillie par des moyens techniques<sup>8</sup>. En informatique par exemple, on la considère comme une représentation conventionnelle permettant d'en faire le traitement.<sup>9</sup>
- **L'information.** Il s'agit de données qui ont acquis de la signification en étant insérées dans un contexte.

---

<sup>5</sup> GHERNAOUTI-HELIE, Solange, DUFOUR, Arnaud, *De l'ordinateur à la société d'information*, 2<sup>ème</sup> éd., Que sais-je ?, PUF, Paris, 2001, p 16.

<sup>6</sup> Dans ce cas, l'information peut être assimilée à une nouvelle, un élément porté à la connaissance du public. Elle consiste en général en des points de situation ou des comptes-rendu d'événement, jugés suffisamment importants pour être diffusés (Francart).

<sup>7</sup> GROFF, Todd, JONES, Thomas, *Introduction to knowledge management*, KM in Business, Butterworth-Heinemann, USA, 2003, p 2.

<sup>8</sup> FRANCAERT, Loup, *op.cit.*, p 60.

<sup>9</sup> LE COADIC, Yves-François, *op.cit.*, p 10.

- 
- **La connaissance.** C'est une information à laquelle s'ajoute la compréhension et les capacités de l'individu qui se l'approprie.

Au travers de ces définitions, on peut percevoir un processus évolutif qui mène à une *connaissance qui aide à se représenter le monde*, dès lors que l'inscription d'une donnée dans un contexte a créé une information assimilée par un individu. Cette distinction est très utile. Ceci dit, elle ne pourrait suffire à elle-seule pour offrir une définition de l'information qui soit pertinente pour ce travail.

Si on envisage la notion d'un point de vue pratique, alors on peut envisager l'information comme *un élément pouvant être transmis par un signal*<sup>10</sup>. Mais ce point de vue reste trop large. En précisant cette formulation, on peut envisager l'information comme *une connaissance inscrite (enregistrée) sous forme écrite (imprimée ou numérisée), orale ou audiovisuelle, sur un support spatio-temporel*<sup>11</sup>. Dans ce cas-ci, l'auteur inverse l'angle d'approche en partant de la connaissance (acte par lequel l'esprit saisit un objet) et en la considérant comme le contenu de l'information.

Une exploration de la littérature laisse penser que la définition du terme « information » demande un traitement d'une grande ampleur. Pour cette raison, la position adoptée ici sera la même qu'Emmanuel-Arnaud Pateyron qui considère cette notion comme *la transmission de connaissances structurées*<sup>12</sup>. Il est vrai que cette formulation reste large, mais elle permet d'englober les déclinaisons du concept qui seront utiles pour ce travail.

## 1.2 QUELQUES ÉLÉMENTS CLÉS

Au-delà de toutes les réflexions que peut susciter le bouleversement profond induit par l'évolution de la notion d'information, il semble utile de mettre en avant un certain nombre de facteurs importants. Le but n'est pas d'en fournir une liste exhaustive, mais plutôt de mettre en évidence les éléments pertinents dans le cadre de cette recherche. Cette description repose sur l'observation des points récurrents mis en avant par la littérature mais aussi sur leur adéquation avec le sujet.

---

<sup>10</sup> HEINDERYCKX, François, *Une introduction aux fondements théoriques de l'étude des médias*, 2<sup>ème</sup> éd. Coll. Cefal sup, Ed. du CEFAL, Liège, 2002, p 7.

<sup>11</sup> LE COADIC, Y.-F., *op.cit.*, p 6.

<sup>12</sup> PATEYRON, E.A., *op.cit.*, p 9.

---

## *La révolution technologique et les NTIC*

Le terme *révolution* peut paraître excessif. Dans son acception générale, il sous-entend une idée de rupture, de changement brutal, d'un ordre établi.<sup>13</sup> Or, il ne semble pas qu'on puisse parler de ce type de modifications au sujet de l'information ou de ses technologies. Ceci dit, vue sous l'angle d'un processus étalé dans le temps, cette « révolution » pourrait être admise. Solange Ghernaoui-Hélie et Arnaud Dufour<sup>14</sup> proposent d'ailleurs une lecture de ce concept, en perspective avec d'autres « processus de révolution » connus dans l'Histoire et qui ont bouleversé les sociétés humaines :

La *révolution agricole*, qui a touché la matière qui nourrit l'homme et la *révolution industrielle*, qui a touché l'énergie et la production. Enfin, ils citent la *révolution informationnelle* qui a bouleversé le traitement et la conservation de l'information, en modifiant le mode de fonctionnement des organisations et de la société toute entière.

Si l'analyse des implications et des modalités de cette « révolution » diffère en fonction des auteurs et de leurs objectifs, cette approche a été retenue car elle a le mérite d'être suffisamment large pour couvrir le champ d'étude dont fait l'objet ce mémoire. Néanmoins, il paraît certain qu'un questionnement à ce sujet demande un traitement beaucoup plus approfondi, qui n'entrerait pas dans le cadre de ce travail.

Il serait erroné de croire que la place prise aujourd'hui par l'information dans la société est uniquement conditionnée par l'apparition des technologies de transmission, de diffusion ou de traitement de l'information. Pourtant, il paraît tentant d'attribuer la source des changements, intervenus depuis deux décennies, à ces innovations. A l'inverse, les reléguer au statut de contingences matérielles et fortuites ne constituerait pas non plus une analyse acceptable. Alors que la première position relèverait plus du *déterminisme technologique*<sup>15</sup>, la seconde conduirait à ignorer certains aspects incontournables qui ont participé à l'évolution que nous cherchons à observer ici. Dès lors, il semble plus approprié d'adopter un point de vue intermédiaire, qui permettrait d'appréhender l'importance des technologies tout en ne tombant pas dans un déterminisme excessif.

Voici trois éléments techniques primordiaux. On peut d'ailleurs ajouter qu'ils sont liés entre eux :

- **La numérisation.** La transformation des signaux analogiques en signaux numériques a marqué un tournant dans l'histoire. Elle a permis d'accroître les capacités de duplication, de stockage, de

---

<sup>13</sup> NIOBEY (dir) , *Le dictionnaire analogique*, Larousse références , Ed. Larousse-Bordas, Paris, 1997, p 625.

<sup>14</sup> GHERNAOUTI-HELIE, Solange, DUFOUR, Arnaud, *op.cit.*, p94

<sup>15</sup> Cette vision des choses consiste, entre autres, à considérer que c'est la technologie qui crée les besoins, et non que ce sont ces derniers qui poussent à l'innovation.

---

transmission, etc. Dans une certaine mesure, on peut considérer qu'elle constitue un substrat incontournable dans l'évolution prise par les technologies.

- **Les NTIC.** Les *Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication* ont joué, et jouent encore, un rôle important dans la révolution informationnelle. On a coutume d'affirmer qu'elles ont fait reculer les limites de l'espace et du temps. D'un point de vue technique, on peut les définir comme *l'ensemble des technologies qui, combinées ou interconnectées, se caractérisent par leur pouvoir de numériser, de traiter, de rendre accessibles et de transmettre, en principe en quelque lieu que ce soit, une quantité quasi illimitée et très diversifiée de données.*<sup>16</sup> Cette approche insiste sur leur pouvoir de numérisation et leur capacité à réduire, voir supprimer les contraintes liées à l'espace, tout comme celles relatives au temps. Yves-françois Le Coadic parle à ce sujet d'*implosion du temps de communication et d'information.*<sup>17</sup>
- **La mise en réseau.** La définition des NTIC proposée ci-dessus est claire : les NTIC sont des technologies qui doivent être combinées ou interconnectées. Cette mise en réseaux a été permise grâce à la numérisation et aux NTIC, offrant ainsi la possibilité de faire communiquer des machines, et donc des individus, où qu'ils soient. A ce titre, le réseau Internet en est peut-être le meilleur exemple.

D'un point de vue conceptuel, on pourra se satisfaire de la clarification de la révolution induite par l'information que propose Loup Francart<sup>18</sup> : *elle désigne le développement des technologies de l'information et ses conséquences sur la société.* Pour large qu'elle soit, cette formulation a le mérite d'inclure les NTIC et de prendre en compte sa portée sur toute la société. Par ailleurs, Francart ajoute que ce concept a pris une réalité forte avec le développement d'Internet.

L'important est ici de percevoir la teneur qu'ont pris les changements dûs aux NTIC. L'abolition de l'espace et du temps, chère à McLuhan<sup>19</sup> a permis d'envisager une vision du monde sous forme de *village global*. Si à bien des égards, une telle approche<sup>20</sup> doit être nuancée, elle s'inscrit malgré tout dans un cadre de réflexion pertinent au sujet du rôle de l'information de nos sociétés. L'idée majeure que l'on peut y discerner semble consister à considérer que l'environnement d'un individu, d'une entreprise ou d'un pays, dépasse largement les frontières physiques et temporelles habituelles. Ceci

---

<sup>16</sup> Cité de BRACEWELL, Robert, LAFERRIERE, Thérèse, *L'apport des NTIC à l'apprentissage des élèves du primaire et du secondaire*. Rapport, McGill University & Université de Laval, Août 1996, in : FRANCO, Pascal, *Veille Technologique, approche qualitative et quantitative INFO121*, PUB, 2005, p5.

<sup>17</sup> LE COADIC, Yves-François, *op.cit.*, p 8.

<sup>18</sup> FRANCO, Loup, *op.cit.*, p 7.

<sup>19</sup> HEINDERYCKX, François, *op.cit.*, p 75.

<sup>20</sup> Id.

---

ouvre une perspective sur la nouvelle complexité des interactions entre chaque élément et le monde qui l'entoure.

### *La complexification de l'environnement*

Une manière pratique d'envisager «le monde» consiste à adopter la position de l'approche systémique<sup>21</sup>. Celle-ci consiste à considérer l'organisation, le groupe ou la société observés comme des systèmes ouverts, constitués *d'un ensemble d'éléments liés par un ensemble de relations, de telle sorte que toute modification d'un élément va entraîner une modification de certains autres*. Dès lors que ce point de vue est accepté, les répercussions dûes au bouleversement informationnel prennent une importance capitale. Par ailleurs, historiquement parlant, les courants de pensées qui ont inspiré l'approche systémique des organisations ne sont pas étrangers au domaine de la communication. Norbert Wiener, fondateur de la cybernétique, a introduit les notions de *complexité* et de *feed-back* dans un raisonnement visant à prévoir les états futurs d'un système.<sup>22</sup> On peut, par ailleurs, élargir cette perspective à la théorie mathématique de la communication de Claude Shannon, qui a formalisé certaines bases incontournables de l'étude des médias.

La réduction du temps et de l'espace provoquent un élargissement des frontières de l'environnement du système, multipliant ainsi les interactions possibles. Il devient donc impossible de prévoir toutes les combinaisons de facteurs pouvant apparaître dans le système, ce qui le rend incertain. Cette incertitude est à l'origine de la complexité accrue, observée depuis quelques années. Thompson<sup>23</sup> a d'ailleurs insisté sur ce point en mettant les technologies au cœur des facteurs de contingences conduisant à la complexité décrite. Si on a l'habitude d'attribuer les réflexions de l'approche systémique aux organisations, la généraliser à l'ensemble de la société ne semble pas poser un problème majeur. Cette démarche se trouve d'ailleurs au cœur de la *Sociologie du risque*.<sup>24</sup>

Si la complexité de l'environnement n'est pas nouvelle en tant que telle, il n'en reste pas moins que la tendance prise par les sociétés humaines, depuis quelques décennies, l'a clairement accentuée. A ce

---

<sup>21</sup> Pour un panorama théorique de l'approche systémique, voir par exemple WILKIN, Luc, *Principes généraux d'organisation et de gestion*, GEST003, PUB, 2004, pp 13-37.

<sup>22</sup> HEINDERYCKX, François, *op.cit.*, p16.

<sup>23</sup> Wilkin, Luc, *op.cit.*, p 62.

<sup>24</sup> Parmi les auteurs de référence, voir, entre autres, U. Beck, A. Giddens, P. Peretti-Watel, ou P. Lagadec. Pour une vision d'ensemble des réflexions sur le sujet, voir par exemple : OCDE, *Les risques émergents au XXIème siècle, vers un programme d'action*, Paris, 2003, 329 p.

sujet, on peut d'ailleurs voir que des processus aussi vastes que la mondialisation<sup>25</sup> des activités (au sens large) ont élargi les champs d'interdépendances, ouvrant dès lors les perspectives de l'activité humaine à l'échelle planétaire. L'important est ici de poser la globalisation des activités, en tant que facteur d'incertitude, et donc de complexification du monde. Il constitue dès lors un élément important participant à l'évolution du rôle de l'information dans la société moderne.

### *L'information comme capital intangible et valorisable*

Au fil des années, et en raison des circonstances décrites ci-dessus, l'information a pris une place de plus en plus importante, au point d'atteindre le statut de « capital », au même titre que des ressources financières ou des biens matériels. Aujourd'hui encore, il n'est pas rare de rencontrer des réticences face à une telle affirmation. S'il est vrai que l'on peut comptabiliser avec une certaine précision les avoirs d'un individu ou d'une organisation, il reste, pour ainsi dire, impossible d'attribuer une valeur à l'information<sup>26</sup>. Celle-ci dépend toujours du moment, et du contexte dans lequel elle est possédée. Aucune des échelles de valeur connues à ce jour ne permet de donner une estimation fiable du « capital » détenu. Même les évaluations en terme de « bytes » (dans le cas d'une base de données) ou de pages (dans le cas d'une bibliothèque ou d'un centre d'archives) ne satisfont ce besoin. Ceci s'explique, entre autres, par le fait qu'une information en tant que telle n'a aucune valeur, mais que c'est son utilisation potentielle, à un moment donné, qui compte.

A ce propos, François Jokobiak<sup>27</sup> a proposé une typologie de l'information. C'est la notion d'utilité qui en assure le critère de distinction. L'auteur reste prudent quant à la définition précise de celle-ci, en préférant expliquer qu'il s'agit de distinguer les informations en fonction de leur pertinence dans un contexte donné. Ce dernier est déterminé, entre autres, par les objectifs de l'organisation ou du service à ce moment-là, les capacités et les acquis de la personne qui juge les informations, etc.

On peut ainsi observer :

- **L'information fatale.**<sup>28</sup> Ce qualificatif ambigu est utilisé par l'auteur pour décrire la foule d'information qui afflue en permanence et qui ne produit qu'un écran pour les informations réellement importantes. Le terme fatal se base sur le double sens du mot : fatalité des flux, dont le débit devient incontrôlable et risque « fatal » de manquer l'information pertinente. Derrière

---

<sup>25</sup> A ce sujet, Loup Francart reprend une définition utile du concept : *il désigne à la fois le processus et le résultat du processus selon lesquels les phénomènes d'ordre économique, politique, environnemental tendent à acquérir une dimension planétaire.* FRANCART, Loup, *op.cit.*, p 22.

<sup>26</sup> BOYDENS, Isabelle, *Documentologie*, 4<sup>ème</sup> éd., filo042, PUB, Bruxelles, 2004, p 31.

<sup>27</sup> JAKOBIK, François, *Maîtriser l'information critique*, Système d'Information et de Documentation, Les éditions d'organisation, Paris, 1988, p 32.

<sup>28</sup> *Ibid.*, p 29.

---

l'emploi de ce terme, on peut identifier ce que Le Coadic<sup>29</sup> appelait *l'explosion de l'information*, qu'il identifie comme le processus dû à la capacité de multiplier et mémoriser, à faible coût, une quantité toujours plus grande de savoirs.

- **L'information utile.**<sup>30</sup> En quelques mots, il s'agit de la catégorie d'informations qui fait gagner du temps, de l'argent ou de la connaissance pour prendre une décision ou qui, à défaut, permet de ne pas en perdre.
- **L'information critique.**<sup>31</sup> Il s'agit du noyau dur de l'information utile. On peut parler d'informations critiques si elles sont tout à fait fondamentales pour agir ou décider. En insistant sur cette caractéristique, Jakobiak distingue ainsi les informations en l'absence desquelles la pérennité de l'organisation serait mise en péril.

Il note en outre que la frontière entre informations fatales et utiles est floue et subjective et qu'elle dépend de l'utilisateur final.

De cette typologie se dégage l'idée que recevoir la bonne information au bon moment est devenu d'une importance capitale. D'ailleurs le fait que la plupart des auteurs traitant de l'information aujourd'hui prennent la peine de justifier cette caractéristique de capital intangible semble confirmer cette affirmation. Il est important de noter enfin que l'aspect utile ou critique de l'information ne devient effectif que si elle est exploitée. Au-delà de la connaissance qu'elle apporte, un de ses rôles principaux est de servir de support d'aide à la décision. A ce propos, et pour conclure ce paragraphe, notons ce que Francart<sup>32</sup> explique à propos de l'information comme ressource. Il indique que détenir de l'information apporte une valeur de connaissance, donnant ainsi un certain pouvoir à celui qui la détient. Il ajoute qu'en plus de la possession de l'information, il faut pouvoir tenir compte de sa valeur financière (puisqu'elle se vend) et surtout décisionnelle (puisqu'elle permet d'agir).

### ***L'information comme outil d'aide à la décision***

Aussi incertain que soit l'environnement dans lequel évolue un individu, une organisation ou un Etat, il faut malgré tout pouvoir prendre *les bonnes décisions, au bon moment*. L'information joue dans cette tâche un rôle primordial. C'est elle qui permet d'envisager, avec plus ou moins de complétude, les conditions qui entourent la prise de décision. Cette connaissance du contexte permet de réduire l'incertitude et ainsi de prévoir les conséquences futures des actes, pour tenter d'atteindre l'objectif

---

<sup>29</sup> LE COADIC, Y-F, *op.cit.*, p 7.

<sup>30</sup> Ibid., p 31.

<sup>31</sup> Ibid., p35.

<sup>32</sup> FRANCCART, Loup, *op.cit.*, p 60.

recherché. Ce processus concerne autant l'électeur face à un bulletin de vote, le dirigeant confronté à une décision stratégique comme la conclusion d'une alliance, qu'un Etat avant une entrée en guerre. Ces exemples sont fortement stéréotypés, mais ils permettent néanmoins d'attirer l'attention sur le fait que ce phénomène concerne tous les membres d'une société. Et pour chacun de ces exemples, les supports d'aide à la décision existent. Ces derniers apportent un certain nombre d'éléments, utiles ou non, parfois contradictoires, d'une fiabilité parfois douteuse, mais qui seront introduits au cœur de la réflexion menant à la prise de décision. Ainsi, en revenant aux exemples proposés ici, on peut imaginer les situations suivantes :

- Le citoyen confrontera les informations sur les candidats, provenant de la presse, des débats télévisés, des tracts et affichages électoraux, des discussions avec ses proches, etc. On reconnaît souvent le rôle du journaliste comme *support d'aide à la décision*<sup>33</sup>, comme le font aussi les structures de gestion de l'information dans les organisations.
- Le dirigeant d'entreprise effectuera un travail de réflexion autour des rapports et synthèses fournies par la cellule d'intelligence stratégique, ses connaissances et son expérience, les bruits de couloir parvenus jusqu'à lui, etc.
- Le pouvoir d'un pays prendra par exemple en compte les informations géopolitiques, économiques, financières, etc. apportées par ses conseillers, ses sources sur le terrain, etc.

Dans tous les cas, il faut préciser que la connaissance du contexte ne sera jamais parfaite, et que seul l'avenir pourra valider la pertinence de la décision. Quoi qu'il en soit, il ne pourrait y avoir de décision efficace sans les informations sur l'environnement. C'est dans ce sens que les auteurs, traitant du rôle de l'information aujourd'hui, insistent sur l'importance que prend cet élément. A tel point que cette affirmation intègre désormais les définitions et les objectifs de nombreux outils de gestion de l'information. Nous y reviendrons.

## ***La transformation profonde des activités***

*Responsables, experts, journalistes, enseignants, opérationnels privés ou publics de tous secteurs, sont actuellement confrontés à la prolifération d'idées, concepts, opinions, études, technologies et techniques concernant le phénomène informationnel. (...) L'apparition de nouveaux métiers crée un paysage de l'emploi difficile à intégrer dans les visions traditionnelles de régulations socio-économiques. Chacun d'entre-nous s'interroge sur ces problèmes et éprouve des difficultés à*

---

<sup>33</sup> BERNIER, Marc-François, *L'éthique et la déontologie comme éléments de la légitimité du journalisme*, 15p, consulté sur <http://archevis.cssd.cnrs.fr> (le 04/04/2005) p 84.

---

*appréhender les domaines, les secteurs d'activités, les risques et les enjeux qui sont liés à l'information et la communication*<sup>34</sup>.

Par ces phrases, Loup Francart introduit une réflexion poussée autour des nouveaux défis de l'Intelligence stratégique et de ce qu'il nomme *infosphère*. On peut y voir apparaître à la fois les causes et les conséquences des bouleversements dûs à l'information. Alors que la première moitié de la citation reprend la plupart des éléments décrits ci-dessus, la seconde insiste sur la refonte profonde des activités en général, et de celles liées à l'information en particulier.

