



**2ème Assises de l'Intelligence
Economique à Alger**

La veille stratégique en entreprise

11 novembre 2008

M. Benslimane, Enseignante
ESI, Rabat - Maroc

Plan de la présentation

- Introduction
- 1. Dimension stratégique de la veille dans une entreprise apprenante
- 2. Processus de veille stratégique en entreprise
- 3. Veille stratégique : des outils et des hommes...
- Conclusion


Introduction

- Le déploiement de l'Internet et la naissance de la société de l'information ont vu l'apparition de structures dédiées à l'activité de veille
- Aujourd'hui, il est difficile et même impossible de gérer la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de l'information à l'intérieur de structures classiques et à l'aide d'outils et de méthodes de gestion classiques

Introduction (suite)

- La veille n'est pas une activité nouvelle pour les acteurs de l'entreprise amenés quotidiennement à prendre des décisions
- La nouveauté de la veille réside dans :
 - La *prise de conscience* de l'importance de la surveillance de l'environnement
 - La *formalisation* de cette surveillance dans l'entreprise

Source : Cohen, C.
(2000)

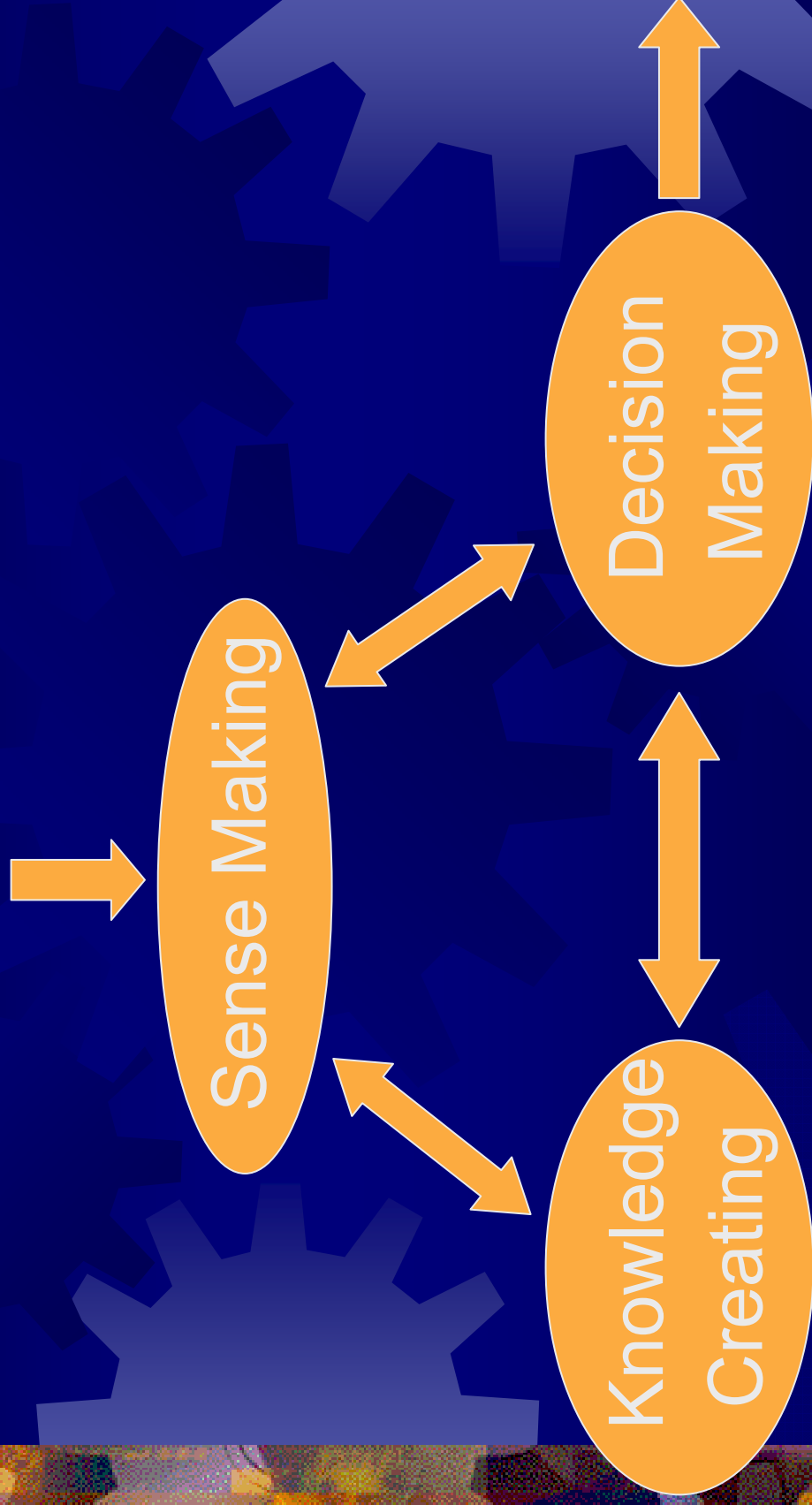


1. Dimension stratégique de la veille dans une entreprise apprenante

Entreprise apprenante?

- Se conçoit comme un système d'apprentissage collectif qui construit en permanence son futur
- Est en état de vigilance
- Crée, capitalise et diffuse des connaissances et des savoir-faire nouveaux
- Améliore les compétences de ses membres
- S'auto-évalue et se compare aux meilleurs
- Se transforme pour atteindre ses objectifs

The knowing Cycle



Source : Choo, C. (1998)

« *Sens Making* »

- Processus humain et continu d'interprétation de l'environnement qui se matérialise par la surveillance de l'environnement externe
- « Donner un sens » = interpréter et comprendre les événements qui surviennent dans l'environnement
 - Réduire l'ambiguïté
 - Développer une interprétation de commune

Veille – E apprenante – Stratégie

- La veille est une des composantes d'une stratégie informationnelle
- Elle ne peut être efficace que si elle s'inscrit dans une perspective stratégique de gestion d'information organisationnelle
- Pour devenir une organisation intelligente et apprenante, il faut mettre en place les mécanismes nécessaires pour maximiser la disponibilité de l'information et favoriser son utilisation

