

**NEVAO CONSEIL**  
STRATEGIE EN ENTREPRISE

# **VEILLES, PROCESSUS ET METHODOLOGIE**

**DAMIEN DEROUET ET FABIEN LEPOIVRE**  
**NEVAO CONSEIL**  
**13, RUE DU CORPS DE GARDE**  
**44100 NANTES**  
**TEL. : 02 40 95 64 70**  
**FAX : 02 40 95 64 73**  
**[www.nevao.fr](http://www.nevao.fr)**  
**[contact@nevao.fr](mailto:contact@nevao.fr)**

# LES VEILLES

## Table des Matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>DEFINITIONS .....</b>	<b>3</b>
<b>PROCESSUS .....</b>	<b>4</b>
Qu'est-ce que la veille ? .....	4
Qui fait de la veille ? .....	4
Où se pratique la veille ? .....	5
Quand se pratique la veille ? .....	5
Comment effectuer une veille ? .....	5
Quels sont les objectifs de la veille ? .....	6
Pourquoi fait-on de la veille ? .....	6
Rentabilité et coût de la veille ? .....	6
<b>PRINCIPE DE FONCTIONNEMENT .....</b>	<b>7</b>
<b>Les différents types de veilles .....</b>	<b>7</b>
<b>La veille stratégique : .....</b>	<b>7</b>
<b>La veille sociétale : .....</b>	<b>7</b>
<b>La veille sectorielle : .....</b>	<b>7</b>
<b>La veille concurrentielle : .....</b>	<b>7</b>
<b>La veille commerciale : .....</b>	<b>8</b>
<b>La veille fournisseurs : .....</b>	<b>8</b>
<b>La veille juridique et réglementaire : .....</b>	<b>8</b>
<b>La veille image : .....</b>	<b>8</b>
<b>La veille technologique : .....</b>	<b>8</b>
<b>La veille économique et financière : .....</b>	<b>8</b>
<b>Méthodologie .....</b>	<b>9</b>
Préalable : Sensibiliser les collaborateurs .....	9
Phase 1 : Expression des besoins en information .....	9
Phase 2 : Identifier les sources d'information .....	9
Phase 3 : Recherche et collecte de l'information .....	10
Phase 4 : Traitement de l'information .....	10
Phase 5 : Stockage de l'information .....	10
Phase 6 : Diffusion de l'information .....	10
Phase 7 : Utilisation .....	10
Phase 8 : Retour d'expérience ( <i>feedback</i> ) .....	11
Phase 9 : Contrôle .....	11
<b>BENEFICES CLIENTS .....</b>	<b>11</b>
<b>LIMITES DE LA VEILLE .....</b>	<b>12</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>13</b>
<b>PRESENTATION DE NEVAO CONSEIL .....</b>	<b>14</b>
<b>SCHEMAS ET TABLEAUX .....</b>	<b>15</b>
Figure 01 : Cycle de la veille .....	15
Figure 02 : Les sources d'information .....	16
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>17</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>20</b>

# LES VEILLES

---

« Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable » Napoléon Bonaparte

Napoléon Bonaparte aurait-il, à son époque, compris l'intérêt déterminant de la veille ? Bien que le processus ne soit pas nouveau, la veille est aujourd'hui largement employée au coeur d'entreprises performantes et soucieuses de gagner ou de conserver une place de leader dans leur secteur.

## INTRODUCTION

Surveiller, scruter, être attentif, sont des activités naturelles pour l'être humain. L'homme entrepreneur a toujours eu besoin de s'informer et de surveiller son environnement.

Le croisement de la mondialisation croissante de l'économie et de l'augmentation du volume d'informations disponibles entraîne désormais la nécessité de recourir à des technologies de traitement de l'information pour s'adapter rapidement à son environnement, être réactif face à ses évolutions et être proactif en imaginant des futurs possibles.

La veille est un dispositif organisé et intégré dans l'organisation, de collecte, de traitement, de diffusion et d'exploitation de l'information. Le but de la veille est d'obtenir des informations pertinentes et utiles. Celles-ci permettent de saisir les opportunités ou d'identifier les menaces liées aux évolutions significatives de l'environnement.

## DEFINITIONS

« **La veille** se définit comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs » (François Brouillard, 6<sup>ème</sup> congrès international francophone sur la PME, octobre 2002, HEC, Montréal).

Selon l'AFNOR, **la veille** est une « Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour anticiper les évolutions » (norme XP X 50-053, avril 1998).

Le terme de **veille** souffre de deux défauts majeurs. Le premier est une connotation statique parce qu'il est compris comme une action de préservation

ou une attitude de défense. Le second est la façon parcellaire dont il est envisagé.

Depuis 1994, le terme d' « **intelligence économique** » a fait son apparition en France grâce au rapport Martre. Contrairement à l'approche gestionnaire de la veille, l'intelligence économique propose une **approche stratégique** de l'information répondant aux besoins de **prise de décision et d'action**. La notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles de veille, mais aussi le renforcement de la **protection du patrimoine**, des **influences** et de la **gestion de l'information**.