L'important est ici de prendre conscience de l'importance des changements apparus depuis plusieurs années. Si on peut parler de transition, elle n'est pas totalement achevée pour autant. L'important devient donc, nous dit l'auteur, d'en prendre la mesure et d'en tirer profit dans la gestion quotidienne, qu'elle soit individuelle, organisationnelle ou étatique.

### 1.3 LA GESTION DE L'INFORMATION

Les éléments avancés dans les pages précédentes sous-tendent une affirmation majeure : L'information doit désormais être maîtrisée. C'est dans cet objectif que l'intelligence économique et stratégique fonctionne désormais.

De prime abord, le terme *gestion* comporte une connotation fortement managériale. Il ne doit pas être ici entendu dans son sens organisationnel, c'est-à-dire *l'ensemble de décisions et systèmes mis en œuvre dans l'organisation à l'initiative des dirigeants, en vue d'organiser de la façon la plus efficace et efficiente*<sup>35</sup> *possible des activités effectuées par les membres de cette organisation*.<sup>36</sup>

Dans le contexte présent, ce terme peut être entendu au sens de *maîtrise*. Dans la littérature consacrée au sujet, il existe des définitions de cette dernière notion, adaptées à l'information. Ainsi, Daniel Rouach<sup>37</sup> explique qu'elle consiste à *organiser la collecte du renseignement [et à] optimiser les processus de valorisation de la juste information (...)*. Ce point de vue est adopté par l'auteur dans un cadre dédié à l'intelligence économique (et stratégique). Ceci dit, étendre ce point de vue à l'ensemble des métiers de gestion de l'information ne semble pas poser de problème méthodologique.

---

<sup>34</sup> FRANCART, Loup, *op.cit.*, p 1.

<sup>35</sup> On distingue généralement l'efficacité (capacité à maximiser les inputs en minimisant les outputs. Elle mesure la productivité de l'organisation) de l'efficacité (elle mesure l'adéquation entre les objectifs visés et les résultats atteints). In : N'GAHANE, Pierre, *Dictionnaire de gestion*, Coll. Curus, Armand Collin, paris, p 83.

<sup>36</sup> Ibid., p 5.

<sup>37</sup> ROUACH, Daniel, *La veille technologique et l'intelligence économique*, 3 me  d., Presses universitaires de France, Paris, 2005, p 14.

En outre, il serait peut-être utile de préciser le concept. Or, l'exploration des sources a montré, jusqu'ici, que la définition de gestion de l'information est fortement conditionnée par l'utilisation qui est en faite. C'est surtout le cas lorsqu'il est question d'activités telles que la veille et l'intelligence stratégique ou la documentologie. En poussant ce raisonnement un peu plus loin, on pourrait presque affirmer qu'il existe autant de définitions de la maîtrise de l'information que de systèmes qui cherchent à la mettre en œuvre.

Dès lors, dans le cadre de ce mémoire, il semble adéquat d'exposer clairement ce qui doit être compris par le terme *gestion de l'information*, quitte à produire une définition pour la circonstance. Il pourrait alors s'agir de :

*Toutes les activités individuelles, organisationnelles ou étatiques qui visent à appréhender la masse d'informations de l'environnement pour réagir à une situation, à un moment donné, en vue d'en tirer profit après un traitement adapté.*

Il convient de préciser cette proposition de définition :

- « **Toutes les activités individuelles, organisationnelles ou étatique...** » : En adéquation avec les pages précédentes, la définition s'oriente clairement vers une approche globale qui ne se restreint pas sur un type d'acteur en particulier.
- « **... qui visent à appréhender la masse d'informations de l'environnement...** » : L'objet de la maîtrise définie ici se porte sur l'information issue de l'environnement de l'acteur. Cette formulation prend en compte les informations provenant spontanément de l'environnement ainsi que celles que le système de maîtrise collecte volontairement. Il faut ajouter qu'on ne cherche pas à gérer « toute » l'information, mais uniquement celle qui est peut être importante, dans le contexte en présence. Par ailleurs, le terme *masse*, connoté ici négativement, rend compte de la réalité de la surcharge d'information et du fait que son intégralité n'est pas utile.
- « **... pour réagir à un situation, à un moment donné, ...** » : La définition ajoute que la gestion a pour but de permettre à l'acteur d'adapter son comportement ou ses actes au contexte dans lequel il se trouve. La notion d'anticipation est ici présente. Les réactions peuvent être de tous ordres : décisions, actions, etc. L'absence d'action peut d'ailleurs également constituer une réaction.
- « **... en vue d'en tirer profit après un traitement adapté.** » : D'une part, la définition insiste sur l'objectif de la gestion de l'information, qui vise à atteindre un gain. Le fait de ne pas préciser la nature du profit élargit le spectre à d'autres considérations que l'aspect financier. Et, comme l'a montré Jokobiak, l'absence de perte peut constituer le « profit » dont il est question. D'autre part, elle indique l'importance du rôle joué par l'acteur concerné, sans le dissocier de la recherche de

---

gain, dont l'appropriation de l'information reste l'élément clé. Par traitement, on peut entendre les actions telles que la collecte, la sélection ou la formulation sous d'autres formes, mais aussi la mémorisation (en mémoire ou sur des supports physiques), le recoupement, la transmission, la déclinaison, etc. des informations. En l'envisageant de la sorte, ce travail reste adaptable à n'importe quel acteur. Sans cette démarche, il ne serait pas possible d'exploiter l'information.

L'objectif de cette définition est de proposer une conceptualisation de la gestion de l'information suffisamment précise pour inclure, directement ou indirectement, la plupart des notions abordées lors de la mise en contexte des pages précédentes. En outre, la formulation reste assez large, et donc ouverte, pour couvrir l'ensemble des activités du genre.

Bien que sans prétention, cette formulation permet de préciser la notion de gestion de l'information au sens où il faudra l'entendre lorsqu'il en sera question ici, et qui gravite au cœur des activités d'intelligence économique et stratégique. Dès lors qu'elle été définie pour le cadre de ce mémoire, la gestion de l'information sera utilisée comme un terme générique, offrant un certain recul par rapport aux différents concepts qui évoluent dans son champ d'action (veille, intelligence, etc.).

## ***CHAPITRE 2 : GESTION DE L'INFORMATION ET ORGANISATION***

Les pages qui précèdent ont permis de montrer en quoi une gestion de l'information appropriée est devenue importante, notamment pour les organisations. Dans ce mémoire, ce sont ces dernières qui vont retenir l'attention. Depuis plusieurs décennies, elles ont développé des outils afin d'effectuer cette tâche : cellule de veille, intelligence économique, intelligence stratégique, Knowledge Management, ils sont nombreux et visent tous, avec des méthodes parfois différentes, à gérer l'information. Cette profusion de déclinaisons d'outils pose de gros problèmes méthodologiques, même pour une étude telle que celle-ci. Pour cette raison, le sujet dont il sera question ici sera **l'intelligence économique et stratégique**.

La seconde partie sera consacrée à la description des structures de gestion de l'information mis en place par les entreprises. Ceci dit, cette mise en contexte est l'occasion d'apporter deux précisions au sujet traité ici :

- **Sur la notion d'organisation.** Elle couvrira, dans le cadre de travail, toutes les organisations privées ou publiques, qui ont, ou pourraient, avoir besoin de gérer l'information. Il ne faudra donc

---

pas voir dans l'emploi du terme *entreprise* une limitation au seul secteur privé ou économique d'ailleurs.

- **Sur la notion d'intelligence économique et stratégique.** C'est par ce terme que sera identifiée l'activité de gestion de l'information mise en œuvre par les organisations. Il faut savoir que la diversité des concepts et des activités liées à ce domaine crée un brouillard très dense. Sa sélection s'appuie sur les définitions proposées ci-dessous et celles qui seront détaillées dans la seconde partie.

La configuration un peu particulière du sujet de ce mémoire, et la manière de l'appréhender, imposent certaines précautions méthodologiques. C'est pour cette raison que la définition de l'intelligence économique et stratégique sera abordée dès maintenant. S'il fallait attendre la section consacrée aux définitions du concept, cette activité serait manipulée à de nombreuses reprises avec une imprécision peu adaptée à ce travail.

Au départ de ces recherches, il était question de traiter de l'intelligence économique. Cette terminologie, issue généralement des travaux français, a fait l'objet de nombreuses définitions. En France, deux initiatives ont profondément marqué les travaux en la matière : le rapport Martre, en 1994 et le rapport Carayon, en 2003. Ils sont tous les deux issus de volontés politiques, qui ont visé à faire un état des lieux de la discipline sur le territoire français. Le premier est cité par la majorité des écrits ultérieurs à sa publication, ce qui a donné à sa définition un statut de « référence » :

*L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement, avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût.*<sup>38</sup>

En raison de sa « notoriété », cette définition a fait l'objet de nombreuses analyses. C'est par exemple le cas de Bruno Martinet et Yves-Michel Marti<sup>39</sup>, qui identifient les idées majeures qu'elle soutient :

- L'idée d'actions formant un tout cohérent, pour produire de l'information.
- La notion de cycle de traitement de l'information (en rapport avec la notion de médiation envisagée dans ce mémoire).

---

<sup>38</sup> MARTRE Henri (prés.), *Commissariat général du plan : Rapport du groupe Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La Documentation française, Paris, 1994, p 16.

<sup>39</sup> MARTINET, Bruno, MARTI Yves-Michel *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 1995, p 12.

- 
- La notion d'information utile et pertinente.

Par rapport au sujet de ce travail et le thème global dont il est issu, on peut également noter la présence des notions de « déontologie » (*actions menées légalement*) et d'efficacité (*dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût.*)

En outre, le concept a évolué depuis cette époque. Comme l'explique Ludovic Etienne, dans son rapport du Cigref<sup>40</sup>, le développement des NTIC en général, et d'Internet en particulier, a élargi le domaine de l'intelligence économique. Cette évolution a non seulement modifié les méthodes d'acquisition mais, en plus, elle a vu naître de nouvelles disciplines comme la gestion de la connaissance par exemple. C'est pour cette raison que Patrick Bournois et Pierre-Jacquelin Romani ont pris le parti d'utiliser le terme *intelligence économique et stratégique*. Ils la définissent alors, et Ludovic Etienne les suit sur ce point, comme<sup>41</sup> :

*Une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.*

Cette formulation est très riche. Elle n'entre pas forcément en contradiction avec celle d'Henry Martre, mais elle élargit sa perspective. En isolant les éléments clés, on peut envisager une comparaison entre les deux :

- **Une démarche organisée(...)** Bournois et Romani gardent l'idée d'*actions coordonnées* proposée par Martre. L'intelligence, qu'elle soit économique et/ou stratégique, demande de mettre en place des actions cohérentes et suivies.
- **(...) au service du management stratégique de l'entreprise visant à améliorer sa compétitivité (...)** Dans ce cas-ci, les *acteurs économiques* sont remplacés par la gestion stratégique. Les auteurs envisagent l'intelligence d'entreprise comme un outil d'*aide à la décision*, orienté vers la stratégie globale.

---

<sup>40</sup> ETIENNE, Ludovic, *Intelligence économique et stratégique : les systèmes d'information au cœur de la démarche*, Rapport du CIGREF, disponible sur [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr), Mars 2003, p 27.

<sup>41</sup> BOURNOIS, Frank, ROMANI Pierre-Jacquelin, *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, IHEDN, Ed. Economica, Paris, 2000, p 19.

- **(...) par la collecte et le traitement de l'information et la diffusion de la connaissance (...)** Si on retrouve l'idée de cycle de traitement de l'information, cette définition envisage le traitement comme producteur de connaissance, ce que peu d'auteurs font aussi explicitement.<sup>42</sup>
- **(...) utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités)** La notion de maîtrise de l'environnement n'est pas explicite chez Martre, qui parle de *préservation du patrimoine de l'entreprise*. En plus de cette vision, on retrouve ici la notion d'*opportunité*, terme impropre qui sous-entend l'idée que cette maîtrise comprend également la reconnaissance des occasions à saisir par l'entreprise. Les auteurs rompent de la sorte avec l'idée de protection, en envisageant celle de l'action.
- **(...) Ce processus (...) utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.** Derrière cette conclusion, Bournois et Romani exploitent des considérations importantes en gestion de la connaissance, comme la synergie entre membres de l'organisation et les réseaux, vecteur d'informations importantes, souvent informelles.
- Enfin, on notera qu'il n'est pas fait ici mention de l'idée de *légalité* des démarches. Cette absence est regrettable, étant donné les préjugés liés à l'espionnage qui touchent l'image de l'intelligence en entreprise.

Devant la formulation très porteuse de cette seconde approche, et par ailleurs le suivi, quoi qu'un peu faible, que l'on peut observer dans la littérature, c'est elle qui sera retenue pour ce mémoire. Les auteurs signalent en outre différentes sources qui font référence à la terminologie *intelligence économique et stratégique*. En plus de la pertinence de sa formulation, cette définition est le fruit d'un travail poussé de construction, autour d'un recueil de 950 définitions<sup>43</sup> proposées par des professionnels français. Ce choix n'éluera pas pour autant l'exploration du bouillonnement théorique relatif aux activités de gestion de l'information dans les organisations. S'il était important d'éclaircir d'ores et déjà ce point, le premier chapitre de la seconde partie se penchera plus en profondeur sur la question.

---

<sup>42</sup> Cela renvoie à la différence que l'on peut faire entre l'information, qui consiste en la mise en contexte de données brutes et la connaissance, qui est considérée comme l'appropriation de ces informations par l'individu. Voir à ce sujet les définitions du point 1.1 de cette partie.

<sup>43</sup> Pour les détails méthodologiques de cette construction de définition, voir BOURNOIS, Franck, ROMANI, P. J., *op.cit.*, pp 13 – 19.

---

## ***CHAPITRE 3 : MÉDIATION DE L'INFORMATION ET SCIENCES DE LA DOCUMENTATION***

Pour apporter sa particularité à ce mémoire, et pour rester en phase avec le sujet global dont il est issu, le choix s'est dirigé vers une cible particulière : la médiation de l'information. Cette notion constitue la base de toute structure de gestion de l'information. Les définitions proposées ci-dessus ont montré la présence de l'idée de cycle de traitement de l'information, et son importance dans les processus de maîtrise de celle-ci. Pour apporter un éclairage différent des approches habituelles de la littérature en matière d'intelligence économique et stratégique, les sciences de la documentation se sont avérées une piste très fructueuse. A ce titre, il a semblé judicieux d'y consacrer une section de cette mise en contexte.

### **3.1 LA MÉDIATION ET LA DOCUMENTOLOGIE**

L'intelligence économique et stratégique fait l'objet de nombreux ouvrages, articles, sites Internet, etc. Pour donner à ce travail un éclairage particulier, l'accent a été mis sur la fonction de médiation de l'information. Cette expression propose un glissement de la notion de médiation, entendue généralement au sens juridique. Une définition générale de la médiation est proposée dans l'encyclopédie Universalis<sup>44</sup>. Cette dernière cite Michèle Guillaume-Hofnung, qui parle d'*un mode de construction et de gestion de la vie sociale, grâce à l'entremise d'un tiers neutre, indépendant, sans autre pouvoir que l'autorité*.

Par ailleurs, dans ce champ de recherche, des théoriciens, comme Jean-François Six, distinguent différents types de médiation, dont la *médiation créatrice, qui a pour but de susciter entre les personnes ou des groupes des liens nouveaux*<sup>45</sup>. C'est cette approche qui a retenu l'attention ici. Comme il le sera expliqué, elle rend compte de ce qui sera identifié comme le second degré de médiation de l'information. Le premier degré sera lié à l'aspect pratique de l'appropriation de l'information par les structures qui assurent sa gestion.

Néanmoins, l'important est, avant tout, de pouvoir identifier les bases théoriques liées à cette fonction. On en trouve de nombreuses traces dans les sources, mais il est apparu intéressant d'élargir la perspective hors du champ théorique de l'Intelligence économique et stratégique. La discipline qui est alors apparue comme la plus pertinente est la science de la documentation. Isabelle Boydens<sup>46</sup> emprunte une définition de cette discipline à Van Slype et indique que *son objet réside dans la*

---

<sup>44</sup> Encyclopédie Universalis, consultée en ligne sur [www.universalis-edu.com](http://www.universalis-edu.com), grâce aux ressources en lignes de l'ULB.

<sup>45</sup> Id.

<sup>46</sup> BOYDENS, Isabelle, *Documentologie*, 4<sup>ème</sup> éd., filo0042, PUB, Bruxelles, 2004, p 9.

---

*représentation du contenu de la documentation, sous-ensemble de l'information, en vue de l'identifier et de la retrouver à la demande.* Le Coadic<sup>47</sup> explique que l'origine de cette discipline remonte au siècle dernier, en réponse à une demande d'amélioration de l'accès aux documents dont les chercheurs souffraient de plus en plus.<sup>48</sup>

Depuis quelques années, les documentalistes s'investissent à la fois dans une refonte de leur métier, notamment en intégrant toutes les nouveautés apportées par les NTIC, et dans une promotion de leurs activités visant à « dépeussier » l'image qu'ils occupent encore souvent dans l'esprit général. Jacques Chaumier<sup>49</sup> concluait d'ailleurs un de ses ouvrages par ces mots :

*Dans notre siècle, où l'information et la circulation de l'information ont pris autant d'importance que l'énergie et la circulation de l'énergie, où la masse de documents de toute nature s'accroît exponentiellement, le métier nouveau de documentaliste n'a plus rien à voir avec les fonctions d'archiviste, ni même celle de bibliothécaire.*

On peut identifier trois éléments qui confirment cette tendance. Chaumier met l'accent sur les bouleversements causés par l'information et son importance, sur la quantité et la variété des documents qui existent et se développent et enfin sur l'évolution du métier de documentaliste. Ce dernier élément est précisé par l'auteur dans les lignes qui suivent<sup>50</sup> en indiquant qu'il doit être, tout à la fois : un enquêteur, un chercheur, un acheteur, un organisateur, un analyste de contenu, un architecte, un informaticien et un publicitaire. Enfin, il note que ce métier a un rôle à jouer dans la vie moderne en général et dans celle des entreprises en particulier. Le documentaliste développe la connaissance et permet d'économiser du temps et de l'argent. Il achève cette conclusion en ajoutant :

*Par toutes ces fonctions, le ou la documentaliste est un médiateur, dont le rôle ira en grandissant dans les temps qui viennent.*

Or, comme il sera mis en évidence lors de la description détaillée de certains modèles d'intelligence économique stratégique, la médiation décrite ici par Chaumier, y joue un rôle prépondérant. Par ailleurs, la médiation peut être entendue à deux degrés :

- **1er degré : une médiation concrète de l'information.** Ce point de vue se centre sur la manière dont l'information est collectée, traitée et diffusée par les services de gestion de l'information.

---

<sup>47</sup> Le COADIC, Y.-F., *op.cit.*, p 18.

<sup>48</sup> Pour un historique concis mais complet de la documentation, voir CHAUMIER, Jacques, *Les techniques documentaires*, 9e éd. mise à jour, Que sais-je?, PUF, Paris, 2002, pp 3 à 9.

<sup>49</sup> CHAUMIER, Jacques, *Travail et méthodes du documentaliste, pour une exploitation méthodique et optimale de l'information*, 6e éd. mise à jour, séminaires Mucchielli, Collection Formation permanente, Ed ESF, Paris, 2000, p 143.

<sup>50</sup> Id.

---

○ **2<sup>ème</sup> degré : une médiation interpersonnelle comme appui à la gestion d'une organisation.**

Ce point de vue sort de l'activité de gestion de l'information à proprement parler, pour placer le veilleur ou le documentaliste au centre d'un réseau de relations entre lui et les dirigeants ou les collaborateurs pour qui il travaille. Ce degré de médiation est moins formalisé mais constitue un facteur de succès pour tout outil de gestion de l'information.

Ce sera donc à ces deux niveaux que sera envisagée la médiation effectuée par les structures d'intelligence économique et stratégique. Ils permettront d'ailleurs un éclairage particulier des bases conceptuelles de ces activités.

### 3.2 LA CHAÎNE DOCUMENTAIRE

La science de la documentation offre un cadre théorique très fructueux pour décrire le degré de médiation concrète de l'information. Le modèle qui est apparu le plus pertinent est celui de la chaîne documentaire. Ce modèle a été choisi pour deux raisons. D'une part il a été établi dans une discipline pour laquelle la médiation de l'information constitue une priorité. On peut donc attendre qu'il soit solide et pointu. D'autre part, sa construction théorique ne subit aucune influence de la part de la structure organisationnelle pour laquelle il a été développé. Un reproche que l'on peut souvent faire aux modèles tirés de la littérature consacrée à l'intelligence économique et stratégique tient justement au fait qu'on sent qu'ils sont nés d'une formalisation de la réalité, souvent propre aux entreprises. Dans la mesure où les théories de la documentologie visent une approche globale et adaptable à toutes les déclinaisons de la profession, on peut considérer qu'elles constituent une base applicable à la réalité, et non l'inverse.