Stratégie informationnelle

- La plupart des organisations n'en ont pas
- Pour les dirigeants : ressources technologiques = solution aux problèmes informationnels
- Vision globale : politiques, programmes, activités, ressources d'information
 - Coordination entre les différentes fonctions d'information (archives, centre de documentation, TI, bureau d'ordre, etc.)
 - Circulation de l'information à l'interne (flux)

Stratégie informationnelle (suite)

- Comment l'information peut-elle aider à rencontrer les objectifs de l'entreprise?
- Comment l'organisation coordonne la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information?
- Quel type d'information elle privilégie? (clients, fournisseurs, concurrents, etc.)
- Quelle structure informationnelle doit-elle adopter? (centralisée/décentralisée)

Mise en place d'un projet de veille

- Prérequis :
 - Les dirigeants soient convaincus de l'utilité du projet
 - La stratégie de l'entreprise en matière de veille soit clairement définie par la direction
 - Cette stratégie doit être communiquée à l'ensemble du personnel de l'entreprise

Définition du concept de veille

- Nombreuses définitions dans la littérature
- Différentes définitions selon les contextes et les types d'organisation
- Synthèse des définitions du concept « veille »
- Processus à **valeurs ajoutées** de collecte, transmission, analyse et diffusion d'information publiquement disponible, obtenue éthiquement et légalement, pour produire de la connaissance d'action, (...) pour réduire l'incertitude, supporter une meilleure prise de décision et l'action dans l'organisation

Types de veille

- Il existe différents types de veilles (technologique, concurrentielle, juridique, image,...)
- Quelque soit le type de veille à mettre en place, il s'agit de collecter, d'analyser et de diffuser de l'information qui répond aux besoins des destinataires de la veille et qui concerne les secteurs prioritaires définis par l'organisation (ces secteurs dépendent de la stratégie de l'entreprise)
- Ces différentes veilles sont toutes liées, mais elles exigent l'identification et la surveillance de sources différentes ainsi que l'analyse et l'expertise de personnes et de compétences différentes
- La méthodologie de veille ne diffère pas d'un type à l'autre