Nous le verrons dans un prochain article, l'Intelligence Economique permet, en autre chose, de donner un sens à l'information. Elle est à la fois offensive et défensive.

## PROCESSUS

### Qu'est-ce que la veille ?

C'est un processus par lequel l'entreprise observe, recherche, localise, traite, analyse, diffuse et utilise l'information à des fins décisionnelles. Activité volontaire, elle permet de détecter les menaces et les opportunités susceptibles d'affecter le développement et la pérennité d'une organisation, la conception, la mise en œuvre, la réalisation et la pérennisation d'un projet.

La veille est un processus ouvert ayant pour objet l'écoute de l'organisation et de son environnement pour capter des signaux, forts ou faibles. Elle permet de réagir aux événements et d'anticiper les tendances de demain. Elle permet d'améliorer le processus de décision interne en réduisant l'incertitude.

### Qui fait de la veille ?

L'ensemble des agents économiques peut et doit faire de la veille. Les chefs d'entreprises, les organismes publics et parapublics, les associations ou les institutionnels doivent anticiper et prendre en compte un nombre croissant de variables et autres paramètres avant toute prise de décision.

La veille concerne toute organisation et nécessite des compétences spécifiques.

Elle est fédérée autour :

- **Des animateurs** qui assurent le bon fonctionnement du dispositif et des réseaux. Ils sont attentifs à la cohérence de l'ensemble des actions du processus.
- **Des capteurs** : ce sont tous les membres de l'organisation.
- **Des veilleurs ou « traqueurs »** : ils ont en charge de collecter de l'information correspondant aux axes de recherche préalablement définis.
- **Des spécialistes des ressources documentaires** qui fournissent l'information brute utile aux experts et capitalisent l'information produite.
- **Des experts** qui collectent et analysent l'information. Ils s'appuient sur les capteurs, leurs propres réseaux, les ressources internes et externes (dont les prestataires externes).

## Où se pratique la veille ?

Partout où le besoin de création et/ou d'amélioration d'un équipement, d'un produit, d'un service ou d'un fonctionnement se profile et dans toute organisation voulant se développer et se pérenniser.

## Quand se pratique la veille ?

La veille est, ou devrait être, un processus permanent. Elle se pratique tout au long de la vie d'une organisation publique ou privée.

La veille agit, par exemple, sur différentes phases d'un projet :

- En phase d'orientation de l'étude (l'idée du projet résulte du croisement d'informations issues de la (ou des) veille(s).)
- Lors du passage de l'idée à l'avant-projet (analyse du produit, des fonctions et des coûts)
- En phase de recherche des principes et des idées de solutions ou d'élaboration du projet (élargissement du champ des possibles)
- En phase d'étude, de validation et d'évaluation des solutions (validation des argumentations, recherche d'antériorité, évaluation des intentions de la concurrence)
- Lors du bilan prévisionnel et de la proposition de choix (facilite la décision)
- Après la conception et tout au long du suivi de la réalisation du projet (détection des menaces et des opportunités)

## Comment effectuer une veille ?

Le processus de la veille est composé de 7 phases principales (figure 1) :

- 1) Expression des besoins en information
- 2) Choix des sources d'information
- 3) Recherche et collecte de l'information
- 4) Traitement de l'information (analyse, synthèse et formatage<sup>1</sup>)
- 5) Stockage de l'information (mise à jour et destruction)
- 6) Diffusion de l'information (« pull » et « push »)
- 7) Utilisation de l'information

Il existe deux phases complémentaires qui nous semblent essentielles à l'amélioration continue du processus de veille :

- 8) Exploitation des retours d'expérience (*feedback*) : réalisé par les destinataires, pour améliorer la pertinence de l'information.
- 9) Contrôle : permet d'optimiser le processus de veille.

---

<sup>1</sup> Formalisme qui exprime mettre au même format

## Quels sont les objectifs de la veille ?

L'objectif principal de la veille est de déceler des opportunités et des menaces.

**Elle permet de réduire l'incertitude.**

Si votre entreprise ne veille pas, **le marché et vos concurrents veillent, vous observent et préparent votre « avenir ».**

La veille n'est pas l'apanage des entreprises. Les collectivités locales doivent aussi veiller car **les autres territoires veillent, se développent et accroissent leur « zone d'influence ».**

## Pourquoi fait-on de la veille ?

Les organisations doivent mettre en place une (ou des) veille(s) pour :