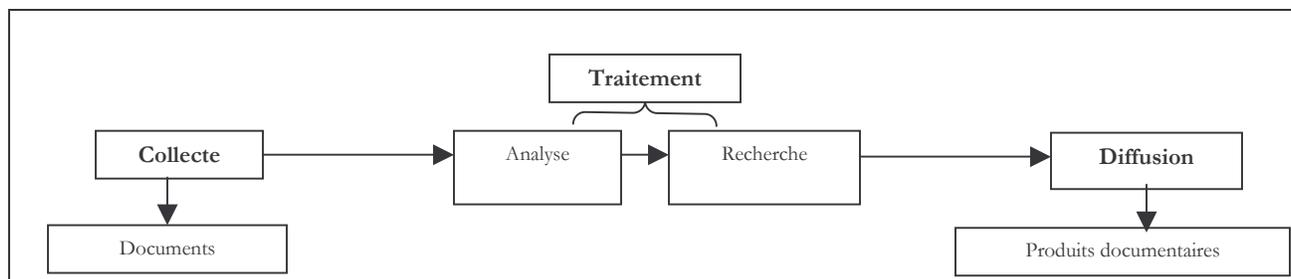
#### *Approche simplifiée*

Dans un premier temps, il convient de décrire le processus de médiation de l'information sous sa forme la plus simple, et d'ailleurs la plus connue. Si elle ne retiendra que peu l'attention, elle n'en reste pas moins opérationnelle. Son défaut principal vient justement de la trop grande simplification qu'elle apporte. En outre, elle pourra servir ici de première approche. Un signe de sa fiabilité pourrait être le fait qu'elle est tirée d'un ouvrage de Jacques Chaumier<sup>51</sup>, le même auteur qui a produit le modèle choisi pour ce travail.<sup>52</sup> Il précise en présentant la chaîne documentaire qu'elle doit être comprise comme un processus dont les étapes se succèdent dans un ordre déterminé et toujours semblable. Il faut donc le comprendre comme une démarche linéaire :

---

<sup>51</sup> CHAUMIER, Jacques, *Les techniques documentaires*, 9e éd. mise à jour, Que sais-je?, PUF, Paris, 2002, p 10.

<sup>52</sup> Et d'ailleurs recommandé par Laurence Jacqmin.

**Figure n°1 : la chaîne documentaire simplifiée**

De cette figure, Chaumier identifie les trois étapes principales de la chaîne: la collecte, le traitement et la diffusion de documents. Il clarifie chacune d'entre elles :

- **La collecte**<sup>53</sup>. C'est le premier maillon. L'auteur indique qu'il est long, compliqué et coûteux. Par ailleurs, il ajoute que cette tâche revêt une importance de plus en plus grande avec la révolution des sources de documents, liées à l'explosion du numérique.
- **Le traitement**<sup>54</sup>. Il représente *l'ensemble des opérations effectuées pour la transformation ou la mise en forme, la mise en mémoire et la restitution, selon les besoins, des informations contenues dans les documents collectés*. On identifie dans cette phase deux tâches principales : l'analyse et la recherche documentaire. La première consiste en *une opération ou un ensemble d'opérations visant à représenter le contenu d'un document sous une forme différente afin d'en faciliter la consultation ou le repérage ultérieurement*. Il peut s'agir de résumés ou d'indexations (identifier les mots-clés pertinents pour le document). La seconde est une exploitation des documents analysés et mis en mémoire dans le système documentaire.
- **La diffusion des informations**<sup>55</sup>. Il s'agit donc de transmettre les informations dégagées du traitement des documents collectés. Elle peut être générale ou sélective. On comprendra sans peine que ce soit le deuxième type qui suscite aujourd'hui le plus d'intérêt dans une optique de gestion de l'information.

En observant ce modèle, on peut se faire une première idée de la chaîne documentaire, en appréhendant les trois étapes motrices et les concepts clés comme la condensation ou l'indexation. Ceci dit, on en perçoit rapidement les limites aussi. Ce modèle reste trop large et ne rend pas suffisamment compte de la complexité et de la variété des tâches impliquées par cette médiation de l'information.

<sup>53</sup> Id.

<sup>54</sup> Ibid., pp 11-17.

<sup>55</sup> Ibid., p17.

---

## *Approche détaillée*

Cette richesse peut être par exemple observée dans les notes de cours d'Isabelle Boydens<sup>56</sup>, qui détaille beaucoup plus sa description de la chaîne documentaire, en profitant de la structure de chaque étape de la chaîne pour aborder les techniques mobilisées. Il ne s'agit pas d'un modèle au sens propre, mais cette approche s'avère particulièrement fouillée. Elle décrit le processus en sept étapes<sup>57</sup> :

1. **Analyse des besoins des utilisateurs.** Il s'agit d'intégrer les destinataires du traitement de l'information dans l'élaboration du système documentaire afin d'accroître sa pertinence.
2. **Acquisition et sélection de l'information.** Elles correspondent à la phase de collecte du modèle simplifié. Isabelle Boydens ajoute que les sources peuvent être internes, externes ou provenir de fonds choisis.
3. **Description bibliographique et/ou catalogage.** Il s'agit des actions liées à la mise en mémoire, décrites par Chaumier.
4. **Analyse documentaire.** Cette étape donne l'occasion à l'auteur de préciser les méthodes d'analyse courantes:
  - *Classification.* Elle permet d'ordonner les documents dans des catégories et classes qui faciliteront leur accès ultérieurement. Il est important de noter que la classification, liée au contenu du document, diffère du catalogage qui joue une fonction bibliographique.
  - *Indexation.*
  - *Condensation.*
5. **Stockage et/ou archivage.** Il s'agit d'organiser le fonds documentaire de manière à pouvoir retrouver un document. Ce dernier est généralement caractérisé par un identifiant unique qui lie deux sous-ensembles du système documentaire : la base de données incluant le document et sa fiche descriptive.
6. **Diffusion de l'information.**
7. **Purge.** Isabelle Boydens ajoute une étape qui permettra de supprimer des documents qui sont périmés ou dont la pertinence n'est plus suffisante.

Par ailleurs, elle schématise cette chaîne sous forme de boucle. En rompant avec la perception linéaire de l'approche simplifiée, elle rend compte d'une réalité importante : la chaîne documentaire est « un processus cyclique ». Ce modèle de la chaîne documentaire est donc très utile, car il assure une couverture détaillée des tâches qui y sont liées. Il montre bien à quel point toutes ces étapes sont complexes et variées.

---

<sup>56</sup> BOYDENS, Isabelle, *op.cit.*, pp 88-117.

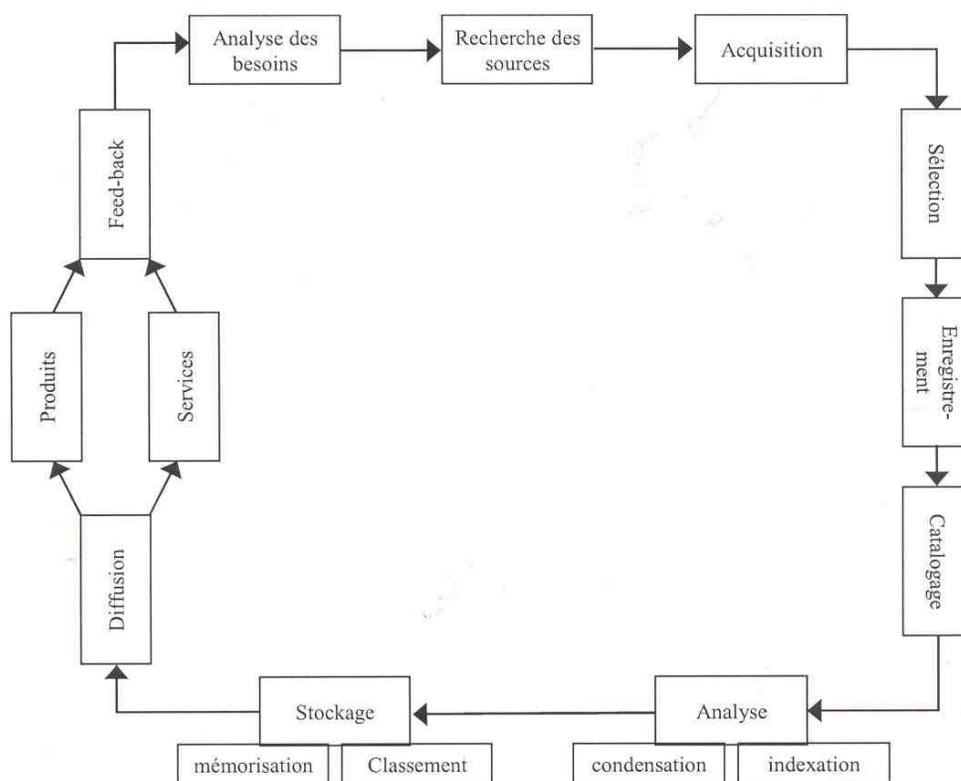
<sup>57</sup> *Ibid.*, p 83.

## Approche retenue

Quelle que soit la qualité de l'approche détaillée, il a pourtant semblé nécessaire de trouver un modèle qui soit aussi précis, mais qui soit plus facilement transposable à des structures de gestion de l'information telles que les cellules d'intelligence économique et stratégique. En effet, la complexité des tâches les rend difficilement accessibles aux « non-documentalistes ». Or, même si les responsables de ces structures ont acquis des compétences pointues en la matière, leur travail se centre sur la médiation de l'information plutôt que sur les fonctions formelles de la documentologie.

Une fois encore, c'est Jacques Chaumier qui propose un modèle adéquat pour le sujet de ce travail. Il est important de noter que l'approche retenue ne l'est que dans le cadre de ce mémoire, et ne doit pas être considérée comme une conception unique. Chaumier propose également une modélisation cyclique de la chaîne documentaire. En voici la représentation schématique.<sup>58</sup>

**Figure n°2 : La chaîne documentaire de Chaumier**



Ce modèle indique quelques éléments importants qui lui donnent sa pertinence, au moins pour ce mémoire. On peut y percevoir des critères de forme et de fond.

**1. Le choix d'une représentation en « carré » plutôt qu'en « rond ».** Habituellement, la schématisation passe par une représentation concentrique. Le fait que cette figure forme un carré

<sup>58</sup>CHAUMIER, Jacques (2000), *op.cit.*, p 17.

---

apporte une visualisation intéressante de la chaîne, en répartissant ses étapes sur chaque côté de manière à ce qu'on puisse en identifier les fonctions globales.

- Selon cette interprétation, *le côté supérieur* correspondrait alors à une phase de mise en place du système, au cours de laquelle pourront être faits les choix en terme d'objectifs, de priorités et de modes de travail.
- *Le côté droit* figurerait le traitement formel des documents acquis, l'étape de sélection servant de lien entre la première phase et la seconde. Comme le dit Chaumier<sup>59</sup>, ces opérations comportent un caractère administratif (l'enregistrement) et logistique (le catalogage).
- *Le côté inférieur* pourrait représenter le traitement de fond des documents, afin de leur donner une valeur ajoutée propre au système. Dans ce cas-ci, le stockage, même s'il reste formel, profite de l'analyse.
- Enfin, *le côté gauche* illustrerait la phase de transmission, qui justifie l'existence du système, dont la qualité serait assurée par la phase de contrôle.

**2. L'ajout des notions de « produits » et de « services » issus de la diffusion.** Chaumier<sup>60</sup> distingue ainsi le service, réalisé pour répondre à une demande de l'utilisateur et le produit, proposé à l'initiative du documentaliste pour aller au devant de la demande.

**3. L'ajout d'une phase de contrôle.** L'auteur ajoute<sup>61</sup> comme dernière étape le *feed-back*, qui permet de fermer la boucle et en initier une nouvelle, à partir d'une analyse des besoins « réajustée ». Cette notion met également en évidence l'aspect systémique (au sens mécanique du terme) de la chaîne documentaire. La phase de contrôle permet d'apporter un retour au fonctionnement du système.

Les modèles présentés ici sont clairement orientés vers le premier degré de médiation qui avait été identifié en début de chapitre. Ils offrent une visualisation concrète des processus de traitement des documents pour en extraire l'information pertinente. En outre, le second degré (celui du rôle d'interface que joue le documentaliste ou d'ailleurs le veilleur) n'est pas absent. Ce sont les phases d'analyse des besoins et de contrôle qui, dans le modèle de Chaumier, illustrent cette médiation interpersonnelle. L'étape qui ouvre la chaîne documentaire place le documentaliste dans un rôle de « communicateur » ou de « transmetteur », à l'écoute des besoins des utilisateurs. L'auteur est très clair sur ce point : *le documentaliste est un « médiateur » entre le « fournisseur d'information » et le « consommateur »*.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Ibid., p 18.

<sup>60</sup> Ibid., p 19.

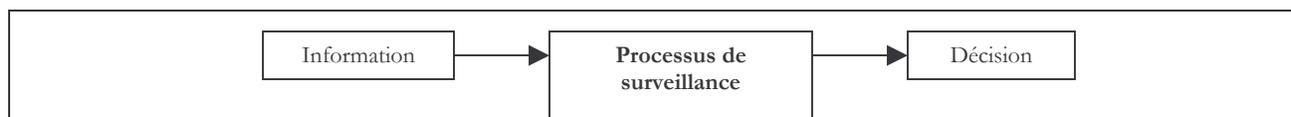
<sup>61</sup> Ibid., p 20.

<sup>62</sup> Ibid., p 17.

### 3.3 UN LIEN INTÉRESSANT

Prendre la peine de détailler l'approche de la science de la documentation est une tâche importante car elle permettra d'éclairer l'analyse du processus de médiation de l'information dans les organisations. On peut d'ailleurs aisément percevoir les similitudes entre les systèmes documentaires et les structures d'intelligence économique et stratégique. Sans entrer plus dans les détails à ce stade, il est intéressant d'observer le schéma très simple proposé par Corine Cohen<sup>63</sup>, car il place ce qu'elle nomme *le processus de surveillance* comme un maillon essentiel entre l'information et la décision :

**Figure n°3 :**



C'est au cœur du processus de surveillance que se déroulent les phases nécessaires à une surveillance efficace. Leur description varie selon les auteurs et même les époques, pourtant, elles sont toujours assez proches de celles proposées en documentologie<sup>64</sup>, et traitent du premier degré de médiation. Par ailleurs, on peut également percevoir le second degré, illustré par le rôle d'intermédiaire entre l'information et la décision, qu'occupe la surveillance.

La seconde partie de ce mémoire visera donc à appréhender ce processus central, en mettant l'accent sur la notion de médiation. En outre, le premier chapitre sera consacré à d'importantes mises au point conceptuelles, notamment autour de la terminologie et de la définition des activités liées à l'intelligence économique et stratégique.

<sup>63</sup> COHEN, Corine, *Veille et intelligence stratégique*, Lavoisier, Paris, 2004, p 151.

<sup>64</sup> Cet aspect sera largement traité dans la seconde partie de ce mémoire.

---

## 2<sup>ÈME</sup> PARTIE : L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIQUE

Les pages qui précèdent ont permis une mise en contexte nécessaire pour aborder le champ d'analyse de l'intelligence économique et stratégique. Cette seconde partie aura pour objectif d'identifier les éléments clés de cette activité et de diriger l'attention sur la médiation de l'information qu'elle permet. Comme expliqué plus haut, cette observation tentera de dégager les aspects relatifs aux deux degrés de médiation identifiés pour les besoins de ce mémoire. Il ne semble pas inutile de les rappeler :

- **1<sup>er</sup> degré** : une médiation concrète de l'information, au sens processuel.
- **2<sup>nd</sup> degré** : une médiation interpersonnelle comme appui à la gestion d'une organisation, mettant en évidence le rôle d'interface joué par les structures d'intelligence économique et stratégique.

Néanmoins, une telle observation ne peut être correctement menée sans avoir été précédée par une description conceptuelle de l'intelligence économique et stratégique. C'est par celle-ci que débutera cette seconde partie. Il sera question de dissiper, autant que possible, le brouillard théorique qui entoure cette activité. Une fois ces bases précisées, la question de la médiation de l'information sera envisagée.

### ***CHAPITRE 1 : APPROCHE CONCEPTUELLE***

Comme c'est le cas pour la plupart des thèmes abordés par ce mémoire, il serait possible de produire un grand nombre de pages relatives à la gestion de l'information. Ceci dit, dans le cadre de cette approche conceptuelle, il ne pourrait être question d'un tel traitement. Il ne semble pas opportun de tenter d'en envisager tous les aspects. L'angle d'approche de ce mémoire (la médiation de l'information) et les limites formelles de celui-ci exigent une focalisation sur les points pertinents. Pour aller à l'essentiel, le propos sera orienté vers les définitions et les modèles jugés adéquats, tirés de la littérature.

## **1.1 LE CONTEXTE DE GESTION DE L'INFORMATION POUR LES ORGANISATIONS**

Comme vu précédemment, les changements dûs aux révolutions technologiques et aux bouleversements informationnels ont amené les entreprises à modifier leur travail, en mettant au point des outils de plus en plus sophistiqués. Néanmoins, il semble judicieux à ce stade d'attirer l'attention

---

sur ce que cela signifie pour les organisations. Pour ce faire, Corine Cohen propose une description tout à fait intéressante. Elle envisage les facteurs d'influence de l'organisation selon leurs sources. Dans ce cas-ci, elle les identifie selon deux origines : l'influence de l'environnement de l'entreprise<sup>65</sup> et l'influence des caractéristiques de cette dernière.<sup>66</sup> Ces éléments jouent un rôle sur l'importance que revêtira le recours à des structures de gestion de l'information et sur leur nature.

Dans la première catégorie, l'auteur inclut :

- **L'instabilité de l'environnement.** Ce point a été abordé précédemment. En outre, on peut noter que, comme l'indique Cohen, certaines études ont montré une corrélation entre le degré d'instabilité (ou d'incertitude perçue) et la mobilisation de pratiques de surveillance.
- **La nature de la concurrence.** Plus l'organisation fera face à une concurrence forte et mondiale, plus le besoin de gérer l'information sera grand.
- **La nature du secteur d'activité.**
- **La politique de l'Etat en matière de gestion de l'information.** Par son soutien, son implication et ses investissements, le pouvoir politique joue un rôle important en matière de sensibilisation des organisations du pays.

Dans la seconde, elle tient compte de :

- **La taille de l'entreprise.** Si une relation tangible entre cet élément et l'utilisation d'outils de gestion de l'information n'est pas clairement observable, certains auteurs notent, quand même, que cette dernière demande des coûts fixes substantiels, qui conduisent à une disqualification des plus petites organisations.
- **La structure organisationnelle.** On a pu remarquer, par exemple, que les structures de type bureaucratique (donc peu flexibles et hiérarchisées) ne sont pas propices à une gestion efficace de l'information.
- **L'ouverture internationale.**
- **La performance financière.** Même si ce lien n'est pas évident, une observation attentive a montré de meilleurs résultats dans les entreprises pratiquant une surveillance systématique et efficace de l'environnement.

Mais au-delà des facteurs de contexte liés à la gestion de l'information, il semble important d'identifier une méthode efficace d'analyse de ces activités dans les organisations.

---

<sup>65</sup> COHEN, Corine, *op.cit.*, pp 125-127.

<sup>66</sup> *Ibid.*, pp 127-129.

---

## 1.2 UN MODÈLE STRUCTURANT

Dans ce mémoire, le présent chapitre revêt une importance capitale. Il est sans doute celui dont l'approche est la plus riche et la plus fructueuse, mais il est également le plus risqué et celui dont le traitement s'avère le plus difficile. Il est temps de se plonger au cœur du concept d'intelligence économique et stratégique, afin d'en extraire les éléments incontournables. Ils seront abordés à l'aide de la littérature à leur sujet, et leurs points saillants seront dégagés. Pour structurer ce chapitre, le choix s'est orienté vers une isolation des notions clés qui gravitent autour de l'activité.

Néanmoins, il convient ici d'ajouter que le fait de les isoler permet une approche simplifiée qui ne rend pas compte de la réalité. Sur le terrain, les différentes activités qui seront décrites ici évoluent au cœur du travail des structures de gestion de l'information<sup>67</sup>. La complexité de cette activité, issue d'une multiplicité de termes, d'activités et d'approches rend compte des choix faits par chaque organisation ou auteur. Ces choix sont d'ailleurs conditionnés par la « culture » et l'expérience de chacun. Corine Cohen<sup>68</sup> parle d'instabilité des connaissances. Elle est tant théorique que pratique ou terminologique. A l'instar des autres auteurs qui soulignent cette difficulté, elle l'attribue à la jeunesse des concepts, leur variété, ainsi qu'aux problèmes liés à la traduction des expressions anglo-saxonnes. Ces dernières trouvent souvent difficilement des équivalents francophones. Dès lors, l'objectif sera ici d'en tirer les approches et les points pertinents pour ce mémoire.