2. Processus de veille stratégique en entreprise

Processus de veille stratégique

- Définition des besoins et des axes de surveillance
- Recherche et collecte de l'information
- Analyse et traitement de l'information
- Diffusion de l'information
- Action

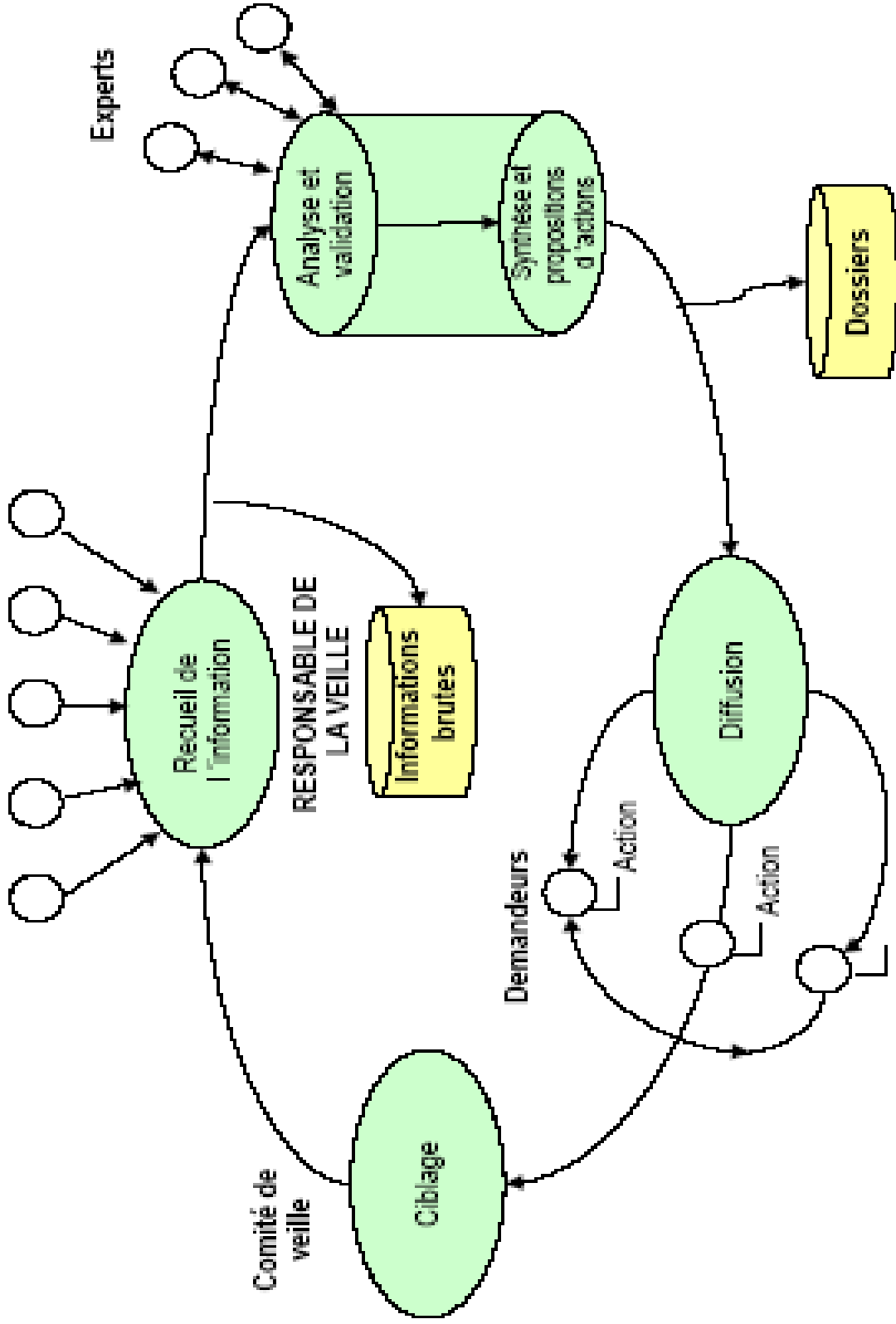


Figure 2 : Processus-type de veille

Définition des besoins

- Identifier la population des bénéficiaires des produits et services de veille
- Etudier les besoins en matière de veille de ces différentes catégories d'utilisateurs (*enquêtes*)
- Trier et hiérarchiser les besoins