- 1) **Agir et réagir** : assister le management dans ses prises de décisions et plans d'actions
- 2) **S'adapter** : permettre l'adaptation de l'organisation à son environnement
- 3) **Anticiper** : détecter les nouveaux changements (techniques, machines, clients, concurrents, tendances...)
- 4) **Limiter les risques** : détecter les dangers (brevets, produits, réglementations...)
- 5) **Progresser** : Identifier les écarts (écarts du produit par rapport aux besoins exprimés et aux besoins latents...)
- 6) **Innover** : découvrir les idées et les solutions nouvelles
- 7) **Grandir** : déceler les nouveaux partenaires (clients, experts, associés...)
- 8) **Développer leurs activités**
- 9) **Pérenniser leur organisation**

## Rentabilité et coût de la veille ?

La rentabilité de la veille, c'est :

- 1) **Des économies de recherche et développement.** Il est plus coûteux de réinventer des solutions que d'exploiter celles qui existent déjà.
- 2) **Un moyen de minimiser les risques** en évitant de développer une innovation qui n'en serait pas une, n'intéresserait personne ou serait protégée par un brevet spécifique.
- 3) **Un moyen de détecter des partenariats** et de développer l'ouverture de l'entreprise sur son environnement.

Plus de 50 % de l'information est déjà présente dans l'entreprise. De nombreuses économies sont naturellement réalisées grâce à l'optimisation et à une meilleure organisation des flux d'information. L'information devient collective.

Ces économies directes et induites sont importantes. Nous pouvons noter par exemple :

- La réduction du nombre d'abonnements

- La diminution des doublons dans les études réalisées en interne et dans celles achetées à des prestataires extérieurs
- La réduction des coûts d'acquisition et des délais de transmission
- Le gain de temps dans la recherche d'information grâce à la diffusion en mode « push »
- L'accélération du processus d'innovation

Le coût de la veille correspond au prix de la mise en place de la circulation et du partage de l'information dans l'organisation, aux coûts des outils, des collaborateurs et de la formation nécessaire.

Il est fonction du nombre de veilles mises en place et de leur mode de réalisation (interne ou externalisée).

Dans l'estimation du coût globale d'une veille, il faut prendre en compte les coûts directs et indirects. Ces derniers diminuent en fonction de la courbe d'expérience de l'organisation dans le processus de veille.

## PRINCIPE DE FONCTIONNEMENT

### Les différents types de veilles

#### **La veille stratégique :**

Elle coordonne l'ensemble des veilles afin d'en fournir une synthèse à la direction de l'organisation.

Elle a principalement un caractère anticipatif. Elle fournit des informations sur les tendances et sur l'environnement pour développer une vision stratégique de l'organisation.

#### **La veille sociétale :**

C'est une surveillance de la société dans son ensemble qui permet, à travers l'analyse des signaux faibles, d'observer l'évolution des comportements, des modes de vie et d'identifier ses évolutions possibles.

#### **La veille sectorielle :**

Elle a pour but d'identifier la dynamique d'un secteur économique à travers l'analyse des mouvements des fournisseurs, des clients, des concurrents, des financiers, des produits et des technologies.

#### **La veille concurrentielle :**

C'est la veille la plus pratiquée avec la veille technologique. Elle permet de comprendre la situation actuelle, la politique et la (ou les) stratégie(s)

des concurrents à travers l'analyse de leur situation financière, de leurs propres veilles, de leurs dépôts de brevets, de leurs clients et de leurs fournisseurs, de leurs nouveaux produits et de leur déploiement commercial.

### **La veille commerciale :**

C'est l'identification des besoins exprimés des clients et des consommateurs et leurs évolutions. Elle permet également de faire émerger les besoins latents.

### **La veille fournisseurs :**

Elle permet d'analyser la situation des fournisseurs sur le plan financier, technologique, commercial, humain etc. et d'identifier la manière dont elle est susceptible d'évoluer. La connaissance de leurs clients permet de mieux identifier nos concurrents actuels et éventuels et d'identifier les signaux faibles pouvant indiquer si nos fournisseurs sont des entrants potentiels.

### **La veille juridique et réglementaire :**

Elle permet d'identifier les textes de loi, les normes, les règlements et leurs influences sur les produits et les marchés. Elle permet d'anticiper les ajustements nécessaires à effectuer sur les modes de fonctionnement de l'organisation.

### **La veille image :**

Elle renvoie à l'organisation l'image perçue par l'ensemble des acteurs et agents économiques (par exemple : clients, fournisseurs, financiers, consommateurs).

### **La veille technologique :**

Elle permet d'identifier les évolutions des techniques et des technologies utilisées ou susceptibles de l'être par l'organisation. Elle inclut la veille brevets, source d'information sur les organisations actives dans un secteur technologique, sur les modifications de politiques de ses concurrents, clients, fournisseurs et partenaires potentiels, sur l'évolution et la dynamique de ses marchés.

### **La veille économique et financière :**

Elle permet de collecter des informations sur des sociétés, des groupes, des dirigeants, mais aussi sur l'évolution des prix de matières premières et des coûts des services (par exemple : emballage, transports, énergie).