Une méthode intéressante pour aborder cette approche conceptuelle de l'intelligence économique et stratégique pourrait être l'exploitation d'un modèle existant. Celui dont il est question est le fruit du travail de Daniel Rouach qui a construit **une matrice mettant en évidence les différents types de veilleurs**<sup>69</sup> que l'on peut identifier dans les activités de gestion de l'information. Ce choix se justifie principalement pour deux raisons. D'une part, ce modèle jouit d'une large reconnaissance par les auteurs qui y font souvent référence dans leurs travaux. D'autre part, il offre la possibilité de structurer le panorama théorique de l'intelligence économique et stratégique envisagé par ce mémoire.

La matrice de Rouach<sup>70</sup> est construite sur deux axes gradués. L'axe vertical envisage le degré de réactivité du veilleur, allant des *inactifs* jusqu'aux *offensifs*. L'axe horizontal rend compte de son degré de

---

<sup>67</sup> Comme indiqué plus haut, cette dernière notion est à prendre ici comme un terme « générique » qui englobe chaque élément.

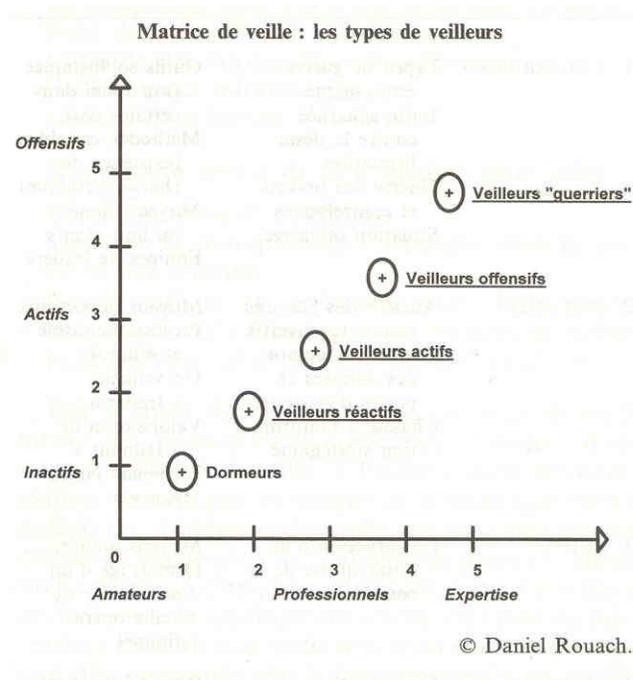
<sup>68</sup> COHEN, Corine, *op.cit.*, p 45.

<sup>69</sup> La notion de veille sera développée plus loin.

<sup>70</sup> ROUACH, Daniel, *op.cit.*, p29.

spécialisation, de *l'amateur* à *l'expert*. Grâce à cela, l'auteur identifie cinq types principaux. En voici la visualisation.

**Figure n°4 : Les types de veilleurs de Rouach**



Au-delà des détails que Daniel Rouach donne sur les cinq types de veilleur, on peut, malgré tout, isoler les trois catégories d'activités qui seront utilisées pour structurer l'approche des activités de gestion de l'information, et de l'intelligence économique et stratégique en particulier :

- **Les activités passives.** Il s'agit de celles dont le travail relève de l'observation de l'environnement de l'organisation afin de détecter les signaux faibles. Dans cette catégorie seront introduites les activités de *surveillance*.
- **Les activités réactives.** Il s'agit de celles dont la surveillance est accompagnée d'un travail de traitement et d'appropriation des informations plus important. Elles sont caractérisées par une réactivité plus forte, rendue possible par les outils mis en place, notamment au niveau de la collecte et de la diffusion de l'information. Dans cette catégorie seront introduites les activités de veille au sens large (concurrentielle, technologique, stratégique, etc.) qui aident à la prise de décision.
- **Les activités offensives.** Il s'agit de celles dont la réactivité est accompagnée par une volonté d'interaction avec l'environnement, par l'intermédiaire d'actions d'influence. Dans ce cas, les acteurs jouent un rôle moteur dans l'organisation, dépassant la fonction de « support » qu'ils assuraient à l'origine. On entre alors dans le domaine de l'intelligence, quelle soit compétitive, économique et/ou stratégique.

Chaque catégorie pourra ainsi être détaillée. Leur description sera étayée par les auteurs grâce à leurs définitions, leurs modèles ou leurs concepts théoriques.

---

Il convient d'apporter une précision importante à ce choix de catégories. La typologie des veilleurs de Rouach met en évidence les degrés de pro-activité et d'expertise des acteurs. Dans ce cas-ci, le suivi systématique des sources d'informations pertinentes, et donc l'observation continue de l'environnement constitue le fondement méthodologique de ces activités. C'est sur cette affirmation que repose la validité du choix du modèle de Daniel Rouach.

### 1.3 LES ACTIVITÉS PASSIVES

Il ne faudrait pas voir dans l'utilisation de la notion de *passivité* un jugement forcément péjoratif de ces activités. Il est certain qu'avec le temps et les évolutions de l'environnement de l'entreprise, elles ont montré leurs limites, mais elles n'en restent pas moins un élément important. Historiquement, c'est par elles que sont apparues ce que deviendront plus tard la veille et l'intelligence d'entreprise. Les termes attachés à ce type d'activités sont *surveillance* et *vigilance*. En raison de son action limitée, il n'est que très peu développé dans la littérature, en tous cas en tant que type particulier d'outil de gestion de l'information. De manière générale, cette catégorie est surtout décrite comme une attitude, une prédisposition indispensable pour pouvoir mener des actions telles que la veille ou l'intelligence. Ceci dit, on en trouve un développement utile chez Corine Cohen<sup>71</sup>, qui lui attribue quand même un statut d'outil. Elle se réfère à Igor Ansoff qui, en 1975, recommandait une *activité de surveillance radar des signaux faibles, afin d'anticiper les menaces et opportunités de l'environnement*.

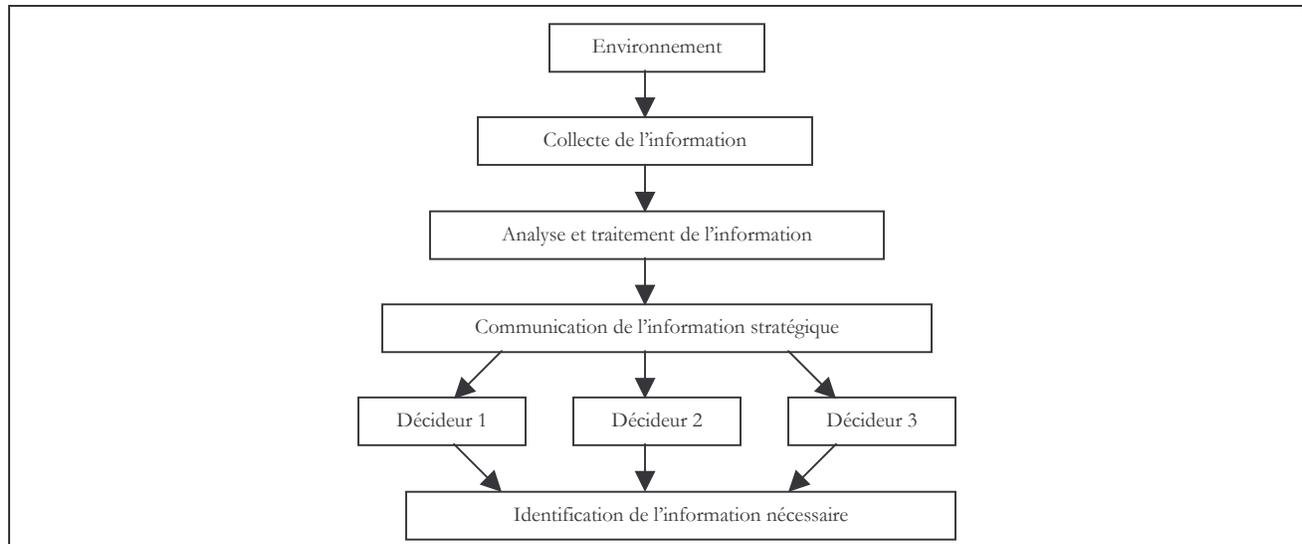
Ce chercheur envisage de recourir à une vigilance « à 360° », comme c'est le cas des radars militaires ou dans l'aviation. Par cette méthode systématique, chaque signal, même très faible, devra être décelé et appréhendé. On perçoit d'ailleurs très vite les difficultés qui peuvent survenir lors de cette démarche. Pensons, par exemple, à la largeur du champ couvert par la surveillance, sa sensibilité aux signaux (qui ne doit être ni trop faible, ni trop forte), etc.

Malgré le peu de support théorique, une modélisation peut être reprise chez Emmanuel-Arnaud Pateyron. Sans s'attarder longuement sur ce concept, il reprend à Thiétart un schéma de 1984 qui semble approprié dans ce cas-ci<sup>72</sup>.

---

<sup>71</sup> COHEN, Corine, *op.cit.*, p 22

<sup>72</sup> PATEYRON, E-A, *op.cit.*, p 28.

**Figure n°5 : Processus et surveillance de l'environnement**

Un tel schéma paraît aujourd'hui incomplet, presque relevant de l'amateurisme. Pourtant, il illustre bien le processus de surveillance qui est décrit ici. Cette visualisation apporte quelques éléments importants qu'il convient de préciser :

- Dans un premier temps, on peut observer que la surveillance décrite ici s'inscrit bien dans le cadre de la gestion de l'information, défini plus haut. On y retrouve des éléments tels que l'environnement ou l'identification d'information nécessaire.
- Par ailleurs, les trois phases du premier degré de médiation de l'information sont présentes (collecte, traitement et diffusion). Les activités *passives* comportent donc une part d'exploitation de l'information.

Néanmoins, on peut également percevoir, dans cette représentation, certains défauts d'une surveillance passive, grâce à différentes observations :

- Le lien avec l'environnement est unidirectionnel, laissant transparaitre l'idée que le système reçoit les informations, et, a priori ne les extrait pas de son propre chef.
- Le recours aux décideurs, comme intermédiaire pour porter un jugement sur les informations qui sont nécessaires, place l'activité dans une position de simple relais.
- Enfin, l'absence de feed-back entre les décideurs et le système de surveillance empêche tout réajustement des critères de sélection, notamment lors de la collecte et du traitement de l'information.

En plus des limites pratiques montrées par les activités passives, on perçoit aisément les limites conceptuelles qu'elles soulèvent. Leur faible traitement empêche la mise au point satisfaisante d'une définition. Par ailleurs, cet aspect volatil crée une dispersion de la notion de surveillance parmi toutes les autres approches terminologiques relatives à la veille ou l'intelligence. Ceci dit, comme on peut le percevoir dans les écrits de Cohen, l'intérêt de la notion de surveillance ne réside plus dans les modes d'actions qu'elle pouvait sous-tendre autrefois, mais plutôt dans sa qualité de « minimum de base » pour toute activité de gestion de l'information. C'est grâce à cette analyse que sera choisie l'interprétation à donner à la notion.

Enfin, François Jakobiak<sup>73</sup> proposait une distinction entre la surveillance et l'exploitation de l'information. C'est à ce niveau qu'interviennent les activités *réactives* de gestion de l'information.

## 1.4 LES ACTIVITÉS RÉACTIVES

Pour dépasser les limites de la simple vigilance, les organisations ont très vite ressenti le besoin de « faire mieux. » C'est donc autour de la notion de surveillance que se sont construites, au fil des années, les activités décrites ici comme réactives : les activités de veille. Le passage à la veille n'est pas survenu en rupture avec les méthodes de surveillance. Ces dernières n'ont d'ailleurs pas disparu. L'analyse que l'on peut retirer des quelques tentatives de tableau historique, proposées par les auteurs, laisse penser que c'est autour d'elles que les organisations ont, peu à peu, construit une série d'outils et de méthodes pour accroître les possibilités de leur vigilance. Ces innovations ont surtout marqué les processus (modes d'acquisition et de traitement de l'information, outils formalisés de mise en forme des produits de la veille, etc.) et les mentalités (apparition d'une « attitude » de veille, intérêt réel des décideurs et investissements financiers, etc.) La fonction de support d'aide à la décision est devenue le moteur de la veille, en restant basée sur une volonté forte de *découvrir les menaces et saisir les opportunités*.<sup>74</sup> L'évolution décrite ici peut s'inscrire dans une tendance plus large. Les outils de gestion de l'information développés par les organisations se sont peu à peu « éveillés » à une fonction réactive. En plus de la détection de signaux faibles, une fonction d'alerte a trouvé sa place au cœur des outils de veille. L'objectif est désormais de pouvoir *donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision*.<sup>75</sup> Cette citation que reprend également Daniel

---

<sup>73</sup> JAKOBIAK, François, *Veille technologique, veille concurrentielle et intelligence économique. Exploitation rationnelle de l'information*, in : *Information et documentation : du réel au virtuel : commémoration du XXème anniversaire de la section INFODOC*, éditeur scientifique Josiane ROELANTS-ABRAHAM, Faculté de philosophie et lettres. Section de sciences de l'information et de la documentation, Bruxelles : Université Libre de Bruxelles, 1998, p 124.

<sup>74</sup> LAINEE, François, *La veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme*, Ed. Eyrolles, Paris, 1991, p13.

<sup>75</sup> Citation désormais célèbre de Michael Porter, cité, entre autres, dans : REVELLI, Carlo, *Intelligence stratégique sur Internet : comment développer efficacement des activités de veille et de recherche sur les réseaux : Moteurs de recherche, réseaux d'experts, agents intelligents*, 2<sup>nd</sup> éd., Dunod, Paris, 2000, p 7.

---

Rouach est souvent suivie par une autre phrase célèbre : *Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable.*<sup>76</sup>

Une justification du caractère *réactif* de la veille peut être, entre autres, reprise chez Revelli<sup>77</sup> :

*Contrairement aux idées reçues, la veille (stratégique) ne consiste pas en recueil passif d'informations qui seront ensuite stockées dans des archives accessibles aux seuls documentalistes. Sans parler d'intelligence économique, on peut revendiquer un rôle actif de la veille (stratégique) à partir du moment où l'information est collectée, traitée, diffusée et utilisée en tant qu'outil d'aide à la décision.*

L'intérêt de la position de Revelli vient du fait qu'elle semble soutenir la typologie proposée dans ce mémoire, qui est ici construite à partir des travaux de Rouach. L'auteur<sup>78</sup>, professionnel reconnu dans la profession, confirme que la fonction de support d'aide à la décision donne à la veille un statut *actif*, rompant avec la logique simple du cycle de traitement de l'information. De plus, son point de vue a le mérite de sous-entendre les trois types d'activités qui ont été identifiés dans ce mémoire : la surveillance, la veille et l'intelligence d'entreprise. Cette dernière se trouve d'ailleurs ici isolée par rapport à la veille, à qui il semblerait, d'après ce que dit Revelli, qu'il manque d'autres propriétés. Ce point sera développé dans la section suivante de ce chapitre. Enfin, et cet élément n'est pas négligeable, l'auteur a écrit ces lignes en 2000, époque durant laquelle les concepts de veille et d'intelligence se côtoyaient déjà. Cette observation donne d'autant plus de crédit à cette justification, qu'elle ne pourrait être taxée d'obsolescence.

### **Qu'entend-on par veille ?**

Derrière cette question se cachent une multitude de définitions. Pour répondre à cette question, mieux vaut ne pas se restreindre à n'en proposer qu'une seule. La première source utile pourrait être celle qui propose le plus grand degré de normalisation. Dans ce domaine, l'AFNOR<sup>79</sup>, avec le concours de nombreux professionnels, a jugé utile d'établir une norme sur ce sujet. C'est ainsi que la norme XP X 50-053 définit la veille comme un processus en cinq étapes<sup>80</sup> : *le ciblage des thèmes de veille, la collecte des informations, l'analyse des informations collectées, la réalisation de synthèses et leur mise à disposition.* Par ailleurs, il convient d'ajouter que cette approche a été choisie car elle peut s'appliquer à tout système de veille quel que soit son type (concurrentiel,

---

<sup>76</sup> Citation de Napoléon, reprise par de nombreux auteurs, comme, par exemple, Daniel Rouach ou Corine Cohen.

<sup>77</sup> Ibid., p 11.

<sup>78</sup> Notamment par son statut de fondateur de Cybion, acteur important de la scène française et internationale. [www.Cybion.fr](http://www.Cybion.fr)

<sup>79</sup> Association Française de NORmalisation.

<sup>80</sup> Tiré de MEINGAN, Denis, LEBO, Isabelle, *Maîtriser la veille pour préparer l'Intelligence économique*, Livre blanc publié par Knowledge Consult, <http://www.knowledgeconsult.com/fr/>, septembre 2004, p 9.

technologique, etc.) La norme ainsi formulée a donc orienté son éclairage sur le fonctionnement de la veille, plutôt que sur une approche en tant qu'outil ou concept. Cette dernière se retrouve en général dans les définitions des auteurs qui ont toujours tenté de l'inscrire comme une activité qui participe au fonctionnement de l'entreprise.

L'observation de la littérature montre que parmi la multitude de définitions, on peut identifier deux constantes qui se vérifient, jusqu'ici, dans la majorité des sources :

- Le terme veille recouvre une **double signification** selon qu'elle désigne un état d'esprit ou un processus.
- Le mot est très souvent **lié à un qualificatif**, grâce auquel il acquiert son statut de concept.<sup>81</sup>

Avec l'évolution des métiers de gestion de l'information et ceux du monde de l'entreprise, l'activité de veille a pris une place de plus en plus grande dans l'esprit des individus, comme d'ailleurs dans la culture des organisations. Dès lors, il est devenu courant de parler d'une « attitude de veille ». Cette notion ne fait en général pas l'objet d'une définition explicite, mais elle pourrait être décrite comme *la faculté que nous avons d'appréhender notre environnement ; une sorte d'état d'esprit orienté vers l'extérieur*.<sup>82</sup> Mais cet aspect ne couvre pas le concept de veille en tant que tel. Cet état d'esprit est présenté comme une condition nécessaire pour mener à bien ce genre d'actions. C'est donc au niveau processuel que la plus grande précision intervient. Dans cette optique, les auteurs tentent de décrire l'activité de veille de manière pertinente et adaptée à leur propos. C'est le cas, par exemple, de Loup Francart<sup>83</sup>, dont l'approche est apparue très efficace :

*La veille constitue l'activité principale de recueil de l'information dans le monde l'entreprise. Elle a pour but de recueillir l'information nécessaire à l'entretien du savoir de l'entreprise et à sa transformation en connaissance pour permettre la décision.* Dans cette formulation se retrouvent les moyens mis en œuvre (recueil et traitement) l'objet de ceux-ci (l'information, le savoir et la connaissance) et l'objectif du système ( l'aide à la décision). Elle illustre la première constante observée dans la littérature consacrée à la veille : une description ouverte, selon qu'on considère la veille comme une attitude ou comme un outil.

---

<sup>81</sup> Voir ci-après le § intitulé *La veille et ses déclinaisons* ;

<sup>82</sup> REVELLI, Carlo, *op.cit.*, p 7.

<sup>83</sup> FRANCART, Loup, *op.cit.*, p 113.

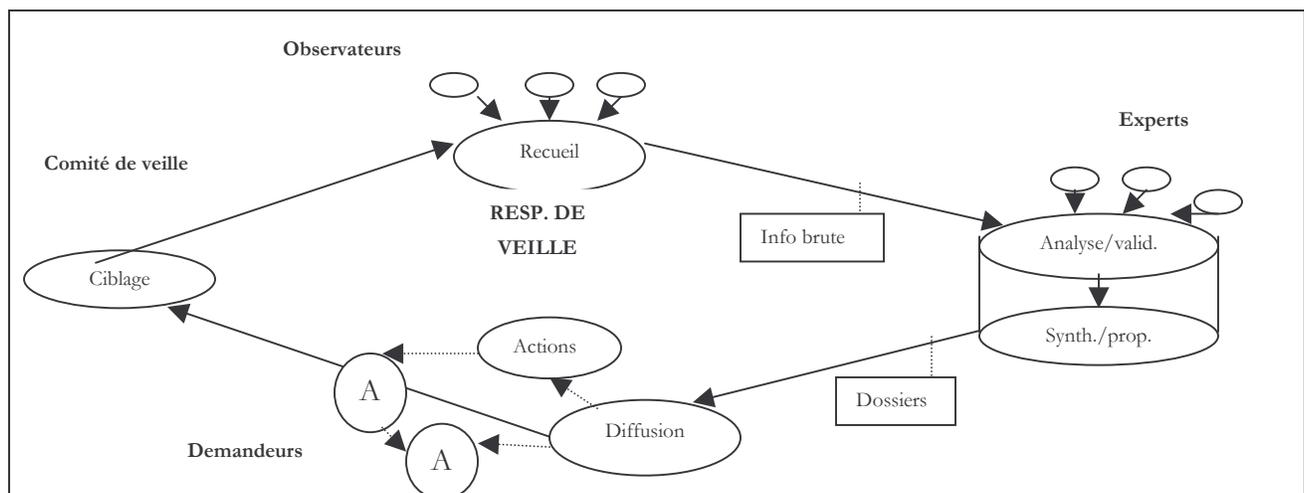
Mais dans la mesure où ce mémoire porte une attention plus particulière à la médiation de l'information, la définition donnée par Carlo Revelli<sup>84</sup> paraît encore meilleure. Il indique que l'on parle de veille lorsque :

*Une organisation met en œuvre des dispositifs efficaces afin de collecter, traiter et diffuser les informations pertinentes et fiables, indispensables à la prise de décision stratégique, pour renforcer sa compétitivité.*

C'est cette définition qui sera considérée ici comme la plus adaptée au sujet.