Définition des axes de surveillance

- Dépendent des objectifs et de la stratégie de l'organisation
- Dépendent des besoins des utilisateurs
- Il s'agit « (...) de décrire ou de préciser les **sujets** qui intéressent l'organisme et pour lesquels il convient de collecter des données ou informations pouvant concerner les aspects technologiques, juridiques, normatifs et réglementaires, économiques, concurrentiels, sociétaux, etc., (...) » (Norme Afnor, 1998)

Définition des axes de surveillance (suite)

- Quels sont les domaines prioritaires à surveiller
- Hiérarchiser les axes de surveillance afin d'établir un ordre de priorité
- Elaborer une liste de « thèmes cibles »
- Décliner chaque thème en plusieurs questions de recherche (quelles sont les informations concrètement attendues pour chacun des thèmes retenus ?)

Recherche et collecte de l'information

- Identifier les sources potentielles (formelles et informelles), (internes et externes) pour une collecte ciblée et adaptée aux besoins informationnels stratégiques de l'organisation
- Organiser la collecte (tableaux de bord)
- Les informations collectées doivent être validées, organisées et consignées sur un support adéquat pour en faciliter par la suite le traitement

Analyse et traitement de l'information

- Etape la plus importante et la plus difficile (cœur du processus de veille)
- C'est à cette étape que l'information acquiert une valeur ajoutée
- Les informations colligées à l'étape précédente sont évaluées, recoupées, analysées, synthétisées pour : établir des liens, poser des hypothèses, formuler des scénarii, faire des propositions,... « *créer du sens* »

Diffusion de l'information

- Aboutissement et clé de voute du processus de veille
- Acheminer, périodiquement, les informations sous la forme la plus appropriée aux différents destinataires
- Qui doit-on informer ?
Profils d'utilisateurs
- Comment doit-on diffuser ?
Supports/formats
- Quand doit-on diffuser ?
Fréquence

Diffusion de l'information (suite)

- Produits, services ou livrables de veille
- Newsletters ou bulletins de veille
- Dossiers de veille (thématiques)
- Profils sectoriels
- Statistiques
- Diffusion sélective de l'information
- Service d'alerte
- Veille personnalisée
- Etc.

Action

- La veille ne se limite pas à une surveillance classique de l'environnement
- La diffusion des informations collectées et analysées a pour objectif d'aider à la prise de décision et de mener à l'action
- L'information est utilisée pour agir
- L'action représente le but ultime visé par la veille



3. Veille stratégique : des outils et des hommes...

Des outils et des hommes?