Nous pouvons aussi citer, sans pour autant être exhaustifs, les veilles suivantes : actualités, appels d'offres, environnementales, filières, géographiques, informatiques (logiciels ou matériels), matières premières, médicales, média etc.

## Méthodologie

La veille est un outil essentiel de l'Intelligence Economique. Elle permet d'obtenir des informations facilitant la prise de décision. Ces informations subissent une transformation au cours du processus de veille et permettent au(x) décideur(s) de faire le meilleur choix en réduisant les risques liés à l'incertitude.

Notre méthodologie de veille repose sur 9 phases (figure 1) :

### Préalable : Sensibiliser les collaborateurs

C'est une phase très importante voire essentielle. Elle a pour but d'informer et de former l'ensemble des collaborateurs et les acteurs de la veille sur les enjeux et les méthodes employées. Elle permet de les sensibiliser à l'écoute et à leur mode de communication externe.

### Phase 1 : Expression des besoins en information

Cette phase fondamentale prend en compte les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle permet de définir le périmètre de la veille.

L'expression des besoins permet de formaliser, avec l'analyse des domaines d'activités stratégiques (DAS) et des facteurs clefs de succès (FCS) de l'organisation, les attentes des collaborateurs et aussi de révéler les besoins latents en information.

Dans un environnement en constante mutation, les besoins en information des organisations évoluent très rapidement. Il est indispensable de les actualiser régulièrement et, si nécessaire, de faire évoluer les axes de veille.

### Phase 2 : Identifier les sources d'information

Le nombre et la nature des sources d'information sont en constante augmentation (Figure 2). La valeur de ces sources est très variable et leur pertinence dépend du type d'information recherchée. Il est important d'évaluer les sources d'information pour apprécier la fiabilité de celles-ci, leur utilité et leur véracité.

S'il existe un doute sur la véracité de l'information trouvée (ce qui est fréquent avec Internet), il est nécessaire de croiser les sources d'information.

Il semble important de souligner que l'information publique contenue sur l'Internet visible ou invisible représente environ 20 % de l'information disponible.

### Phase 3 : Recherche et collecte de l'information

Cette phase est également appelée « traque ». Les veilleurs ou « traqueurs » explorent les sources et collectent l'information « utile ». Une première sélection d'informations est réalisée en fonction de leur utilité et de leur véracité.

### Phase 4 : Traitement de l'information

La valeur ajoutée du processus de veille apparaît lors de cette phase. L'information brute collectée est analysée, synthétisée et mise en forme.

### Phase 5 : Stockage de l'information

Les informations issues de la veille ne sont pas toujours utilisées en temps réel et un laps de temps plus ou moins long peut s'écouler entre leur collecte et leur exploitation. La mise en place d'une procédure de stockage de l'information peut se faire sous différentes formes (par exemple : base de données, entrepôt de données (*data warehouse*)).

### Phase 6 : Diffusion de l'information

L'information est diffusée vers les acteurs chargés de l'exploiter en actes concrets.

Les PME pensent souvent que l'information circule de manière fluide car leur structure est petite. C'est rarement le cas. Il faut s'assurer que la bonne information parvient au bon destinataire, au bon moment.

Le responsable de la diffusion de l'information doit se poser 4 questions au démarrage du processus de diffusion :

- A qui diffuser ?
- Pourquoi diffuser ?
- Comment diffuser ? Par quel canal de communication ?
- Comment éviter les freins à la circulation et à la diffusion de l'information ?

### Phase 7 : Utilisation

Une fois l'information « utile » collectée, traitée puis diffusée, elle doit être utilisée. Cette utilisation justifie la mise en œuvre du processus de veille. Elle permet de mesurer l'utilité de l'information diffusée et de guider le veilleur dans ses actions futures.

## Phase 8 : Retour d'expérience (*feedback*)

Phase essentielle de succès du processus de veille, le retour d'expérience donne de la valeur à l'information et fournit au veilleur des précisions telles que :

- L'utilité et la pertinence de l'information diffusée
- La véracité de cette information
- La nécessité de poursuivre les recherches d'information
- La possibilité de passer à un autre axe de veille

Cette phase, souvent négligée, améliore le processus de veille.

## Phase 9 : Contrôle

Peu pratiquée dans les organisations ayant mis en place un processus de veille, cette phase améliore l'efficacité de la veille et son impact sur la performance de l'organisation. Cette phase de contrôle se fait au moyen de tableaux de bord qui incluent des critères et des indicateurs qualitatifs, quantitatifs, financiers et d'utilisation.

## BENEFICES CLIENTS

L'activité de veille dans les PME est peu développée et n'est généralement pas formalisée. Ce sont principalement les services marketing et R&D (Recherche et Développement) qui effectuent des veilles de types technologiques, normatives, produits etc.