Parmi les modèles construits, celui proposé par Denis Meingan et Isabelle Lebo est très intéressant. Ils représentent la veille comme un processus cyclique, débutant par une phase de ciblage et qui s'achève par les actions des utilisateurs.

**Figure n° 6 : Le processus-type de la veille**<sup>85</sup>



De manière très brève, on peut détailler chaque étape :

- **Le ciblage** : il vise à définir les thèmes sur lesquels doit être déployée la veille. En général, cette phase s'achève par la mise au point d'un plan de veille, couvrant les thèmes et les moyens d'accéder aux informations qui y sont liées.
- **La collecte** : Elle vise à rassembler les faits, les opinions, les études, etc. jugés pertinents par rapport aux objectifs de la veille. Dans cette phase, le développement des technologies de l'information et des ressources électroniques a joué un rôle moteur d'évolution.
- **L'analyse et la synthèse** : C'est à ce stade qu'est apportée la valeur ajoutée à l'information. Certains auteurs indiquent que cette phase de traitement sert à transformer l'information en

<sup>84</sup> REVELLI, Carlo, *op.cit.*, p 7.

<sup>85</sup> MEINGAN, Denis, LEBO, Isabelle, *op.cit.*, p 13.

---

connaissance ou en base de connaissances pour les utilisateurs futurs. Comme pour la documentologie, cette étape sert aussi à classer et stocker l'information.

- **La diffusion** : Il s'agit de la mise à disposition des utilisateurs de l'information, sous une forme exploitable, pour qu'ils puissent passer à l'action.

### *La veille et ses déclinaisons*

Le second élément récurrent met en évidence le fait qu'il n'existe pas un seul type de veille. Devant le grand nombre de déclinaisons qui est apparu, les auteurs ont jugé opportun de les isoler pour proposer une vue d'ensemble plus proche de la réalité. Le critère de distinction choisi a été celui du domaine visé. En effet, lors du développement des premières structures de veille, les organisations ont commencé par cibler leur surveillance sur des domaines précis. En évoluant, ces derniers se sont élargis, voire fusionnés, mais leur approche théorique est restée marquée par ce ciblage. C'est à ce niveau qu'intervient l'importance du « qualificatif » attribué à chaque activité. C'est en la présentant, par exemple, comme *technologique* ou *commerciale*, que la veille acquiert un statut de concept dans les ouvrages. Alors que, pris seul, le terme désigne un processus dépendant d'une attitude particulière, l'adjectif apporte un éclairage sur le cœur de l'activité. Il permet d'identifier le champ qui sera mis sous surveillance, mais aussi les sources qui seront privilégiées, et, dans une certaine mesure, les outils mobilisés et les produits qui seront proposés.

A ce stade, il serait utile de décrire brièvement cette typologie. Il faut noter qu'elle n'est pas unique et qu'elle dépend, en général, de l'auteur qui la propose. Le tableau suivant, tiré du livre blanc<sup>86</sup> de Denis Meignan et Isabelle Lebo, paraît très utile :

---

<sup>86</sup> MEIGNAN, Denis, LEBO, Isabelle, *op.cit.*, p 10.

**Figure n° 7 : Typologie des veilles**

Type de veille	Informations recherchées.
<i>Veille stratégique</i>	Tendances globales d'évolution
<i>Veille sociétale</i>	Signaux faibles sur l'évolution des comportements
<i>Veille sectorielle</i>	Dynamique du secteur
<i>Veille concurrentielle</i>	Chiffre d'affaire, résultats, nouveaux produits, acquisitions, etc. des concurrents
<i>Veille commerciale</i>	Besoins explicites et tacites des clients
<i>Veille fournisseur</i>	Pérennité, technologies, savoirs-faire, etc. des fournisseurs
<i>Veille juridique et réglementaire</i>	Normes et règlements
<i>Veille image</i>	Eléments de perception de l'organisation par les clients, les fournisseurs, etc.
<i>Veille technologique</i>	Evolution des technologies actuelles et futures des produits et des processus de l'entreprise
<i>Etc.</i>	

Il est important de garder en tête que choisir un type de veille n'exclut pas les autres. Ce choix est motivé par les besoins de chaque organisation, en fonction de ses activités et de son environnement. Cette représentation des différents types d'activités laisse transparaître une focalisation partant du champ d'observation le plus vaste (la veille stratégique, qui a surtout un caractère anticipatif et un objectif de coordination des différentes veilles) au plus pointu (la veille image ou encore la veille technologique, qui se centrent chacune sur un champ particulier).

Parmi toutes les sources fiables à ce sujet, celle du dossier *3IE*<sup>87</sup> permet une description rapide et pointue. Par ailleurs, le dossier, duquel sont tirées les définitions qui suivent, s'adresse directement aux entreprises désireuses de se familiariser avec les techniques de veille. Cette typologie avait déjà été reprise dans notre mémoire de licence.<sup>88</sup> Voici ce qui y est expliqué :

Ce que l'on appelle *veille stratégique* regroupe l'ensemble des activités de veilles, ciblées sur des pôles précis. Il en existe beaucoup. On peut d'ailleurs imaginer mettre en place de telles techniques pour n'importe quel domaine, mais de manière globale on en **distingue six**.<sup>89</sup>

- **La veille technologique.** *La veille technologique est l'activité par laquelle l'entreprise identifie les techniques ou technologies mises en œuvre par ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires et ses concurrents, dans le cadre de son domaine d'activité, pour suivre les*

<sup>87</sup> 3IE, *La veille stratégique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*, décembre 2001, 29 p. Disponible sur [www.3ie.org](http://www.3ie.org).

<sup>88</sup> *La communication de crise : anticipation et gestion du risque*, p 94.

<sup>89</sup> Ibid, pp 6 - 11.

---

*évolutions pouvant influencer non seulement son avenir mais aussi celui de ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, ses concurrents, et mettre en place des mesures de protection.*

- **La veille concurrentielle.** *C'est l'activité par laquelle l'entreprise identifie sa concurrence, actuelle ou potentielle, sous un angle économique et financier (effectifs, marques, investissements, projets en cours...)*
- **La veille commerciale.** *C'est l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs / clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché... La veille commerciale porte essentiellement sur les clients, mais aussi sur les fournisseurs de l'entreprise, ses sous-traitants, ses partenaires dans l'élaboration des produits et services. Dans ce cas-ci, l'auteur ne sépare pas la *veille client* de la *veille fournisseur*, comme le faisaient Meingan et Lebo.*
- **La veille brevet**, aussi appelée *veille de propriété intellectuelle.* *C'est l'activité par laquelle l'entreprise connaît les brevets, les marques, les modèles déposés d'un domaine afin d'éviter la copie involontaire.*
- **La veille produit.** *C'est l'activité par laquelle l'entreprise anticipe la sortie de nouveaux produits, détecte les produits ou techniques qui sont des contrefaçons, connaît les prix de revient des concurrents par l'analyse de leur valeur, et compare les solutions techniques des concurrents avec les siennes pour s'en inspirer.*
- **La veille sociétale.** *La veille sociétale est liée à l'environnement d'une société : aspects économiques, géopolitiques, socioculturels, réglementaires, juridiques et législatifs. Elle est aussi appelée *veille environnementale* par certains auteurs.<sup>90</sup> On peut noter que la *veille réglementaire* est, ici, incluse dans cette catégorie plus large.*

Il est certain qu'il n'existe pas une manière unique de construire une typologie des veilles menées par les entreprises. Celles qui sont proposées ci-dessus peuvent donc être discutées, remaniées ou complétées, sans pour autant perdre leur pertinence. Leur mérite vient surtout du fait qu'elles offrent une description assez précise des champs investis par ces activités.

## ***A quoi sert la veille ?***

Les différentes définitions mettent en évidence les fonctions de la veille. D'emblée, on peut identifier une fonction de protection et de découverte d'occasions d'une part, et une fonction d'aide à la

---

<sup>90</sup> Par exemple : Carlo Revelli (p 14).

décision d'autre part. C'est ce que note, entre autres, Daniel Rouach, lorsqu'il parle de détection des signaux faibles et de recherche d'informations utiles à la décision<sup>91</sup>.

Pour approfondir ce point, il pourrait être judicieux d'exploiter l'analyse de Corine Cohen<sup>92</sup> sur les outils de gestion de l'information en général et de la veille en particulier. L'auteur y ajoute d'ailleurs les objectifs liés à ces fonctions. Dans le cas de la veille elle en propose six :

- **La fonction anticipative.** Elle vise autant les menaces que les « opportunités ». Cette fonction sous-tend un objectif d'anticipation et de réactivité.<sup>93</sup>
- **La fonction informative.** Elle met l'accent sur la médiation de l'information pertinente.
- **La fonction analytique et synthétique.** Elle porte sur le traitement de l'information pour la rendre exploitable par l'entreprise.
- **La fonction de mise en forme.** Elle permet une facilitation de la compréhension de l'information analysée.
- **La fonction d'animation et de communication.** Elle favorise la circulation des flux d'informations et permet d'orienter les produits vers les destinataires adéquats.
- **La fonction d'identification des besoins en information.** Elle joue un rôle sur l'efficacité du système de veille, qui doit pouvoir connaître les attentes des utilisateurs.

Il est d'ailleurs très intéressant de voir ce qu'indique Jacques Chaumier<sup>94</sup> à propos de la veille. Il explique que les systèmes documentaires, assimilables ici aux systèmes de surveillance, ne se focalisent que sur les informations utiles. Or, dit-il, la veille prend une dimension nouvelle qui demande qu'elle fournisse une grande valeur ajoutée à ce qu'elle produit (notamment par une meilleure distribution sélective), pour finalement atteindre un *management de l'information* plutôt qu'une simple *connaissance informationnelle*. Il ajoute d'ailleurs, dans un autre ouvrage<sup>95</sup>, que l'automatisation de la veille pourrait être une voie pour apporter cette nouvelle dimension. L'évolution des métiers de gestion de l'information a montré qu'il ne se trompe pas sur ce point.

## Quel avenir pour la veille ?

Derrière cette question se cache à la fois une interrogation sur le développement interne des activités réactives et une remise en cause de leur évolution dans le monde de l'organisation. Les outils de veilles se sont développés et sophistiqués de manière spectaculaire depuis une dizaine d'années, et notamment grâce à Internet. Qu'il s'agisse du cycle de recueil de l'information, des actions d'analyse

---

<sup>91</sup> ROUACH, Daniel, *op.cit.*, p 19.

<sup>92</sup> COHEN, Corine, *op.cit.*, pp 104 –106.

<sup>93</sup> Ibid, p 109.

<sup>94</sup> CHAUMIER, Jacques (2000), *op.cit.*, p 82.

<sup>95</sup> CHAUMIER, Jacques (2002), *op.cit.*, p 116.

---

ou des modes de diffusion de l'information, les structures de veille disposent désormais d'un arsenal, insoupçonné il y a encore quelques années, de technologies et de compétences. Pourtant, plus le temps passe et plus le concept de veille semble prendre une place secondaire dans la littérature. Autrefois objet de toute l'attention, la veille est reléguée désormais au simple rôle d'outil.

Il ne semble pas qu'il faille pour autant voir un signe de déclin dans cette évolution. Au contraire, les avancées de la veille ont permis d'aspirer à de nouvelles perspectives pour les systèmes de gestion de l'information. Et celles-ci se sont manifestées au travers d'objectifs nouveaux : *les actions d'influences grâce à l'information*. On est alors sorti de l'activité de veille pour entrer dans le domaine de l'intelligence. Il est certain qu'il ne faudrait pas voir une évolution linéaire qui aurait fait passer les entreprises de la surveillance à la veille, puis de la veille à l'intelligence d'entreprise. Ceci dit, les progrès de la veille ont fourni un soutien important à cette nouvelle fonction des systèmes de gestion de l'information, qui sont devenus, désormais, *offensifs*.

## 1.5 LES ACTIVITÉS OFFENSIVES

*Alors que la veille est passive (elle subit le changement), au mieux réactive (elle attend le changement) ou préactive (elle se prépare au changement), l'intelligence est proactive (elle agit ou recommande d'agir pour provoquer le changement<sup>96</sup>).*

Voici en quelques mots, une mise en évidence de la distinction entre veille et intelligence. La *proactivité* peut ici être rapprochée de *l'offensivité* dont il est question. Mais il ne faut pas se méprendre sur le propos. L'intelligence ne constitue pas une « nouvelle » activité, en rupture avec la veille. On peut y voir une évolution dont l'objectif a été de tirer profit des atouts de la veille pour pouvoir interagir avec l'environnement. On peut trouver, dans la littérature, des traces de cette évolution, comme par exemple, en observant le titre du livre blanc de Denis Meingan et Isabelle Lebo : *Maîtriser la veille pour préparer l'intelligence économique*. En outre, cette distinction apparaît également au cœur des écrits. Voici deux exemples qui illustrent la teneur de cette différenciation.

Alain Bloch<sup>97</sup> explique à ce sujet que l'intelligence (économique) se distingue des outils de surveillance et de veille par sa dimension dynamique et active. De plus, en cherchant, entre autres, à diffuser l'information utile à des destinataires ciblés, l'intelligence sort du cadre strict de la veille et acquiert un

---

<sup>96</sup> COHEN, Corine, *op.cit.*, p 104.

<sup>97</sup> BLOCH, *op.cit.*, p37.

rôle d'outil de communication à part entière dans l'entreprise. Il y a quelques années, cette caractéristique existait aussi pour la veille<sup>98</sup>, mais le ton était beaucoup moins résolu qu'aujourd'hui. Corine Cohen<sup>99</sup> ajoute que l'intelligence se distingue de la veille par sa proactivité et son implication plus forte dans la prise de décision. Par ailleurs, on attend de ces structures qu'elles apportent des informations de plus en plus précises, notamment en matière d'impacts et de répercussions sur des phénomènes de plus en plus complexes. L'auteur précise d'ailleurs que le rôle de « détection » de la veille s'est désormais transformé en un rôle de positionnement de l'organisation par rapport à l'environnement.<sup>100</sup>

### *Qu'entend-on par intelligence économique et stratégique?*

Tout d'abord, il convient de clarifier le terme *intelligence*, largement utilisé pour décrire les outils de gestion de l'information aujourd'hui. Déjà en 1995, Martinet et Marti<sup>101</sup> s'y sont essayés. Ils n'étaient certes pas les premiers, mais presque chaque ouvrage qui traite de ce thème s'impose cette mise au point. Le mot *intelligence*, disent-ils, a été choisi en raison de sa connotation moins passive que ceux comme *vigilance* et *veille*. Il est généralement assimilé à la faculté de s'adapter à son environnement. Par ailleurs, l'acception anglophone (antérieur à l'utilisation française du terme), liée à la notion de *renseignement*, rend compte d'une capacité à s'informer et à comprendre son environnement. De plus, dans leur quatrième de couverture, les auteurs éclairent le lecteur en expliquant que le terme (au sens anglo-saxon) *s'impose de plus en plus dans la profession car il paraît moins restrictif que documentation (limité aux seuls documents), veille technologique (limité à la technologie) ou information (qui ne renvoie pas suffisamment au traitement et à la diffusion)*.

Dans la première partie de ce mémoire, une définition de l'intelligence économique et stratégique a déjà été choisie. Il serait d'ailleurs utile de la rappeler. Il s'agit de :

*Une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.*

---

<sup>98</sup> LAINÉE, François, *op.cit.*, p 65.

<sup>99</sup> COHEN, Corine, *op.cit.*, p 37.

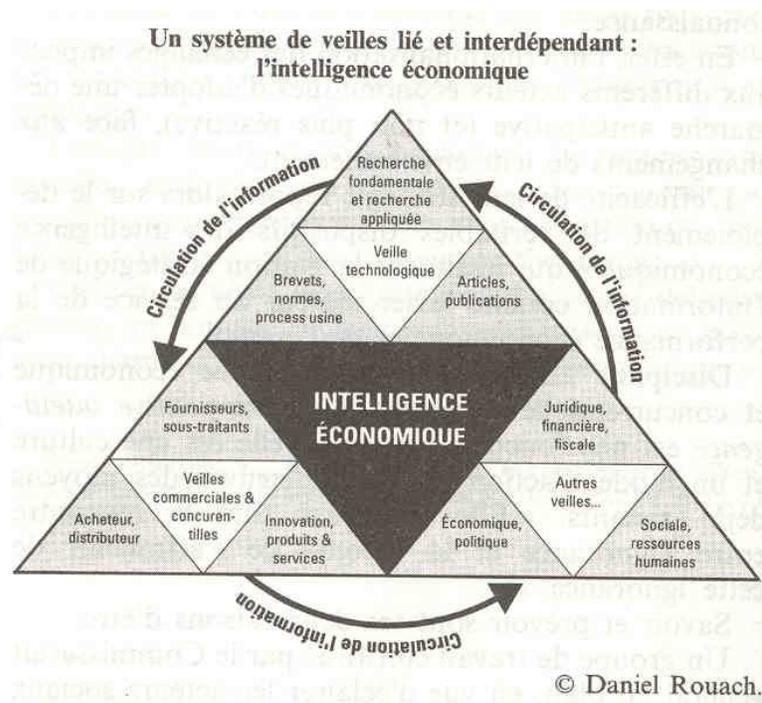
<sup>100</sup> *Ibid.*, p 57.

<sup>101</sup> MARTINET, Bruno, MARTI, Y.M., *op.cit.*, p 12.

Comme indiqué à de nombreuses reprises, la multitude de termes et de définitions, et par conséquent de modèles, a obscurci l'approche de l'intelligence en entreprise. Un premier travail de clarification a déjà été permis par l'approche choisie pour ce mémoire. Isoler les métiers de gestion de l'information selon leur degré d'activité a permis une distinction sur le critère du rapport à l'environnement (de la passivité à l'offensivité). En plus de cela, et comme l'explique Loup Francart<sup>102</sup>, l'accession de l'intelligence économique à un « niveau stratégique » s'est faite en intégrant à la gestion de l'information les NTIC et Internet, la gestion de la connaissance et l'utilisation de l'information en tant que capacité d'action.

Daniel Rouach<sup>103</sup>, pour sa part, offre même une visualisation de l'appropriation des activités de veille par l'intelligence d'entreprise. Il décrit l'intelligence économique comme une mise à profit de la circulation des informations qui serait, elle-même, permise par les activités de veille. On peut donc considérer ici que les cycles de médiation de l'information constituent le moteur de l'intelligence économique.

### Figure n° 8 : L'intelligence économique selon Rouach



Cette représentation n'est bien sûr pas la seule qui existe, ni même la plus aboutie, notamment à cause du fait qu'elle néglige la production du système d'intelligence (supports d'aide à la décision, actions d'influences, etc.). Mais elle a retenu l'attention car l'auteur se centre sur la circulation de l'information. Cet élément s'avère très intéressant dans le cadre de ce mémoire puisqu'on peut y voir

<sup>102</sup> FRANCART, Loup, *op.cit.*, p 100.

<sup>103</sup> ROUACH, Daniel, *op cit.*, p 10.

---

une illustration du second degré de médiation de l'information. L'intelligence économique est ici présentée comme un outil de coordination entre tous les outils de la première médiation.

Par ailleurs, et comme l'explique Jean-Louis Levet<sup>104</sup>, les travaux de définition de l'intelligence économique (et puis stratégique) ont connu une évolution en deux temps. D'abord, la majorité des auteurs ont insisté sur une description en terme de processus et de technique. Les objectifs stratégiques étaient, à cette période, abordés plus ou moins indirectement. C'est par exemple le cas de la définition du rapport Martre, mais aussi d'auteurs dont les productions ont été exploitées pour ce mémoire comme François Jakobiak, Bruno Martinet, Daniel Rouach, etc. Par la suite, et cela depuis peu d'ailleurs, une approche pluridisciplinaire a été envisagée, en mettant l'accent sur des notions telles que l'apprentissage collectif, le partage des connaissances, la gestion des ressources humaines, etc. C'est le cas par exemple de la définition de Bournois et Romani, qui est d'ailleurs citée par Levet, et qui met l'accent sur l'approche de l'intelligence d'entreprise comme outil stratégique de l'organisation. A ce sujet, Denis Meingan<sup>105</sup> a proposé une approche plus pointue de cette clarification du développement théorique des innovations en matière de gestion. Il explique, dans une interview donnée pour la lettre d'information de BNP Paribas, que l'histoire des concepts et pratiques de gestion se développe généralement en trois étapes :

- D'abord des réalisations opérationnelles innovantes au cœur des entreprises, sans réelle conceptualisation.
- Ensuite, avec la généralisation des pratiques, il y a l'apparition de nombreux concepts qui produisent une multitude de définitions.
- Enfin, avec l'institutionnalisation des pratiques, une catégorie de définitions devient prépondérante.