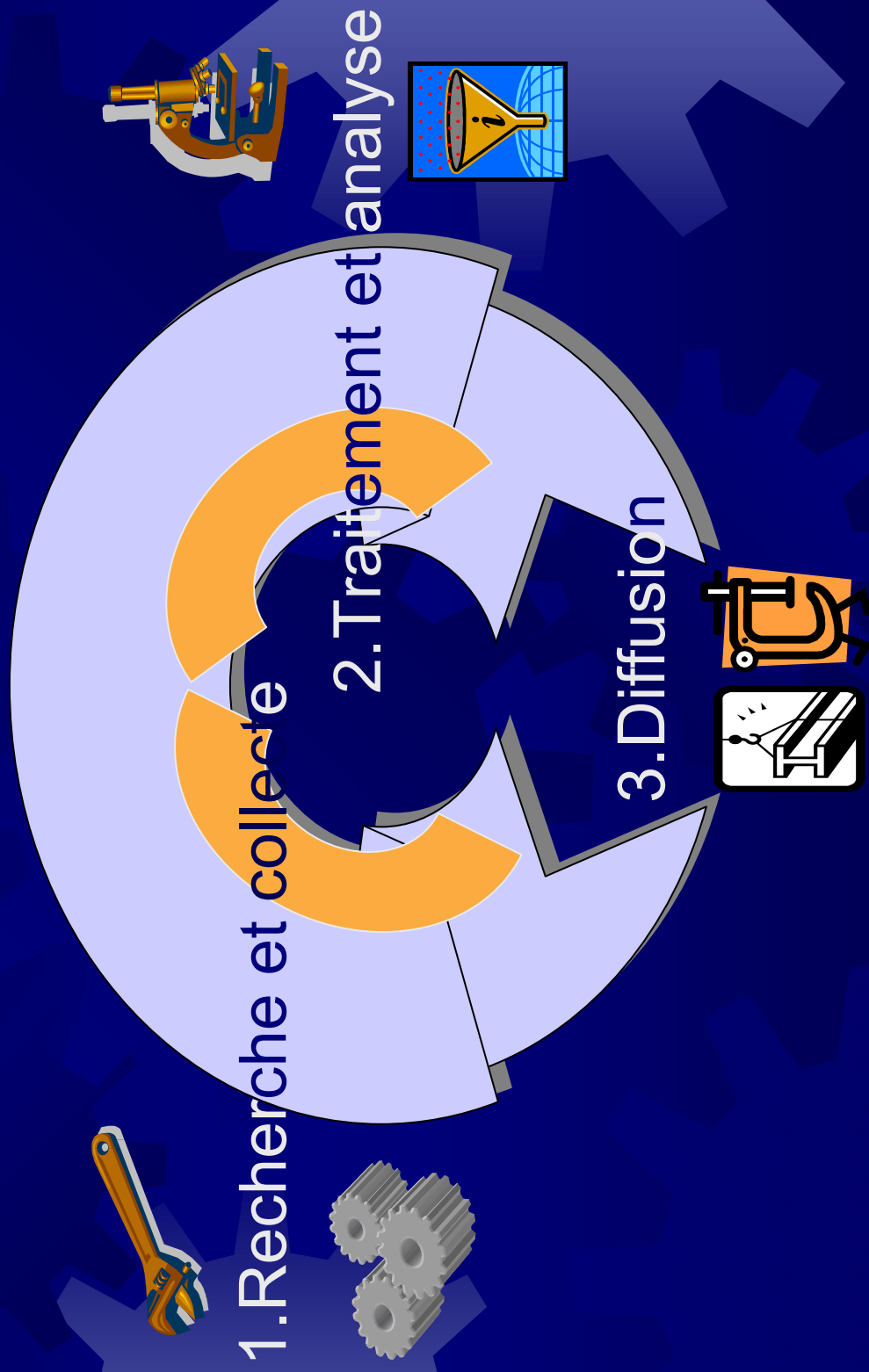
- Structure dédiée à la veille
- **Dispositif humain et technologique** organisé pour centraliser l'activité de veille de l'entreprise et diffuser l'information analysée aux différentes personnes intéressées

Outils de veille

- Le marché des outils pour la veille est un marché extrêmement riche
- Une partie des outils existants est bien connue. Il s'agit des outils dits « classiques » de recherche d'information sur Internet : moteurs, répertoires, métamoteurs, etc.
- De nouveaux outils sont apparus par la suite : agents de surveillance des sources électroniques, outils d'analyse et de mise en forme, progiciels

