

Veille stratégique - Brochure réalisée par le Ministère de la recherche

2001

En accompagnement du programme « Veille stratégique pour les entreprises », le ministère de la recherche a décidé en 2001 de mettre à la disposition des créateurs d'entreprises, des formateurs et des futurs spécialistes de la veille et de l'intelligence économique des guides pratiques consacrés à l'information professionnelle.

Destinés principalement à des non-spécialistes, ces fascicules ne sauraient viser à l'exhaustivité de l'information traitée. Leur but est avant tout d'aider le lecteur à franchir une première étape dans la connaissance de certains sujets.

En réalisant ces guides, le souhait du ministère est de contribuer à sensibiliser les responsables d'entreprises aux enjeux de l'information professionnelle et à la nécessité de mettre en place un dispositif de veille et d'intelligence économique.

VEILLESTRATEGIQUE

Concepts et méthode de mise en place dans l'entreprise

Document réalisé par HUMBERT LESCA, Professeur émérite - Docteur d'Etat, Management stratégique de l'information, Ecole supérieure des Affaires, Université Grenoble II

Chapitre 1 : CONCEPT DE VEILLE STRATEGIQUE

Chapitre 2 : SIGNES D'ALERTE PRECOCES

Chapitre 3 : PROCESSUS DE VEILLE STRATEGIQUE

Chapitre 4 : UTILITE DE LA VEILLE STRATEGIQUE

Chapitre 5 : CIBLAGE DE LA VEILLE STRATEGIQUE

Chapitre 6 : TRAQUE DES INFORMATIONS

Chapitre 7 : SELECTION DES INFORMATIONS

Chapitre 8 : CIRCULATION ET REMONTEE DES INFORMATIONS

Chapitre 9 : STOCKAGE INTELLIGENT

Chapitre 10 : TRAITEMENT DES INFORMATIONS DE VEILLE STRATEGIQUE OU CREER DU SENS A PARTIR DES " SIGNAUX FAIBLES "

Chapitre 11 : DIFFUSION DES INFORMATIONS ET CONNAISSANCES.

Chapitre 12 : ANIMATION DE LA VEILLE STRATEGIQUE

Chapitre 13 : MESURE DES RESULTATS

Chapitre 14 : BIBLIOGRAPHIE

Le concept de veille stratégique est présenté ci-après, ainsi qu'une méthode pour installer un dispositif de veille stratégique dans l'entreprise (ou une organisation en général). Dans l'introduction sont présentés (I) le concept de veille stratégique, (II) le concept de signe d'alerte précoce et (III) le modèle conceptuel d'un dispositif de veille stratégique. Ensuite la méthode de mise en place d'un dispositif de veille stratégique est présentée, de façon rapide et globale, en dix chapitres numérotés de 1 à 10. Le chapitre 1 est consacré au concept d'intelligence économique, de façon telle que le lecteur puisse faire la différence et le lien entre les deux concepts : la veille stratégique et l'**intelligence économique**. Le lecteur qui souhaiterait plus de détails pourra se reporter à la **bibliographie** fournie à la fin ainsi qu'au site Internet :

<http://www.veille-strategique.org>

I

► **CONCEPT DE VEILLE STRATEGIQUE et concept d'intelligence collective.**

"Ne pas prévoir c'est déjà gémir"
Devise de Léonard de Vinci (C B 2364, 960921, p.6)
Définition.

La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général. Parmi ces informations figurent des signes d'alerte précoce (que nous définirons plus loin). Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment. Les anglo-saxons utilisent les expressions *Environmental Scanning* et *Competitive Intelligence* pour désigner des concepts très voisins.

Rappelons que, dans le modèle de la prise de décision de H. Simon (Prix Nobel), la veille stratégique se situe dans la phase dite "**intelligence de l'environnement de l'entreprise**".

Modes de fonctionnement.

Le processus de Veille Stratégique peut fonctionner selon deux modes distincts mais non exclusifs : le mode "commande" et le mode "alerte".

► Le mode **commande** signifie que la recherche active d'une information de veille stratégique est déclenchée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. L'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information (un responsable, par exemple).

► Le mode **alerte** signifie que la recherche active d'information est continue de la part de certaines personnes (que nous nommerons traqueurs) et que ces personnes alertent, de leur propre initiative, le supérieur hiérarchique (ou d'autres personnes) lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que ce supérieur n'a pas exprimé un besoin particulier d'information. L'initiative est donc du côté de l'animateur de la veille stratégique.

Dans le présent ouvrage nous nous intéressons plus spécialement au mode **alerte**.

La définition ci-dessus de la veille stratégique appelle quelques commentaires au sujet des mots essentiels qui la composent.