Actuellement, il semble que les travaux théoriques relatifs à la gestion de l'information en général se situent à une charnière entre la seconde et la troisième étape. Les travaux à l'échelle globale, comme par exemple le rapport Carayon, tentent de proposer une généralisation des concepts. Mais à ce jour, et cela a été largement exprimé dans ce mémoire, la variété des approches ne permet pas encore de dissiper le « brouillard » théorique en la matière.

---

<sup>104</sup> LEVET, J.L., *op.cit.*, p 18.

<sup>105</sup> Tiré de la newsletter « Knowledgenews n°12 », reçue par e-mail le 2 mai 2005. L'interview est tirée de la lettre d'information « *1formons nous* » de la « Ligne de Formation du groupe BNP Paribas.

---

## *A quoi sert l'intelligence économique et stratégique ?*

Avant toute chose, il faut rappeler que l'intelligence économique et stratégique garde les fonctions qu'assurait la veille, à savoir l'observation de l'environnement pour détecter les menaces et les occasions, et l'aide à la décision pour les dirigeants. En plus de cela, le caractère offensif de cette activité vient du fait qu'elle vise à mettre en place des actions d'influence. Alain Bloch<sup>106</sup> les définit comme *l'ensemble des actions de diffusion et d'utilisation de l'information au sein de l'entreprise et les actions menées par l'entreprise pour influencer sur son environnement et dont le lobbying ne constitue que l'un des aspects les plus connus.*

L'auteur ajoute plus loin que ces actions passent par la diffusion d'informations vraies et pertinentes auprès de destinataires ciblés, ce qui permet à ces derniers d'être un vecteur privilégié d'information au travers du réseau de l'organisation et notamment de ses sources informelles<sup>107</sup>. Il est important de pratiquer ces actions avec prudence et circonspection pour ne pas sortir des cadres réglementaires en vigueur. C'est à ce niveau qu'interviennent les notions d'éthique et de déontologie des métiers de gestion de l'information. Comme on peut le lire souvent, l'intelligence économique (et stratégique) ne consiste pas à faire de l'espionnage industriel<sup>108</sup>.

Lors de sa création, l'intelligence économique visait essentiellement à assurer un accroissement de la performance de l'organisation, et logiquement une pérennité solide. Ainsi, Bruno Martinet<sup>109</sup> et Pierre-Yves Marti énuméraient les buts suivants :

- *Développer de nouveaux produits*
- *Devenir plus performant*
- *Prendre des décisions*
- *Mieux vendre*
- *Obtenir un avantage compétitif*

Mais cette vision paraît trop limitée, notamment parce qu'elle a été mise au point à une époque où la veille était encore en pleine possession des champs d'action. Avec le temps, la distinction entre les deux activités s'est marquée plus fortement. Ceci est observable dans l'analyse de Corine Cohen<sup>110</sup> sur les objectifs de l'intelligence économique et stratégique. Elle les ajoutait, en précisant qu'elle considère la veille (précédemment détaillée) comme *partie intégrante de l'intelligence.*

---

<sup>106</sup> BLOCH, Alain, *op.cit.*, p 25.

<sup>107</sup> Ibid., p 39.

<sup>108</sup> ETIENNE, Ludovic, *op.cit.*, p 25.

<sup>109</sup> MARTINET, Bruno., MARTI, Y.M., *op.cit.*, pp 13 – 15.

<sup>110</sup> COHEN, Corine, *op.cit.*, p 106

- 
- **La fonction protectrice de la veille et de l'intelligence.** Elle a déjà été largement abordée.
  - **La fonction coordinatrice.** Elle est peu citée dans la littérature, pourtant elle est importante, puisqu'elle consiste à attirer l'attention sur le fait que l'intelligence sert à assurer la cohérence entre les niveaux stratégiques et opérationnels de l'organisation.
  - **La fonction proactive.** Cohen l'envisage à deux niveaux. Le premier consiste en la diffusion d'informations ciblées et pointues aux personnes adéquates, alors que le second se centre sur les actions en elles-même.

A un niveau plus général encore, Jean-Louis Levet attire l'attention sur les caractéristiques des activités d'intelligence économique (et stratégique). Il en identifie trois et les qualifie de *fédératrices* :

- **L'IE comme projet d'entreprendre<sup>111</sup>.** Cet élément met en avant l'importance de la coordination et de la coopération plutôt que la compétition, pourtant souvent utilisée. Sans nier l'importance de la compétitivité et des risques liés aux concurrents, il envisage l'intelligence économique comme une démarche de projet, déclinable à de nombreux niveaux.
- **L'IE est fondée sur le principe de coopération-coordination<sup>112</sup>.** Pour entreprendre collectivement, Levet insiste sur le fait que l'intelligence économique doit être déployée autour d'une coordination forte et d'une grande coopération entre les acteurs. En expliquant cela, il met en évidence le second degré de médiation identifié dans ce travail.
- **L'information comme bien collectif<sup>113</sup>.** Il propose de dépasser la conception de l'information comme une propriété qui donne du pouvoir sur « les autres », en mettant en exergue l'importance de l'usage qui en est fait. Ce dernier constitue, selon l'auteur, la véritable valeur liée à la possession de l'information. De ce point de vue, il conseille d'accompagner la gestion des flux d'informations par une démarche solide visant leur interprétation et leur utilisation, sous forme de connaissances nouvelles.

Avec ces fonctions, identifiées de plus en plus par les auteurs, on peut à la fois percevoir les évolutions du métier, mais aussi observer à quel point il atteint un degré « stratégique ». A tel point que l'intelligence économique transparait parfois, dans certaines sources, comme une sorte de philosophie ou un état d'esprit plus que comme un outil. Que ce soit pour les besoins de ce mémoire ou pour la rigueur intellectuelle, il convient de nuancer quelque peu cette tendance. L'intelligence économique et stratégique reste un outil, de plus en plus élaboré certes, mais un outil quand même. Même si depuis

---

<sup>111</sup> LEVET, J-L, *op.cit.*, p 20

<sup>112</sup> *Ibid.*, p 21.

<sup>113</sup> *Ibid.*, p 22.

quelques années, des sociétés en ont fait le cœur de leur travail, de manière générale, elle constitue un élément de plus de la *technostructure*<sup>114</sup> d'une entreprise.

## 1.6 UN MOT SUR L'INFORMATION

Avant d'achever cette approche conceptuelle, il semble important d'apporter deux éléments en matière d'information lorsqu'il est question de gestion de l'information dans les organisations.

En matière d'intelligence économique et stratégique, tout autant qu'en n'importe quelle activité du genre d'ailleurs, les professionnels ont l'habitude de classer l'information en trois catégories. Le critère utilisé pour ce classement est l'accessibilité de l'information. L'avantage de cette typologie, c'est qu'elle est presque unanimement reconnue. On a l'habitude d'identifier les informations dites *blanches*, *grises* ou *noires*.<sup>115</sup> Ludovic Etienne les décrit en détails :

- **L'information blanche.** Il s'agit de l'ensemble des informations directement et librement accessibles. Il compose la majorité des sources *formelles*<sup>116</sup> et ne fait pas l'objet d'une sécurisation particulière. Ces informations forment une base de travail très riche, fiable et donc indispensable, surtout si elles sont combinées, pour percevoir les éléments importants.
- **L'information grise.** Il s'agit de l'ensemble des informations acquises de manière indirecte, et qui ne fait pas l'objet d'une publication formelle. Ces informations sont en général secondaires car elles ont déjà fait l'objet d'un traitement, en interne ou à l'extérieure de l'organisation. Leur recherche reste légale, mais leur accès est plus protégé, ce qui les rend plus difficiles à obtenir. On leur attribue généralement une plus grande valeur ajoutée.
- **L'information noire.** Il s'agit des informations qui sont protégées et *fermées* en raison de leur caractère confidentiel. Tenter de les obtenir amène à sortir de la légalité, et relève de l'espionnage. Comme le dit Bloch, cette caractéristique les exclut en principe de l'activité d'intelligence économique, mais, dans le métier, ce genre de dérive existe pourtant.

Si l'on devait identifier le type d'information manipulé généralement par chaque catégorie d'activité décrite dans ce mémoire, il semblerait que la surveillance traite les informations *blanches*, que la veille utilise celles qui sont *blanches* et *grises*, et que l'intelligence d'entreprise traite celles qui sont *blanches* et *grises*, voire *noires*. Ceci dit, la plupart des auteurs s'accordent à dire que la proportion de chaque type

---

<sup>114</sup> Selon, la typologie des organisations de Mintzberg, (1982), tiré de WILKIN, Luc, *op.cit.*, p101.

<sup>115</sup> ETIENNE, Ludovic, *op.cit.*, p 31.

<sup>116</sup> Dans la littérature managériale, les sources formelles sont celles qui font l'objet d'un support physique ou numérique (presse, rapports, base de données, etc.) Les sources informelles sont toutes celles qui permettent d'accéder à des informations par les discussions, etc.

---

d'information n'est pas égal. C'est par exemple le cas d'Alain Bloch<sup>117</sup>, qui explique, à l'aide d'une pyramide inversée, que 80% des informations existantes sont *blanches*. Elles peuvent être acquises par des processus de veille, dans ce qu'il appelle une *logique NTIC*, c'est-à-dire grâce aux moyens techniques de collecte et de traitement. Il ajoute que 15% du total des informations sont *grises*, et que les 5% restant sont *noires*. Ces deux derniers types sont obtenus par les structures d'intelligence économique, dans une *logique réseau*. L'auteur met en avant le fait que les informations *grises* et *noire* ne sont pas directement accessibles et qu'il faut mobiliser des techniques indirectes de collecte, dont le réseau de connaissance est le principal support. C'est au cœur de l'articulation entre informations *grises* et *noires* que se pose régulièrement la question de la déontologie des systèmes de gestion de l'information.

Tout au long de ce mémoire, il a été question de diffusion d'information, de traitement et par conséquent de création de produit à l'attention des utilisateurs du système d'information. Ceci dit, il semble utile de citer quelques exemples de ceux-ci, ne fut-ce que pour apporter une image concrète de ce que peut offrir un tel système. Corine Cohen<sup>118</sup> cite par exemple : la note d'alerte, le rapport d'étonnement, la monographie (sur les concurrents par exemple), la synthèse, la newsletter et la revue de presse. A cela, Jacques Chaumier<sup>119</sup> ajoute les résumés (il en propose 6 types).

L'intérêt de ces quelques pages tient au fait qu'elles sont rédigées dans le but de mettre en évidence les quelques éléments clés pour pouvoir appréhender l'intelligence économique et stratégique. Ils reposent essentiellement sur le choix d'une définition et sur l'identification des fonctions qu'assure l'activité. Pourtant, cette approche reste basique, et donc ne rend pas compte de la richesse des écrits en la matière. Dans le cadre de ce mémoire, il n'est pas possible d'apporter une description plus poussée de la thématique, en raison des limites formelles de celui-ci. Néanmoins le chapitre suivant visera à mettre en évidence le processus de médiation qui assure, selon nous, une fonction incontournable en matière de gestion de l'information.

## **CHAPITRE 2 : LA MÉDIATION DE L'INFORMATION**

Comme expliqué dans la première partie de ce mémoire, et signalé tout au long de l'approche conceptuelle des activités de gestion de l'information, la médiation de l'information constitue une caractéristique majeure pour les organisations. Le choix de cette dernière n'est pas anodin. Cette

---

<sup>117</sup> BLOCH, *op.cit.*, p 29.

<sup>118</sup> COHEN, Corine, *op.cit.*, p121.

<sup>119</sup> CHAUMIER, Jacques (2000), *op.cit.*, p 42.

médiation a été identifiée comme une base commune, qui pourrait permettre un rapprochement entre l'intelligence économique et l'activité médiatique. La formulation du sujet d'origine<sup>120</sup> a demandé de pouvoir appuyer la comparaison sur une base commune et soutenable, afin de lui apporter sa validité. Si ce sujet devait être traité dans le cadre d'une thèse de doctorat, par exemple, il demanderait d'adapter l'analyse de la notion de médiation aux médias. C'est aussi dans cet objectif qu'ont été distingués les deux degrés de médiation qui sont appliqués dans ce mémoire. Il serait utile de les rappeler :

- **1er degré** : une médiation concrète de l'information
- **2<sup>ème</sup> degré** : une médiation interpersonnelle, plaçant l'acteur de gestion de l'information au centre de relations entre utilisateurs et environnement, dans un rôle d'interface.

On peut d'ailleurs observer d'emblée que ces deux types de médiation pourraient s'adapter sans peine à l'activité médiatique. Les journalistes articulent leur travail autour d'un processus de *collecte-traitement-diffusion* des informations pour construire leurs articles : c'est le premier degré. De plus, l'importance qu'ont pris les médias aujourd'hui les place au centre d'arènes de communication mettant en rapport de nombreux acteurs de la société : c'est le second niveau. Ce rapprochement permettrait de construire deux hypothèses que le sujet pourrait mettre en avant : « *les cellules d'intelligence économique adoptent un fonctionnement proche de celui des rédactions de médias* » et « *les médias jouent le rôle de cellule d'intelligence à l'échelle de la société* ». Il n'est pas question ici de se prononcer sur la véracité de ces hypothèses. En outre, elles montrent bien en quoi la notion de médiation, entendue à ces deux degrés, peut soutenir une réflexion très fructueuse sur les activités de gestion de l'information.

Quoi qu'il en soit, c'est de la médiation dans les organisations dont il est question dans ce mémoire. Pour l'appréhender, les deux degrés seront éclairés par les travaux exploités ici, et par conséquent, à l'aide de l'approche conceptuelle développée précédemment.

Avant de s'y plonger, il convient d'apporter une précision au sujet de la notion de médiation. Alain Bloch<sup>121</sup> identifiait, dans son ouvrage consacré à l'intelligence économique, un nouveau profil de médiateur. Il expliquait que, même si ce terme reste peu utilisé en entreprise, il existe une médiation à deux niveaux :

---

<sup>120</sup> L'Intelligence économique comme processus de médiation de l'information dans les organisations. Analyse du cheminement de l'information et de l'utilisation des sources dans une perspective comparative entre grandes entreprises et médias d'information.

<sup>121</sup> BLOCH, Alain, *op.cit.*, p 12.

- La médiation entre l'entreprise et son environnement, qui place l'intelligence économique au rôle d'interface.
- La médiation au sein de l'entreprise, qui assure la coordination entre les différents acteurs de l'organisation.

Cette approche est très intéressante et a d'ailleurs inspiré la distinction proposée par ce mémoire. Ceci dit, elle n'a pas été retenue en raison de la plus grande difficulté d'adaptation à d'autres types de gestion de l'information en général, et à l'activité médiatique en particulier, et à cause de sa focalisation sur ce qui est identifié ici comme le second degré de médiation. Il ne s'agit donc pas de rejeter l'approche de Bloch, mais plutôt de l'exploiter indirectement pour les besoins du sujet global dans lequel s'inscrit ce mémoire.

## 2.1 LE 1<sup>ER</sup> DEGRÉ DE MÉDIATION

Dans la première partie, le recours aux sciences de la documentation a mis en évidence, par l'intermédiaire du modèle de la chaîne documentaire, les étapes indispensables pour que le processus de médiation puisse être identifié. Quel que soit le niveau de détails adopté, il faut au minimum pouvoir observer une séquence *collecte-traitement-diffusion*.

Cette séquence est déjà très présente dans ce travail. Une première manière d'aborder ce degré de médiation peut consister en un retour en arrière sur l'approche conceptuelle des activités de gestion de l'information. Les trois catégories envisagées (passives, réactives et offensives) ont fait l'objet d'une schématisation à l'aide de modèles tirés de la littérature. Leur choix a d'ailleurs été motivé, car ils permettaient une manipulation en regard de la notion de médiation.

*Les activités de surveillance*, représentées à l'aide des travaux de Pateyron, se sont avérées très limitées dans leurs possibilités en matière de gestion de l'information. Pourtant, la séquence de médiation y est présente. Aujourd'hui, aux vues de l'évolution des théories en la matière, il semblerait que la présence de cette séquence soit le seul atout réel des activités de surveillance. Dans la mesure où elles ont pu servir de base au développement des autres activités, on peut voir dans le processus de médiation une base de travail incontournable. Et les autres modèles le confirment.

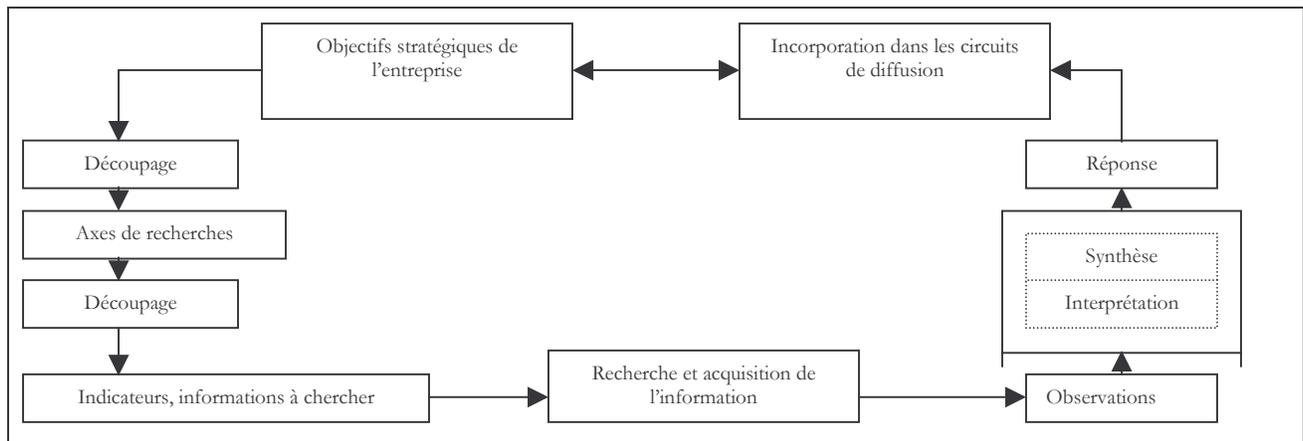
*Les activités de veille*, illustrées par le schéma de Meingan et Lebo, gardent la même logique. La médiation est présentée par les étapes de recueil, d'analyse et de diffusion. On peut même observer que son caractère plus élaboré, pour rendre compte des objectifs de la veille, garde pourtant cette médiation au centre de l'activité.

*L'intelligence économique et stratégique*, que Rouach considérait comme le centre de convergence des différents types de veille, garde le même esprit. Dans ce cas-ci, la médiation à chaque niveau compose

le moteur de l'intelligence économique. Elle est d'ailleurs présente dans la définition retenue pour ce mémoire (Bournois et Romani) qui fait explicitement référence à la séquence *collecte-traitement-diffusion*.