Peu de PME ont mis en place un système de veille alors que les bénéfices sont nombreux<sup>2</sup> :

- Optimiser le processus de prise de décision
- Améliorer le rendement global de l'organisation (par exemple : profit, distribution, ventes, lancements de produits)
- Optimiser la gestion des risques
- Faciliter la gestion des crises
- Améliorer la vision et l'anticipation des opportunités
- Apporter une meilleure connaissance de l'environnement de l'entreprise
- Identifier plus rapidement les menaces éventuelles
- Permettre une vision à long terme et d'imaginer les futurs possibles, les technologies naissantes et prendre en compte les tendances émergentes

---

<sup>2</sup> La veille permet également de découvrir des informations utiles qui n'étaient pas recherchées. C'est la notion de sérendipité.

## LIMITES DE LA VEILLE

Les PME-PMI portent un intérêt croissant à la veille. L'information est un élément rapidement obsolète et la posséder ne suffit pas. Il est nécessaire de la trouver avant les autres, et d'être capable de la traiter, de lui donner du sens et de l'utiliser très rapidement.

Personne, ni aucune organisation ne peut tout surveiller. Il est nécessaire de faire des choix et de hiérarchiser ses besoins en information.

Une autre limite importante de la veille réside dans son coût potentiel. En effet, il est indispensable de savoir quelle information obtenir et quel budget lui dédier.

L'information se décline selon trois types :

- Blanche : c'est l'information aisément et licitement accessible.
- Grise : c'est l'information licitement accessible, mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès.
- Noire : c'est l'information à diffusion restreinte et dont l'accès ou l'usage est explicitement protégé. Elle est inaccessible légalement.

Contrairement à l'espionnage, la veille est un processus légal qui permet d'obtenir l'information blanche et grise, mais en aucun cas, l'information noire. Les informations blanches et grises sont publiques (gratuites ou payantes). Elles représentent respectivement 80 et 15 % de l'ensemble de l'information disponible.

La veille peut rapidement devenir consommatrice de temps. Avec l'arrivée d'Internet et des technologies de l'information et de la communication (TIC), on redécouvre le fait que les sources d'information se multiplient et qu'elles sont presque inépuisables. La veille ne peut pas tout surveiller, ni être exhaustive aussi **l'analyse des besoins est un préalable indispensable.**

L'intérêt de la mise en place d'un processus de veille réside dans la capacité des veilleurs à :

- Eliminer les bruits de fond et autres parasites
- Détecter les signaux faibles
- Identifier les sources de désinformation

## CONCLUSION

Le secret de la réussite est de savoir de façon précise ce que l'on cherche, car l'absence de cadre précis aboutit à une dispersion et à une perte d'efficacité.

La Veille peut à la fois être le **meilleur ami** ou le **pire ennemi** d'une PME (la désinformation, par exemple, est une arme utilisée depuis des siècles).

Si la Veille est ancrée au **cœur de la stratégie d'entreprise** et repose sur des **besoins et des axes de veille bien définis**, elle permettra d'anticiper les opportunités et les menaces et d'améliorer la performance globale de l'organisation.

L'absence de **méthodologie**, de **retour d'information (feedback)** et de **contrôle** risque de réduire l'efficacité de la veille. Elle ne sera pas utilisée par l'ensemble des membres, sera consommatrice de temps et aura un coût induit important. Son utilité sera, dans ce cas, contestable.

Certains facteurs peuvent conduire l'organisation à faire appel à des spécialistes pour **sous-traiter ou co-traiter des actions de veille** (par exemple : le manque de ressources internes, la confidentialité (volonté de ne pas faire connaître les concurrents « surveiller » et ses axes de recherche d'information), la réalisation d'études de veille en commun avec d'autres entreprises, la nécessité d'apporter une vision neuve de la problématique, l'accès à un carnet d'adresses dans un secteur inconnu etc.).

Cependant, nous préconisons **l'intégration du processus de veille** dans l'organisation. Il permet de développer une **culture de l'information et une intelligence collective**, favorisant ainsi le **processus d'innovation** (ce dernier fera l'objet d'un prochain article).

**Notre approche** du processus de veille est de :

- 1) **Coproduire les besoins et les contraintes** avec les dirigeants et les « Hommes clefs » de l'organisation.
- 2) **Réaliser un transfert de compétences** par l'apprentissage de savoir-faire.

L'objectif final de notre approche est **d'autonomiser** les acteurs de l'organisation en charge du processus de veille et l'entreprise ou la collectivité elle-même.

## PRESENTATION DE NEVAO CONSEIL

**Un conseil en management des organisations basé sur le marketing, l'intelligence économique et les réseaux humains.**

NEVAO CONSEIL, est une société nantaise, spécialisée dans la coproduction de solutions pour améliorer le management des organisations :

- Stratégie
- Marketing et développement commercial
- Intelligence économique
- Marketing et Intelligence Territoriale
- Gestion des connaissances
- Ingénierie de l'innovation
- Relation clients

Sa démarche s'appuie sur les trois concepts universels que sont le Marketing, l'Intelligence Economique et les Réseaux Relationnels. La maîtrise de l'information et l'écoute des signaux faibles auxquels les experts de l'organisation donnent du sens, alimentent la prospective et la réflexion stratégique. Cette démarche réduit l'incertitude et les risques liés à la prise de décision. Elle favorise l'innovation.