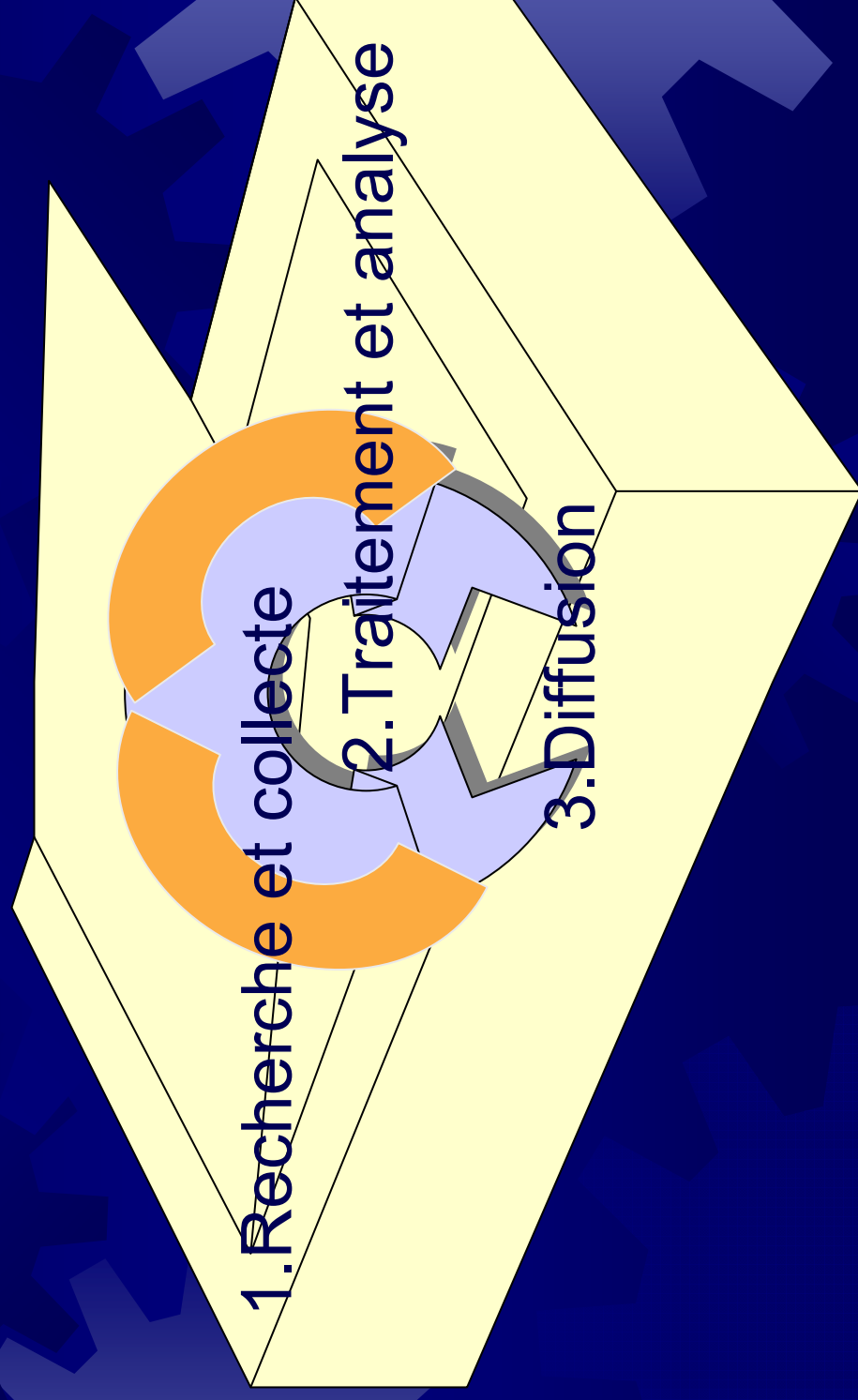
Schéma simplifié du processus de veille

- Des outils pour chaque étape du processus



Progiciels de veille

- Un seul outil pour toutes les étapes du processus de veille



Typologie des outils de veille

- Outils de collecte et de surveillance des ressources électroniques (automatisation de la surveillance)
- Outils d'analyse et de mise en forme de l'information (classification, résumé automatique, extraction de connaissance, cartographie, suites logicielles de text mining)
- Outils pour la diffusion de l'information (groupware, « push »)
- Progiciels de veille (outils intégrés qui rassemblent des fonctionnalités couvrant le champ complet des besoins en matière de veille)

Evaluation des progiciels de veille

- Fuld, Intelligence Software Report 2008/2009
- Digimind, Guide de Benchmarking des logiciels de veille stratégique, juin 2005
- KnowledgeConsult, Maîtriser la veille pour préparer l'intelligence économique, septembre 2004

Acteurs de la veille

- La plupart des auteurs s'accordent sur le fait que l'activité de veille s'effectue en équipe et implique le travail de plusieurs acteurs
 - Les professionnels de la recherche et de la gestion de l'information : observateurs, recherchistes, documentalistes, etc.
 - Les spécialistes du domaine : analystes, experts
 - Les décideurs

Rechercheur/Analyste

Rechercheur	Analyste
<ul style="list-style-type: none">▪ Formé pour trouver une aiguille dans une meule de foin▪ Recherche généralement une très grande précision▪ Essaie de trouver la bonne information	<ul style="list-style-type: none">▪ Formé pour identifier des meules de foin dans l'espace▪ Recherche généralement à créer un ensemble de données pouvant servir à l'analyse▪ Préfère avoir une grande quantité de données