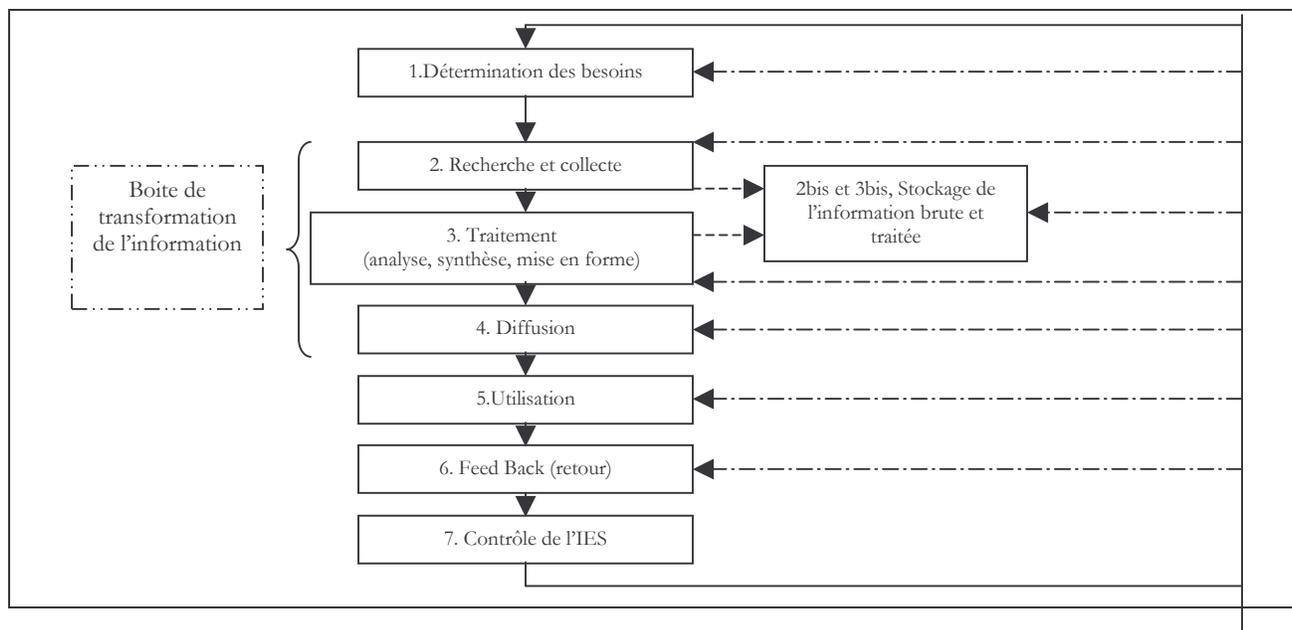
Mais comme indiqué avec le modèle de Rouach, les modélisations de l'intelligence économique sont nombreuses. Celle qui a été proposée permettait d'assurer la cohérence de la structure envisagée pour construire l'approche conceptuelle (les types de veilleurs et les catégories d'activités). En ce qui concerne le premier niveau de médiation, ce n'est pourtant pas le plus représentatif. Cette section donne donc l'occasion d'approfondir ce point. Deux modèles ont attiré l'attention à ce sujet. Celui de Martinet et Marti et celui de Cohen. Ils ont, entre autres, le mérite de s'approcher du modèle de la chaîne documentaire retenu dans la première partie. Le modèle de Chaumier envisageait la médiation par des étapes successives qui sont représentées, dans leur vision détaillée du cycle de l'information, en distinguant certaines étapes intermédiaires. Leurs caractéristiques communes sont leur aspect cyclique, leur introduction d'une phase préliminaire pour déterminer les besoins et le lien qu'ils nouent entre la prise de décision et la phase d'analyse des objectifs.

**Figure n° 9 : La méthodologie d'intelligence économique**<sup>122</sup>



On perçoit ici la ressemblance avec le modèle de Chaumier : la configuration cyclique, dont chaque côté est consacré aux phases principales de la médiation. Les étapes successives de cette dernière offrent une vision plus détaillée.

<sup>122</sup> MARTINET, Bruno, MARTI, Y.-M., *op.cit.*, p 75.

**Figure n°10 : L'intelligence économique et stratégique selon Cohen.**<sup>123</sup>

C'est le modèle de Corine Cohen qui paraît le plus complet, dans la mesure où elle insiste sur la phase de contrôle, en indiquant qu'elle n'apparaît pas qu'au niveau de l'analyse des besoins, mais à toutes les étapes du processus. Ici la médiation est concentrée dans ce qu'elle appelle *la boîte de transformation de l'information*. Cela permet d'ailleurs de voir plus clairement la différence entre les phases de médiation « pure » et celles qui relèvent de l'activité d'intelligence économique et stratégique. Il faut d'ailleurs ajouter que Cohen consacre de nombreuses pages à la description de toutes ces étapes. Comme le font souvent les auteurs, elle profite de la structure du processus de médiation pour détailler les aspects techniques de l'intelligence économique. C'est d'ailleurs ce qui a été réalisé de manière très brève dans ce mémoire. Il faut dire qu'à ce sujet, le premier degré du processus de médiation offre un support théorique très efficace<sup>124</sup>.

Lors de la première partie de ce mémoire, il a été question de l'importance de la révolution informationnelle, causée, entre autres, par les NTIC. C'est sans doute à ce degré de médiation que son influence a été la plus forte<sup>125</sup>. C'est en effet en améliorant les outils techniques (ordinateurs, numérisation, systèmes de bases de données, accès aux sources, Internet, etc.) que le processus de médiation a pu devenir aussi efficace. Bien sûr, il ne faut pas oublier les problèmes liés à cette évolution comme, par exemple, la surcharge d'information, mais, pour une activité qui place la

<sup>123</sup> COHEN, Corine, *op.cit.*, p 192.

<sup>124</sup> Ce type d'approche est réalisé, entre autres, par Bloch (pp18 – 22), Revelli (p 8 – 11), Cohen( pp 151 – 192), etc.

<sup>125</sup> JULIA, Jean-Thierry, *Les enjeux didactiques d'une médiation technique interactive*, in : METZBERG, Jean-Paul (Dir), *Médiation et représentation des savoirs*, Contributions du colloque « Partage des savoirs », tenu à Lyon, du 28/02 au 01/03/2003, Communication et civilisation, L'Harmattan, Paris, 2004, p 63.

---

médiation au cœur de son fonctionnement, les acquis sont indéniables. De plus, ces changements sont ressentis également au niveau des logiques d'échange et de communication de l'information, mais ceci relève déjà du second degré de médiation<sup>126</sup>. A ce propos, les auteurs notent souvent les difficultés liées à l'essor d'Internet, et donc à ses répercussions sur la qualité de traitement de l'information.

Il n'est d'ailleurs pas évident d'évaluer le lien entre qualité de la médiation et qualité de l'information. De prime abord, il serait tentant de croire qu'il suffit de mettre en place un système efficace pour obtenir un traitement de valeur. Mais, comme le montre Cohen lorsqu'elle tente de proposer une méthode d'évaluation de cette performance, le lien entre les deux n'est pas aussi simple. Aussi solide que soit le système, l'information peut toujours créer des distorsions qui dégradent la pertinence de ses produits. Ainsi, l'auteur s'inspire des travaux de Zmud, et cite quelques critères, comme par exemple : la pertinence de l'information, sa précision, sa quantité, sa fiabilité, sa lisibilité, etc<sup>127</sup>. S'il est vrai que la médiation permettra d'exploiter ces critères, les informations brutes doivent, au départ, atteindre un certain niveau de qualité.

Dans la section consacrée à l'approche conceptuelle des activités offensives de gestion de l'information, une observation de Jean-Louis Levet<sup>128</sup> mettait en évidence l'évolution des approches théoriques en la matière. Pour rappel, Levet expliquait que, dans un premier temps, l'attention des auteurs s'était attachée à une définition des ces systèmes d'un point de vue processuel et technique. C'est dans ce contexte que les définitions et les modèles ont permis de mettre en évidence le premier degré de médiation qui est proposé dans ce mémoire. Par la suite, les travaux ont de plus en plus insisté sur une conception plus globale de l'intelligence économique et stratégique comme un outil stratégique de l'entreprise. C'est alors que les objectifs se sont élargis et ont donné au concept l'envergure qu'il connaît aujourd'hui. Cette transition est tout à fait intéressante, car on peut y percevoir l'apparition du second degré de médiation identifié ici. Levet montrait ainsi que, désormais, les notions que l'on met en avant à ce sujet sont la *coordination* et la *coopération*.

Sans négliger pour autant le premier degré de médiation, c'est depuis lors que les systèmes de gestion de l'information sont considérés comme des carrefours de plus en plus denses où circulent informations, idées, opinions, etc.

---

<sup>126</sup> GHERNAOUTI-HELIE, Solange, DUFOUR, Arnaud, *op.cit.*, p 104.

<sup>127</sup> COHEN, Corine, *op.cit.*, p 117.

<sup>128</sup> Voir à ce sujet la section 1.5 et surtout : LEVET, J-L., *op.cit.*, p 18 et 19.

---

## 2.2 LE 2<sup>ND</sup> DEGRÉ DE MÉDIATION

Le second degré de médiation relève de la médiation interpersonnelle, qui place l'acteur de gestion de l'information dans le rôle d'interface entre l'environnement et les utilisateurs. C'est ce qui peut être dégagé de la citation de Porter, qui expliquait que le but de ces systèmes serait de *pouvoir donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour pouvoir prendre la bonne décision*.<sup>129</sup> En cherchant à remplir cet objectif, la médiation sort du cadre limité de la séquence *collecte-traitement-diffusion* pour atteindre un statut qui la rend indispensable pour le bon fonctionnement de l'organisation. Et cet aspect peut également être identifié dans l'approche conceptuelle du premier chapitre de cette partie.

*Les activités de surveillance* ont montré leur faiblesse dans ce domaine. Leur manque de réactivité et la portée limitée de leurs actions ne leur ont pas permis de jouer réellement ce rôle. Pourtant, dans la mesure où on peut les considérer comme les prémisses des autres activités de gestion de l'information, on peut déjà y percevoir cette fonction d'interface. Mais, à leur niveau, elles ne rapprochent les utilisateurs que de l'environnement.

*Les activités de veille* ont comblé ces manques en accentuant le second degré de médiation de la surveillance, notamment en plaçant l'aide à la décision au centre des objectifs. De plus, et pour la même raison, elles ont favorisé les interactions entre utilisateurs. C'est avec leur évolution que des réseaux solides de relations se sont construits, au cœur desquels les activités de veille ont pris une place centrale. Plus le besoin d'information pour la décision s'est fait sentir, plus elles ont développé ce type de médiation.

*Les activités d'intelligence économique et stratégique* ont non seulement encore accentué le rôle d'interface avec le monde extérieur, mais aussi celui entre utilisateurs. Par ailleurs, le recours à des actions d'influence a élargi le champ de la médiation interpersonnelle en donnant à l'organisation les moyens d'agir sur son environnement. Revelli confirmait cette approche. Il terminait d'ailleurs en citant la figure du *médiateur*, qui désigne l'acteur d'intelligence économique.<sup>130</sup> C'est au cœur de cette activité que le second degré de médiation est le plus marqué. A tel point que les professionnels du métier ont acquis un statut de *spécialistes des espaces de communication des savoirs*.<sup>131</sup> De plus, comme pour le

---

<sup>129</sup> Cfr supra pour les détails relatifs à cette citation.

<sup>130</sup> REVELLI, Carlo, *op.cit.*, p 16.

<sup>131</sup> JEANNERET, Yves, *Le partage des savoirs entre métamorphose des médias et poétique des discours*, in : METZBERG, Jean-Paul (Dir), *Médiation et représentation des savoirs*, Contributions du colloque « Partage des savoirs », tenu à Lyon, du 28/02 au 01/03/2003, Communication et civilisation, L'Harmattan, Paris, 2004, p 25.

---

premier degré, la définition de l'intelligence économique et stratégique de Bournois et Romani fait référence au second degré de médiation, en envisageant les réseaux qu'elle *coordonne et anime*.

Cette fonction de médiation interpersonnelle est d'ailleurs présente dans la majorité des métiers de gestion de l'information (journalisme, relations presse, systèmes documentaires, etc.)<sup>132</sup> Il faut en outre ajouter que cette fonction n'intervient pas uniquement par la diffusion des produits du système d'information. Elle apparaît dès la mise en place de celui-ci. Ainsi, Chaumier insistait sur l'importance que jouait l'analyse des besoins<sup>133</sup>, en amont de la médiation du premier degré. Dès cette phase préparatoire, le documentaliste, ou encore le veilleur, se met à l'écoute de ses utilisateurs, se plaçant d'emblée dans le rôle d'interface décrit ici. C'est pour cela que l'auteur notait le rôle de communicateur des acteurs de gestion d'information. Bloch<sup>134</sup> expliquait à ce propos que chaque agent d'intelligence économique (et d'ailleurs de gestion de l'information) appartient à un réseau interne à l'organisation, dont il élargit le champ en cascade, par le fait qu'il sert d'intermédiaire au centre des autres réseaux externes auxquels il appartient.

On peut remarquer que le second degré de médiation est beaucoup plus difficile à dégager de la littérature. Le fait qu'il se situe à un niveau plus abstrait le rend beaucoup moins tangible que le premier degré. L'intérêt de l'angle particulier de ce mémoire vient justement du fait qu'il traite d'une notion qui est connue et reconnue en général, mais dont les mentions sont sous-entendues, suggérées ou, au mieux, abordées brièvement. Pour achever cette description de la fonction de médiation interpersonnelle jouée par l'intelligence d'entreprise, il serait intéressant d'exploiter un article rédigé suite à un colloque à Poitiers en 2005, qui propose d'étudier le processus d'intelligence économique sous le point de vue de ce que les auteurs appellent *l'infomédiaire*.<sup>135</sup>

Jusque là, les réflexions et les observations relatives à la médiation de l'information restaient le fruit d'une exploitation presque exclusivement indirecte des écrits des auteurs. Mais cet article est apparu très utile. Et cela pour deux raisons : d'une part, il permet de clarifier certains aspects liés à la médiation, et d'autre part, grâce à sa bibliographie, il a permis d'exploiter des écrits qui n'auraient pu être trouvés sans lui.

---

<sup>132</sup> *Techniques documentaires : guide pratique pour la gestion et la recherche d'information*. Weka, Paris, 1999, 1B-p2

<sup>133</sup> CHAUMIER, Jacques (2000), *op.cit.*, p 17.

<sup>134</sup> BLOCH, Alain, *op.cit.*, p 37.

<sup>135</sup> GORAI, Stéphane, KNAUF, Audrey, *Le processus d'Intelligence économique : une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problèmes de recherche d'information*, Actes du colloque ATELIS, Poitiers, 2005, consulté sur <http://archivesic.cssd.cnrs.fr> (le 04/04/2005) pp 82-106.

---

Les auteurs expliquent que la notion d'infomédiaire est relativement récente, et qu'on en trouve certaines traces dans la littérature, mais qu'elle reste malgré tout mal définie, voire absente dans bien des cas. Ils expliquent que si le terme en lui-même est peu utilisé, l'activité qu'il recouvre est en outre décrite par des termes comme *médiateur informationnel*, *l'intermédiation*, etc.<sup>136</sup> Parmi toutes les définitions proposées par les auteurs, deux en particulier ont retenu l'attention. Il s'agit de celles de Kocergin et de celle de Montculier. La première décrit l'infomédiaire comme :

*Un prescripteur d'information, chargé de dynamiser son réseau et de retenir l'attention en « éduquant » les divers membres de ce réseau à l'utilisation des outils (...) mis à leur disposition. Ce qui revient à le représenter comme un médiateur, « facilitateur » du processus informationnel<sup>137</sup>.*

On peut percevoir ici les deux degrés de médiation, à la fois parce que l'infomédiaire est un prescripteur d'informations et parce qu'il est au cœur d'un réseau. La seconde définition, indique simplement qu'il peut être considéré comme un *orchestreur* ; ce qui accentue encore la présence du second degré de médiation.

On comprend aisément l'importance que cet article peut avoir. Son champ d'investigation ouvre des perspectives de recherche très utiles et apporte un support théorique solide à l'approche de la médiation au cœur des activités de gestion de l'information. Pourtant, aborder la notion d'infomédiaire plus en détail sortirait du cadre de ce mémoire. En outre, elle pourra être largement exploitée lors du traitement éventuel du sujet de thèse dans lequel ce travail s'inscrit. Néanmoins, il reste deux points qu'il a semblé pertinent de citer .

Si l'on accepte le rôle d'infomédiaire, comme le disent les auteurs<sup>138</sup>, les agents de gestion de l'information assurent des fonctions d'animation et de coordination tout au long du processus d'intelligence économique et stratégique (de la définition du problème à la prise de décision et au contrôle du système). Cela illustre encore une fois le seconde degré de médiation.

Enfin, ils proposent une schématisation très intéressante pour ce travail. Ils envisagent les trois métiers de gestion de l'information : la documentation, qui remplace ici la surveillance, la veille et l'intelligence économique (et stratégique). La figure présente les trois fonctions de chacun d'eux, à savoir : *l'écoute*, la *discussion* et la *proposition*.<sup>139</sup> Mises en perspective avec l'approche conceptuelle de ce mémoire, on peut y voir les fonctions d'alerte et de compréhension des besoins de la documentation,

---

<sup>136</sup> Ibid., p 89.

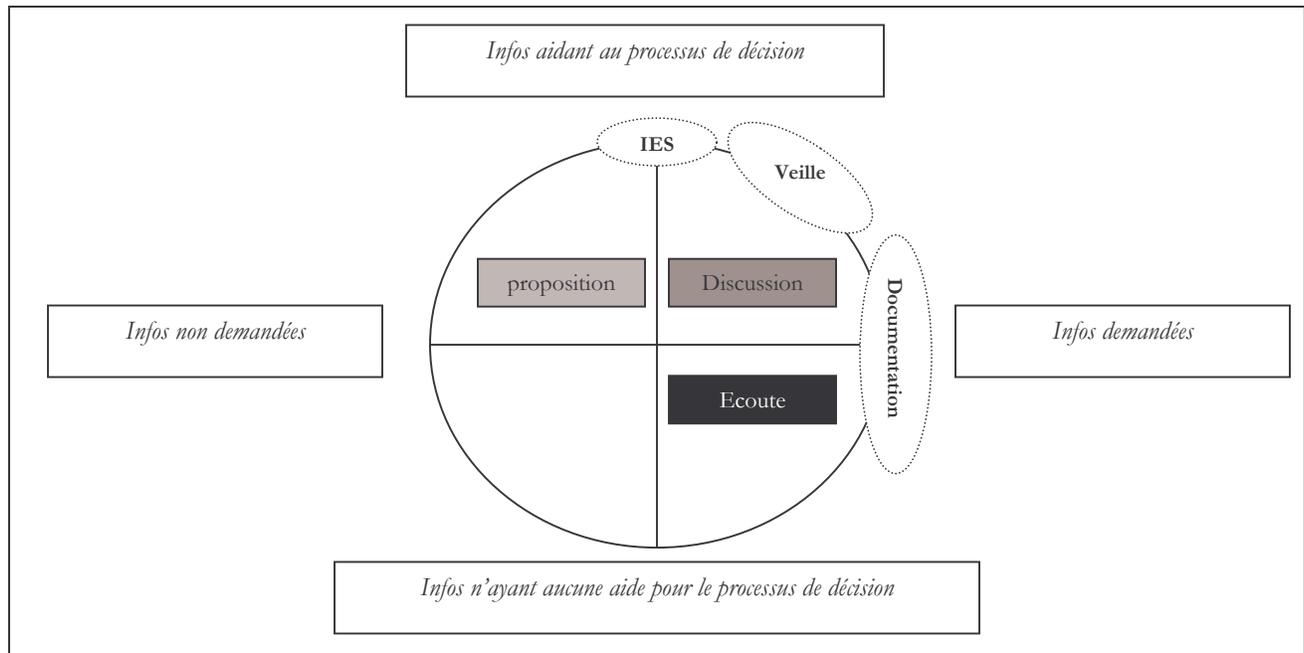
<sup>137</sup> Id.

<sup>138</sup> Ibid., p 96.

<sup>139</sup> Ibid., p 102.

d'aide à la décision de la veille et d'action d'influence de l'intelligence d'entreprise. Ainsi, ils mettent en évidence l'évolution du métier à travers ces trois activités, en précisant que l'accession à l'intelligence économique ne pourrait, en aucun cas, se faire en oubliant les compétences et les outils développés dans la documentation/surveillance et la veille.

**Figure n°11 : trois fonctions pour trois métiers<sup>140</sup>**



Par ailleurs, la mobilisation de la documentation offre une source de validation directe du recours à cette discipline. En effet, jusqu'ici, elle n'a été justifiée que par le fait que les modèles qu'elle a mis au point permettent d'éclairer l'étude de la gestion de l'information. S'il est vrai que des traces de cette activité sont perceptibles dans les écrits traitant des sciences de la documentation, cet article fait partie des rares travaux traitant de la gestion de l'information, citant directement la documentation et ses concepts, comme la chaîne documentaire par exemple.

## 2.3 CE QUE SUGGÈRE LA NOTION DE MÉDIATION

En prenant un peu de recul, une évolution de la notion de médiation peut être distinguée au travers des trois catégories choisies pour traiter les outils de gestion de l'information. Plus le degré de réactivité s'est intensifié, plus elle a quitté sa fonction de séquence de traitement de l'information pour atteindre son importance dans la mise en relation des membres de l'organisation. Une réflexion paraît possible grâce à cette observation.

<sup>140</sup> Id.

---

La médiation concrète de l'information s'est trouvée, dès l'origine, au cœur des activités de gestion de l'information comme processus moteur. C'est elle qui a structuré les modes de fonctionnement et a conditionné les pistes d'amélioration qui sont apparues au fil du temps. Alors que les organisations apprenaient rapidement à tirer profit des outils mis à leur disposition, les agents de gestion de l'information sont devenus peu à peu des interlocuteurs privilégiés et ont été intégrés dans les processus de prise de décision. Par la suite, les outils de plus en plus performants, élaborés grâce à la révolution technologique qui n'a cessé de bouleverser la société, ont poussé les organisations à intégrer les systèmes de gestion de l'information dans leur arsenal stratégique. Le rôle de relais s'est mué en interface. Aujourd'hui, les agents d'intelligence économique et stratégique sont devenus des experts incontournables, recherchés pour leurs capacités d'analyse, de compréhension et leur expérience, mais aussi pour leurs qualités d'animation, de communication et de mise en réseau.