### **SAVOIR FAIRE - FAIRE SAVOIR - SAVOIR VENDRE**

L'équipe des consultants NEVAO CONSEIL partage ses compétences entre le conseil en management, l'accompagnement et la formation. Ce sont des spécialistes de l'intelligence économique, de la gestion des connaissances, du marketing et des systèmes d'information. Leurs formations et leurs expériences sont pluridisciplinaires. Ils ont exercé des fonctions opérationnelles à des postes clés, tant en Entreprises qu'en Collectivités Territoriales. Ils peuvent ainsi intervenir sur l'ensemble des fonctions et des processus d'une organisation.

## SCHEMAS ET TABLEAUX

Figure 01 : Cycle de la veille

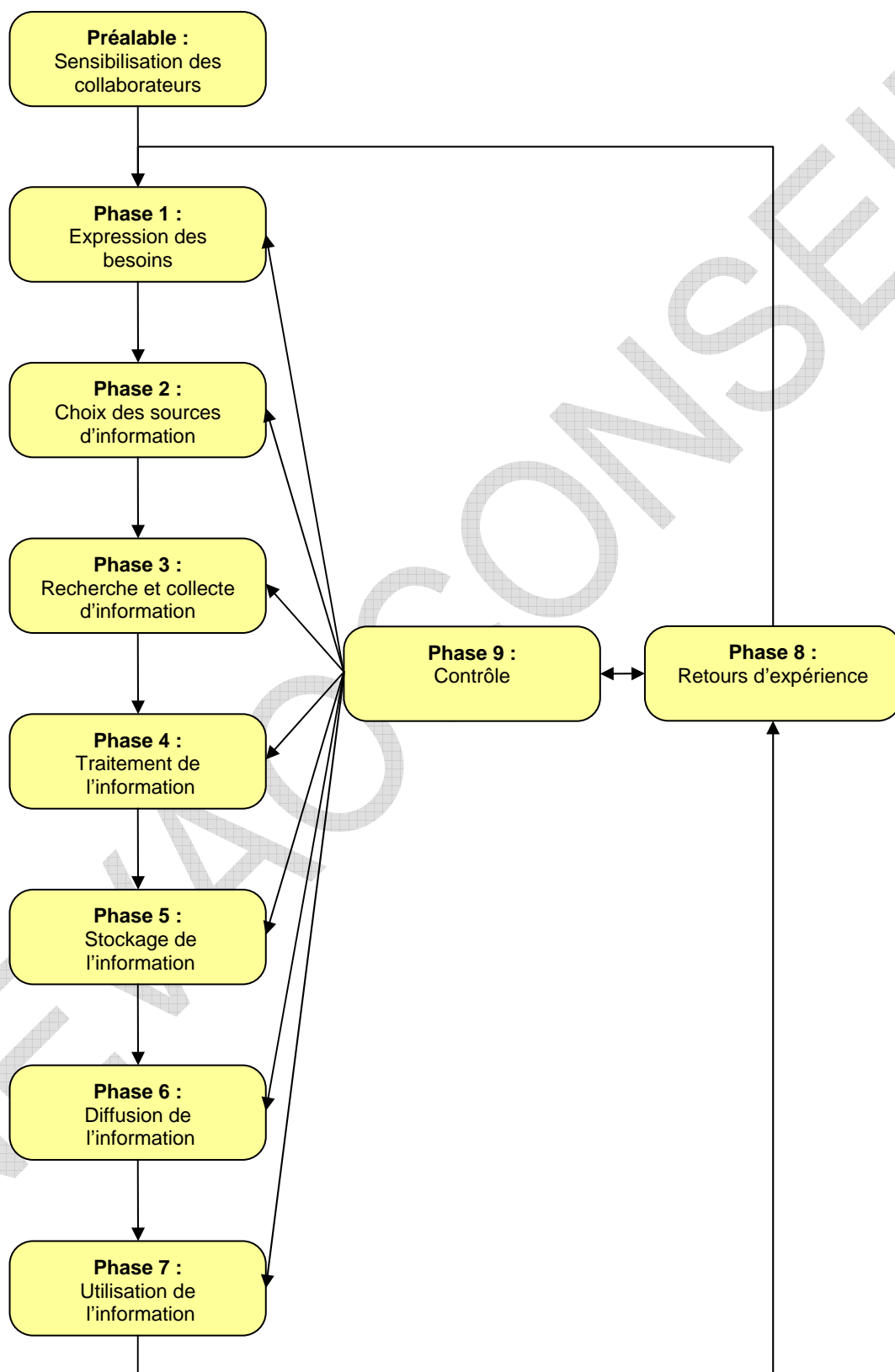
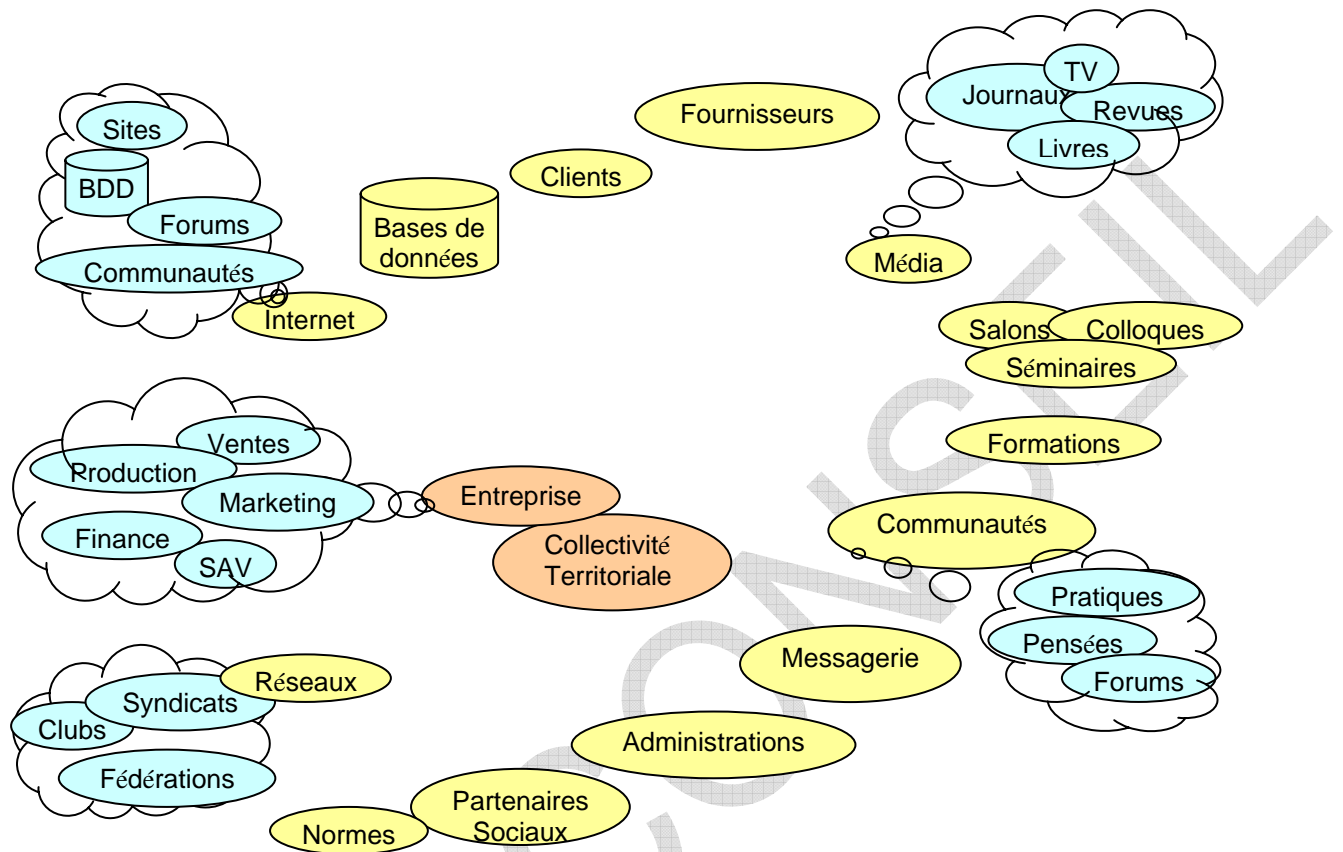