Profil du veilleur

- « *Ni informaticien ni documentaliste, le veilleur a un profil méconnu, et tout sauf typique* »
- Les avis divergent sur le profil du « bon » veilleur
 - Formation en science de l'information
 - Double formation (documentation + spécialité dans domaine de l'organisation)
 - Pas de formation technique (« état d'esprit »)
- Débat : de quel département universitaire devrait relever un programme de veille ?
 - Ecole de gestion, de commerce ? Ecole d'ingénieur ?
 - Ecole de bibliothéconomie ?

Profils du veilleur

	Documentalistes convertis	Veilleurs spontanés	Ex-professionnels du renseignement
Quantité	Plusieurs milliers	Quelques milliers	Quelques centaines
Provenant de	Documentalistes	L'entreprise	Communauté du renseignement d'Etat
Points forts	<ul style="list-style-type: none"> + Maîtrise des outils documentaires + Formations solides 	<ul style="list-style-type: none"> + Connaissance de l'entreprise + Connaissance du champ professionnel + Crédibilité interne 	<ul style="list-style-type: none"> + Maîtrise des réseaux + Professionnalisme + Capacité d'influence.
Points faibles	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermement dans la documentation - Image poussiéreuse 	<ul style="list-style-type: none"> - Amateurisme - Manque de formation aux techniques de base 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de connaissance du champ professionnel - Image inquiétante

Des outils et des hommes...

- Les outils permettent
 - Gain de temps : réduction des coûts liés au travail répétitif de veille
 - Amélioration quantitative et qualitative des flux d'information
 - Veille collaborative
- L'intervention humaine est incontournable
 - Sélection des sources d'information utiles
 - Evaluation et validation de l'information repérée
 - Analyse et synthèse de l'information recueillie
 - Vérification de la satisfaction des destinataires des livrables de veille

En guise de conclusion

- La veille n'est ni un mythe, ni un effet de mode...
- On assiste à la création et/ou la multiplication de :
 - Formations académiques
 - Recherches et publications scientifiques
 - Associations
 - Technologies
 - Manifestations scientifiques...

Taylor : le spectre de la valeur ajoutée



Bibliographie

- Association française de normalisation (AFNOR). (1998). *Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille. Norme XPX 50-053. Norme expérimentale*. Paris: AFNOR.
- Ballay, J.-F. (2001). *Gestion des savoirs et des compétences : l'organisation apprenante*. In: Brilman, J. (2001). *Les meilleures pratiques de management : au cœur de la performance*. 3^e éd. Paris : Editions d'organisation. pp. 379-405.
- Bergeron, P. (2000). *Veille stratégique et PME : comparaison des approches gouvernementales de soutien*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bergeron, P. & Hiller, C. (2002). « Competitive Intelligence ». *Annual Review for Information Science & Technology*, p. 353-390.
- Cohen, C. (2000). *La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique : des concepts différents mais complémentaires*. [En ligne]. Disponible à l'adresse : <<http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/wp/598.pdf>>, Consulté le 8 novembre 2008.
- Choo, C. W. (1998). *The Knowing Organization : How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York : Oxford University Press.
- e-nov@action – La veille à visage humain, cité In: Université de Montréal. EBSI – BLT 6142. Cours 1. 2006.
- Gerçek, B. (14 juin 2001). « Le nouveau visage du veilleur ». *indexel : l'informatique professionnelle*. [En ligne]. Disponible à l'adresse : <<http://www.indexel.net/doc.jsp?id=1087>>, Consulté le 8 novembre 2008.
- KnowledgeConsult. Maîtriser la veille pour préparer l'intelligence économique, septembre 2004
- Martinet, B. & Marti Y.M. (2001). *Intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*. Paris : Editions d'organisation.
- Taylor, R.S. (1986). *Value-added processes in information systems*. Norwood: Ablex.
- Trippe, A. (Octobre 2002). « Patinformatics: Identifying Haystacks from Space ». *Searcher*, 10 (9). p. 28-41.

Fin de la présentation

MERCI !