Cette synthèse soulève la question du lien entre le développement des systèmes de gestion de l'information et l'évolution de la médiation. A ce stade, il semble certain qu'ils soient intimement liés. D'une part, il apparaît, des différentes lectures, que cette notion a été le moteur du fonctionnement de ces systèmes. D'autre part, sans eux, elle n'aurait pas sa raison d'être. C'est pour cette raison qu'affirmer la prédominance de l'un sur l'autre serait un risque qui ne sera pas pris dans ce mémoire. En outre, placer la médiation au centre d'une étude de l'intelligence économique et stratégique permet de discerner à quel point ces éléments sont interdépendants, et finalement presque indissociables.

---

## CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

La gestion de l'information et, à plus forte raison, l'intelligence économique et stratégique, sont des sujets en constante évolution. Nul ne pourrait prétendre pouvoir les boucler une fois pour toute. Chaque contribution ne peut que proposer une « photographie », à un moment donné, du thème dont elle traite. Les conclusions des auteurs sont, en général, destinées à effectuer une prise de recul et à ouvrir des perspectives nouvelles. Ces lignes respecteront cette méthode, dans la mesure où ce mémoire ne pourrait avoir la prétention de s'attribuer le mérite de révolutionner le domaine. Par ailleurs, c'est, entre autres, au niveau des questions qu'il pose que ce travail peut trouver une certaine valeur ajoutée. En effet, tout au long de ce mémoire, des pistes de réflexion très intéressantes ont été ouvertes. Comme expliqué à plusieurs reprises, le sujet traité ici ne constitue qu'une partie d'un thème de recherche beaucoup plus vaste. S'il est vrai que l'objectif a été de produire une contribution valorisable à elle seule, cela n'a pas empêché d'apporter des questionnements plus larges.

Mais que faut-il en retenir ? Ce travail a mis en évidence les éléments de contexte qui conditionnent l'environnement des organisations. Ainsi, il est très important de pouvoir tenir compte des évolutions de celui-ci lorsqu'il est question de gestion de l'information. Les NTIC, la mondialisation, le changement des mentalités sont autant de facteurs qui ont à la fois encadré le développement de ces systèmes, mais qui l'ont également soutenu, voire permis. Cela peut être observé autant dans les méthodes de travail des veilleurs (accès à des sources de plus en plus riches, traitement informatisé des documents, diffusion de plus en plus variée, etc.) que dans les modes de mise en œuvre des actions d'influence mobilisées par l'entreprise. Il est désormais indispensable de prendre en compte le potentiel d'évolution permis par le bouleversement de l'information.

Les activités de gestion de l'information ont été ici détaillées à l'aide d'une grille de lecture dont le critère de distinction se centre sur leur degré de réactivité par rapport à l'environnement. En plus de la structuration qu'elle apporte, cette méthode a permis d'introduire une certaine cohérence au bouillonnement théorique qui caractérise les travaux relatifs à l'intelligence d'entreprise. Si l'approche adoptée ici n'est pas unique, elle a permis d'éclairer à plusieurs égards la description des activités. En effet, la recherche a montré que l'évolution pratique des activités reflète aussi le développement historique de ces métiers. En outre, ce dernier a dissipé le flou qui persistait jusque là, lorsqu'il s'agissait de les observer de manière globale. L'analyse proposée dans ce mémoire a rejeté l'idée que la veille, et plus tard l'intelligence économique, sont apparues en rupture avec les pratiques antérieures.

---

Elle a ainsi permis d'identifier les trois fonctions de base des activités de gestion de l'information : observation de l'environnement dans un but d'anticipation des menaces et occasions, aide à la décision et interaction avec l'environnement par l'intermédiaire d'actions d'influence. L'absence de rupture s'explique, entre autres, par le fait que les fonctions citées ici sont cumulées à chaque étape de l'évolution. Néanmoins, il convient d'ajouter une précision : tout système de veille n'est pas forcément destiné à devenir un outil d'intelligence économique et stratégique. L'évolution qui est suggérée dans ce travail n'implique pas un recours obligatoire à des actions d'influence. Par contre, pour accéder à l'intelligence d'entreprise, l'appropriation des activités de veille est indispensable.

La mobilisation des sciences de la documentation était une piste d'exploitation un peu différente des méthodes habituelles. Elle a mis en évidence la notion de chaîne documentaire, dont l'exploitation s'est avérée très fructueuse. D'une part, elle a servi de base théorique à la description du premier degré de médiation de l'information. D'autre part, grâce à sa précision, ce modèle a attiré l'attention sur les étapes du travail minimal de tout système de gestion de l'information. Et l'observation de la littérature en la matière a mis en lumière la présence récurrente de ces différentes phases. En plus d'avoir appuyé la description théorique lors de l'approche conceptuelle, cet éclairage a rendu possible un rapprochement entre les trois types d'activités abordés. Le documentaliste, comme l'expliquait Chaumier, voit, ces dernières années, son métier radicalement modifié. De plus, ses compétences et ses méthodes de travail ont poussé son intégration au cœur des systèmes d'information, à tel point que l'on puisse désormais assimiler le veilleur au documentaliste, et vice versa.

La notion de médiation, exploitée ici à deux degrés différents, constitue sans doute la piste d'analyse la plus intéressante. Tout comme les sciences de la documentation, elle a apporté un éclairage sur l'approche conceptuelle des activités de gestion de l'information. Comme l'expliquait le chapitre à ce sujet, elle a ajouté un élément important à la compréhension globale de ces métiers. Une fois les deux degrés identifiés, il a été possible de suivre leur évolution au fil des publications et des définitions. Ainsi, il est apparu que la médiation concrète de l'information s'est spécialisée d'années en années. En outre, et c'est sans doute le plus intéressant, le rôle de simple relais, assuré par les systèmes de surveillance, s'est mué en un statut d'interface de plus en plus sophistiqué. A tel point que certains auteurs utilisent le terme d'infomédiaire pour désigner l'agent d'intelligence économique et stratégique. Plus qu'un intermédiaire, il apporte une coordination et une animation des réseaux de plus en plus importantes.

Alors que ce mémoire s'achève, les perspectives qu'il suggère ouvrent la porte à de nouvelles découvertes enrichissantes. Puisqu'il est certain qu'il ne révolutionnera pas le métier, il reste à espérer que sa modeste contribution aura permis de clarifier certains points. Il ne constitue pas un aboutissement en soi. Son point final, n'est finalement qu'un point de départ.

---

## BIBLIOGRAPHIE

### ***OUVRAGES DE REFERENCE***

1. ASTIEN, Eric, *Dictionnaire des technologie de l'information et de la communication*, Foucher, Paris, 2001, 271 p.
2. CACALY, Serge (dir.), LE COADIC, Yves-François, POMART, Paul-Dominique, SUTTER, Eric *Dictionnaire de l'information : Sciences, technologie, management : un panorama complet du secteur, un outil pour maîtriser la "société de l'information"*, 2e éd., Armand Colin, Paris, 2004, 274 p.
3. *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, sous la direction de LAMIZET, Bernard, SILEM, Ahmed, Ellipses, Paris, 1997, 590p.
4. N'GAHANE, Pierre, *Dictionnaire de gestion*, Coll. Curus, Armand Collin, paris, 181 p.
5. NIOBEY (dir) , *Le dictionnaire analogique*, Larousse références , Ed. Larousse-Bordas, Paris, 1997, 856 p.
6. REIX, Robert, *Dictionnaire des systèmes d'information*, Vuibert, Bonnat, 1999, 167 p.
7. ROBINSON, Michael, *Dictionnaire de technologie numérique : anglais-français, français-anglais : informatique, télécommunications, réseaux, électronique, multimédias, Internet*, Ellipses, Paris, 2004, 809 p.
8. *Encyclopédie Universalis*, consultée en ligne grâce aux ressources électroniques de l'ULB, [www.universalis-edu.com](http://www.universalis-edu.com)

### ***OUVRAGE SPÉCIALISÉS***

## **A PROPOS DE LA GESTION DE L'INFORMATION EN ENTREPRISE**

1. ACHARD, Pierre, *Intelligence économique : mode d'emploi*, Collection Sciences de l'information, Série Etudes et techniques ADBS Ed., Paris, 1998, 250 p.
2. BLOCH, Alain, *L'intelligence économique*, 2<sup>ème</sup> édition entièrement revue, Economie Poche, Ed. Economica, Paris, 1999, 111p.
3. BÜCK, Jean-Yves, *Le management des connaissances : mettre en oeuvre un projet de knowledge management*, Ed. d'Organisation, Paris, 1999, 207 p.
4. BOURNOIS, Frank, ROMANI Pierre-Jacquelin, *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, IHEDN, Ed. Economica, Paris, 2000, 278 p.

5. CARAYON, Bernard, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Rapport au premier ministre, consulté sur le site <http://www.bcarayon-ie.com/> (le 20/03/2005).
6. CLEMMONS RUMIZEN, Melissie, *The complete idiot's guide to Knowledge Management*, CWL Publishing Enterprises, USA, 2002, 316 p.
7. COHEN, Corine, *Veille et intelligence stratégique*, Lavoisier, Paris, 2004, 286 p.
8. FRANCAERT, Loup, *Infosphère et intelligence stratégique : les nouveaux défis*, Economica, 2002, Paris, 386 p.
9. FRANCO, Pascal, *Veille technologique : approche qualitative et quantitative*, 1<sup>ère</sup> éd. info121, PUB, Bruxelles, 2005, 138 p.
10. FRON, Pascal, *Accompagnement à la recherche d'information économique : l'intelligence économique expliquée aux PME, Intelligence économique pas à pas*, Editions A.R.N., Saint Aignan de Grand Lieu, France, 2001, 255p.
11. GROFF, Todd, JONES, Thomas, *Introduction to knowledge management*, KM in Business, Butterworth-Heinemann, USA, 2003, 183 p.
12. JAKOBIAK, François, *Pratique de la veille technologique*, Ed. d'organisation, Paris, 1991, 232 p.
13. LAINÉE, François, *La veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme*, Ed. Eyrolles, Paris, 1991, 138 p.
14. LEVET, Jean-Louis, *L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action*, L'intelligence économique, Economica, Paris, 2001, 154 p.
15. MARTINET, Bruno, *La veille technologique, concurrentielle et commerciale : sources, méthodologie*, Editions d'Organisation, Paris, 1989. 300 p.
16. MARTINET, Bruno, MARTI Yves-Michel *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1995 244 p.
17. MARTRE Henri (prés.), *Commissariat général du plan : Rapport du groupe Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La Documentation française, Paris, 1994, 213 p.
18. PATEYRON, Emmanuel-Arnaud, SALMON, Robert, *Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise*, Gestion poche, Economica, Paris, 1996, 111 p.
19. PATEYRON, Emmanuel-Arnaud, *Le Management stratégique de l'information : applications à l'entreprise*, Gestion poche, Economica, Paris, 1994, 112 p.
20. REVELLI, Carlo, *Intelligence stratégique sur Internet : comment développer efficacement des activités de veille et de recherche sur les réseaux : Moteurs de recherche, réseaux d'experts, agents intelligents*, Dunod, Paris, 1998, 212 p.
21. RIBAUT, Jean-Michel, *Le management des technologies*, Hommes et techniques, Editions d'organisation, Paris, 1991, 390 p.

- 
22. ROUACH, Daniel, *La veille technologique et l'intelligence économique*, 3<sup>ème</sup> éd., Presses universitaires de France, Paris, 2005, 126 p.
  23. WILKIN, Luc, *Principes généraux d'organisation et de gestion*, GEST003, PUB, 2004, 120 p.

## A PROPOS DES SCIENCES DE LA DOCUMENTATION ET DE LA MÉDIATION DE L'INFORMATION

1. BOUTON, Pascale, *Gestion de l'information et de la documentation dans les collectivités*, La Lettre du cadre territorial, Dossier d'experts, 377 Voiron (Isère), 2002, 196 p.
2. BOYDENS, Isabelle, *Documentologie*, 4<sup>ème</sup> éd., filo042, PUB, Bruxelles, 2004, 168 p.
3. CHAUMIER, Jacques, *La gestion électronique de documents*, 1<sup>ère</sup> éd., Que sais-je? PUF, Paris, 1996, 123 p.
4. CHAUMIER, Jacques, *Travail et méthodes du documentaliste, pour une exploitation méthodique et optimale de l'information*, 6e éd. mise à jour, séminaires Mucchielli, Collection Formation permanente, Ed ESF, Paris, 2000, 151 p.
5. CHAUMIER, Jacques, *Les techniques documentaires*, 9e éd. mise à jour, Que sais-je?, PUF, Paris, 2002, 127 p.
6. CHAUMIER, Jacques, *Les techniques documentaires au fil de l'histoire, 1950-2000*, Sciences de l'Information : Série Etudes et techniques, ABDS, Paris, 2003, 179 p.
7. GHERNAOUTI-HELIE, Solange, DUFOUR, Arnaud, *De l'ordinateur à la société d'information*, 2<sup>ème</sup> éd., Que sais-je ?, PUF, Paris, 2001, 125 p.
8. JAKOBIAK, François, *Maîtriser l'information critique*, Système d'Information et de Documentation, Les édition d'Organisation, Paris, 1988, 225 p.
9. JAKOBIAK, François, *L'information scientifique et technique*, 1e éd., Que sais-je?, PUF, Paris, 1995, 126 p.
10. LE COADIC, Yves-François, *La science de l'information*, 4<sup>ème</sup> éd., Que sais-je ?, PUF, Paris, 2004, 128 p.
11. METZBERG, Jean-Paul (Dir), *Médiation et représentation des savoirs*, Contributions du colloque « Partage des savoirs », tenu à Lyon, du 28/02 au 01/03/2003, Communication et civilisation, L'Harmattan, Paris, 2004, 251 p.
12. SOUCHIER, Emmanuël (dir.), *Lire, écrire, récrire : Objets, signes et pratiques des médias informatisés*, études et recherches, BPI, Centre Pompidou, Paris, 2003, 349 p.
13. *Techniques documentaires : guide pratique pour la gestion et la recherche d'information*. Weka, Paris, 1999.

14. *Information et documentation : du réel au virtuel : commémoration du XXème anniversaire de la section INFODOC*, éditeur scientifique : Josiane ROELANTS-ABRAHAM, Faculté de philosophie et lettres. Section de science de l'information et de la documentation, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles, 1998, 205 p.

## A PROPOS DES MÉDIAS

1. BERTRAND, Claude-Jean, *La déontologie des médias*, 2<sup>ème</sup> éd., Que sais-je ?, PUF, Paris, 1999, 127 p.
2. BERTRAND, André, *Internet et le droit*, 2<sup>ème</sup> éd., Que sais-je ?, PUF, Paris, 126 p.
3. BOURDON, Jérôme, *Introduction aux médias*, Clés politique, Ed. Montchrestien, Paris, 2000, 160 p.
4. CHEREUL, Pierre-Yves, *Le code de l'information*, Collection synthèse, Chronique Sociale, Lyon, 1989, 228 p.
5. CORNU, Daniel, *Ethique de l'information*, 2<sup>ème</sup> éd., Que sais-je ?, PUF, Paris, 1999, 127 p.
6. HEINDERYCKX, François, *Une introduction aux fondements théoriques de l'étude des médias*, 2<sup>ème</sup> éd. Coll. Cefal sup, Ed. du CEFAL, Liège, 2002, 86 p.
7. GUENS, Geoffrey, *L'information sous contrôle : Médias et pouvoir économique en Belgique*, Libertés j'écris ton nom, Ed. Labor-Espace de liberté, Bruxelles, 2002, 94p.
8. KESSLER, Philippe, PATRA, Jacques, DE KERORGUEN, Yan, *Les médias et l'entreprise Information et communication : des logiques contradictoire*, Médias et Société, Ed CFPJ, Paris, 1996, 206 p.
9. KIERAN, Matthew (éd.), *Media ethics*, Routledge, Londre et New York, 1998, 195 p.
10. VITALIS, André (dir.), *Médias et nouvelles technologies, pour une socio-politique des usages*, Médias et Nouvelles technologies, Ed. Apogée, Rennes 1994, 159 p.

## ARTICLES SCIENTIFIQUES

1. BERNIER, Marc-François, *L'éthique et la déontologie comme éléments de la légitimité du journalisme*, 15 p, consulté sur <http://archivesic.ccssd.cnrs.fr> (le 04/04/2005) pp 82-106.
2. GORAI, Stéphane, KNAUK, Audrey, *Le processus d'Intelligence économique : une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problèmes de recherche d'informations*, Actes du colloques ATELIS, Poitiers, 2005, consulté sur <http://archivesic.ccssd.cnrs.fr> (le 04/04/2005) pp 82-106.
3. JOULAIN, C., LABASSE, B, *Information et réseaux : à nouvelles technologies, vieilles techniques*, in : Les cahiers du journalisme, n°5, pp 8-21.
4. ETIENNE, Ludovic, *Intelligence économique et stratégique : les systèmes d'information au cœur de la démarche*, Rapport du CIGREF, disponible sur [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr) , Mars 2003, 131 p.

5. MEINGAN, Denis, LEBO, Isabelle, *Maîtriser la veille pour préparer l'Intelligence économique*, Livre blanc publié par Knowlegde Consult, <http://www.knowledgeconsult.com/fr/>, septembre 2004, 72 p.
6. JENSEN, Povl Erik, *A contextual theory of learning and the learning organization*, in: Knowlegde and Process Management, publié en ligne par Wiley InterScience, vol 12, n°1, 2005, pp 53-64.
7. HOLSAPPLE, Clyde, JONES, Kiku, *Exploring primary activities of the Knowledge chain*, in: Knowlegde and Process Management, publié en ligne par Wiley InterScience, vol. 11, n°3, 2004, pp 155-174.
8. HOLSAPPLE, Clyde, JONES, Kiku, *Exploring secondary activities of the Knowledge chain*, in: Knowlegde and Process Management, publié en ligne par Wiley InterScience, vol. 12, n°1, 2005, pp 3-31.
9. BONTIS, Nick, *CKO wanted – evangelical skills necessary: a review of the Chief Knowledge Officer position*, in: Knowlegde and Process Management, publié en ligne par Wiley InterScience, vol. 8, n°1, 2004, pp 29-38.

## **QUELQUES SITES INTERNET**

Dans la mesure où Internet fait partie des technologies privilégiées pour les activités de gestion de l'information, il existe d'innombrables pages web, portails, etc. Voici quelques références de sites en lignes dont les ressources ont été exploitées. Elles ont fait l'objet d'un suivi régulier tout au long de la recherche. Ceci dit, pour ce mémoire, ce sont les sources publiées qui ont été privilégiées. C'est pour cette raison que la présente liste est proposée à titre indicatif.

1. *Cigref- Le club informatique des grandes entreprises française*, en ligne à l'adresse : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr), consulté régulièrement.
2. *Communication de crise.com*, en ligne à l'adresse : <http://www.communication-crise.com>, consulté régulièrement.
3. *DestinationKM*, en ligne à l'adresse : <http://www.destinationkm.com/>, consulté régulièrement.
4. *Dossier Knowledge Management*, in : Annuaire-sécu.com. en ligne à l'adresse: [http://www.annuaire-secu.com/18\\_1.html](http://www.annuaire-secu.com/18_1.html), Consulté en novembre 2004.
5. *IJIE-International Journal of Information Ethics*, Périodique électronique, en ligne à l'adresse : <http://www.ijie.org/>, consulté régulièrement.
6. *Infoguerre*, en ligne à l'adresse: <http://www.infoguerre.com/>, consulté régulièrement.
7. *Knowledge Consult- Mobiliser les connaissances pour développer la performance*, en ligne à l'adresse : <http://www.knowledgeconsult.com/fr/>, consulté régulièrement.
8. *KM World*, en ligne à l'adresse : <http://www.kmworld.com/>, consulté régulièrement.

- 
9. *Les Echos - L'art du Management de l'information*, en ligne à l'adresse : [http://www.lesechos.fr/formations/manag\\_info/art\\_manag\\_info.htm](http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/art_manag_info.htm), consulté régulièrement.
  10. *RIE Mag - Regard sur l'intelligence économique*, en ligne à l'adresse : [http://www.wmaker.net/rie\\_mag/](http://www.wmaker.net/rie_mag/), consulté régulièrement.
  11. *Veille.com, la Communauté de l'Intelligence Economique*, en ligne à l'adresse : <http://www.veille.com/fr/>, consulté régulièrement.
  12. *Veille Magazine*, en ligne à l'adresse : <http://www.veillemag.com/>, consulté régulièrement.
  13. *3IE - Institut de l'Innovation informatique d'Entreprise*, en ligne à l'adresse : <http://www.3ie.org/>, consulté en octobre 2004.
-