Figure 02 : Les sources d'information





## GLOSSAIRE

**Axes de recherche :** Ils sont définis par la direction et les « Hommes Clefs » de l'organisation. Ils permettent de construire les axes de veille.

**Axes de veille :** Description et caractérisation de thèmes d'informations à rechercher.

**But :** Le but indique une direction et permet de définir l'orientation générale de l'action vers laquelle tend l'organisation.

**Capteur :** Élément humain ou technique d'un système de veille chargé de collecter et transmettre des signaux correspondant à un axe de veille identifié (norme AFNOR XP X 50-053).

**Cellule de veille :** Ensemble de personnes regroupées dans un service chargé de collecter, analyser et diffuser l'information.

**Décider :** Porter un jugement sur une chose contestée. Implique de s'informer sur l'état de l'art et de trancher.

**Désinformation :** Action qui consiste à diffuser une information fausse pour modifier la connaissance d'un acteur.

**Efficacité :** Atteinte des objectifs, voire rapport entre les résultats obtenus et les objectifs assignés. L'efficacité est orientée sur la qualité des prestations réalisées. Elle ne vise pas les moindres coûts mais la réalisation des objectifs.

**Formatage :** Mettre un document dans un format standard, préalablement défini.

**Information :** Donnée(s) acquise(s) d'une source (norme AFNOR XP X 50-053).

**Information blanche :** Information aisément et licitement accessible (norme AFNOR XP X 50-053).

**Information grise :** Information licitement accessible, mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès (norme AFNOR XP X 50-053).

**Information noire :** Information à diffusion restreinte et dont l'accès ou l'usage est explicitement protégé (norme AFNOR XP X 50-053).

**Information stratégique :** Information contenant des éléments susceptibles de contribuer à la définition, l'infléchissement ou la remise en cause de la stratégie de l'organisation (norme AFNOR XP X 50-053).

**Information utile :** Information pertinente, directement exploitable par son destinataire (norme AFNOR XP X 50-053).

**Innovation** : « Processus qui a pour intention une action de changement et pour moyen l'introduction d'un élément ou d'un système dans un contexte déjà structuré ». Françoise Cros, professeur en sciences de l'éducation.

C'est l'action d'innover, d'inventer, de créer quelque chose de nouveau, d'introduire quelque chose de nouveau dans une technique, une organisation, un processus...

Pour l'entreprise ce sera aussi, la transformation d'une idée en un succès commercial.

Il faut distinguer l'**innovation d'amélioration** qui est la modification de certaines caractéristiques sans modifier la structure du produit, de l'**innovation incrémentale** qui est l'ajout, la suppression ou la substitution de caractéristiques, de l'**innovation de rupture** qui change de technologie.

**Internet visible** : Désigne l'ensemble des pages web qui sont indexées par les moteurs de recherche. Selon les estimations, très variables et difficiles, les meilleurs moteurs n'indexeraient que 3 à 10 % du web.

**Internet invisible** : Désigne l'ensemble des pages web qui ne sont pas indexées par les moteurs de recherche. Ce sont des pages qui pourraient être indexées par les moteurs mais qui ne le sont pas, qui sont disponibles mais volontairement exclues par les webmasters, qui sont seulement accessibles pour les personnes qui s'identifient ou dont le contenu qui ne peut être indexé pour des raisons techniques.

**Menace** : Evènement externe susceptible de remettre en cause la stratégie d'une organisation.

**Opportunité** : Evènement externe susceptible de faciliter l'atteinte des buts ou objectifs stratégiques d'une organisation.

**Processus** : Succession d'étapes constituées elles-mêmes d'activités qui contribuent à la réalisation d'un produit, d'un service, d'un résultat final défini. Chaque étape implique les Hommes, les matériaux, les biens d'équipement et autres moyens nécessaires à sa réalisation.

On peut distinguer 3 types de processus:

Les processus clés ou critiques qui contribuent directement à la réalisation des résultats orientés vers le citoyen/client.

Les processus de support qui soutiennent les processus clés.

Les processus de management qui sont en rapport avec la stratégie, la planification, la réalisation, l'évaluation et l'adaptation.

**Pull** : Dans une démarche pull l'utilisateur va lui-même chercher l'information. Il va la "tirer".

**Push :** Avec des outils de type push, l'utilisateur est beaucoup plus passif. C'est le système choisi (par exemple : liste de diffusion) qui apporte l'information, la "pousse".

**Sérendipité ou l'art de la découverte par accident (ou de la recherche au hasard) :** Le terme américain « *serendipity* » est sans équivalent en français. Il a été inventé en 1754 par le philosophe anglais Sir Horatio WALPOLE, pour qualifier la faculté qu'ont certains de trouver la bonne information par hasard, un peu sans la chercher. Le mot provient d'un roman de l'époque "The three princes of Serendib" (les trois princes de Ceylan) à qui le hasard apportait la solution des situations fâcheuses où ils tombaient.

**Signal faible :** Information qui annonce le changement d'une tendance et doit déclencher un travail de recherche d'informations complémentaires pour la confirmer et permettre la réalisation d'une analyse stratégique. Contrairement au signal fort, le signal faible arrive par une source inhabituelle d'information.

**Signal fort :** Information qui confirme une tendance actuelle et qui permet de bâtir une stratégie de réponse adéquate.

## BIBLIOGRAPHIE

- L'intelligence économique de F. JAKOBIAK  
Editions d'Organisation, 2004
- Maîtriser et pratiquer la veille stratégique de L. HERMEL  
Editions AFNOR, 2001
- Veille et intelligence stratégiques C. COHEN  
Hermes Science, 2004
- Modèle d'intelligence économique  
Economica, 2004
- Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour  
aider les PME de F. BROUARD  
6<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la PME, Montréal,  
Octobre 2002
- La veille technologique et l'intelligence économique de D. ROUACH  
PUF, 1996
- L'Intelligence économique appliquée à la Direction des Systèmes  
d'Information  
Cigref, 2005
- Intelligence économique et stratégique de L. ETIENNE  
Cigref, 2003