Stratégique

L'adjectif "stratégique" n'est pas une concession à la mode du moment. Il est utilisé pour signaler que les informations fournies par la Veille Stratégique ne concernent pas les opérations courantes et répétitives, mais, au contraire, l'aide à la prise de décisions qui ont les caractéristiques suivantes. Il s'agit de décisions : non répétitives, non familières, pour lesquelles on ne dispose pas de modèles déjà éprouvés par l'expérience, prises en situation d'information très incomplète. Mais il s'agit cependant de décisions qui peuvent avoir un très grand impact sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Par exemple, le choix d'un nouveau fournisseur a une importance stratégique pour une entreprise industrielle, alors que la passation d'une commande (répétitive) n'a pas une importance stratégique. Du fait même que la veille stratégique doit aider à la prise de décisions peu répétitives, concernant des problèmes difficiles à structurer, l'utilisation des informations prend une dimension créative.

Types de veille

L'expression "veille stratégique" est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale, la veille brevets, etc. Une entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle (ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation. Ce choix relève lui-même d'une démarche méthodologique.

Volontariste

Parce qu'elle vise un but créatif, la veille stratégique ne saurait être un acte passif, limité à une simple surveillance de l'environnement. C'est au contraire un acte volontariste, exigeant que l'on aille au devant des informations anticipatives en ouvrant bien grand ses yeux, ses oreilles et en activant tous les autres sens. Parfois il faut même susciter des informations. A cet égard, le mot "veille" est bien mal choisi, mais il est maintenant très répandu. Les expressions "*Intelligence de l'entreprise*" (utilisée par H. LESCA, dès 1986 comme sous-titre de son livre publié chez Mac Graw Hill) ou encore "*Intelligence Stratégique*" seraient préférables. Les anglo-saxons parlent de "*Environmental Scanning*" ou encore de "*Competitive Intelligence*". De façon imagée, on peut comparer la veille stratégique de l'entreprise au radar du navire, comme l'a suggéré AGUILAR, puisqu'elle vise à anticiper des événements avant qu'il ne soit trop tard pour pouvoir agir. Cependant, à la différence du radar, qui est objectif, la veille stratégique est caractérisée par son aspect interprétatif voire constructiviste.

b>Intelligence collective

La mise en place d'une veille stratégique est l'occasion de créer une intelligence collective dans l'entreprise (LESCA, H. CARON, M-L. 1995) En effet, la recherche volontariste (on dit aussi "pro-active") des informations de veille stratégique et leur utilisation ne saurait être une démarche

individuelle. Au contraire elle fait intervenir divers membres de l'entreprise, chacun d'eux en fonction de ses activités et de ses compétences. Pour cette raison la veille stratégique est un processus collectif transverse à l'entreprise. Ce processus englobe des phases d'interprétation des informations, phases délicates nécessitant la mobilisation d'expériences diverses. C'est pourquoi nous disons que la veille stratégique est inséparable du concept d'intelligence collective. Il y a intelligence collective, c'est-à-dire d'un groupe d'individus, lorsque les signes observés dans l'environnement, leur sélection et leur mise en relations pour créer du sens sont l'objet d'un travail collectif à l'occasion duquel les membres du groupe sont en communication et en interaction sous toutes formes appropriées, dans le respect de certaines règles de comportement de travail en groupe.

Environnement

L'environnement de l'entreprise n'est pas un concept abstrait ou un objet statistique. Il est constitué d'acteurs agissants. Il sera défini de façon opératoire, notamment au moment de parler du ciblage de la veille stratégique.

Créer

Compte tenu des caractéristiques des informations dont il est question, la veille stratégique englobe des phases d'interprétation des signes d'alerte précoce qui s'apparentent à de la créativité.

En effet, les informations dont il est question ne décrivent pas des événements déjà réalisés, mais permettent de formuler des hypothèses et de créer une vision volontariste. Interprétation et création prennent appui à la fois sur les signes captés sur l'environnement, sur l'expérience des personnes qui interprètent les informations et sur les connaissances stockées dans l'ensemble des mémoires de l'entreprise (mémoires formelles et mémoires tacites individuelles).

Anticipation

Notre définition de la Veille Stratégique met l'accent sur l'anticipation et la détection de changements et notamment d'éventuelles ruptures (ou discontinuités : discontinuity, radical change) qui pourraient survenir dans l'environnement pertinent de l'entreprise. Notre choix a une conséquence théorique et pratique quant au type d'informations auquel nous nous intéressons ici. Il s'agit d'informations ayant elles-mêmes un caractère anticipatif : elles doivent fournir des éclairages sur le futur, et non pas sur le passé ou le présent. Cependant il faut distinguer deux façons de s'intéresser au futur. Une première façon consiste à accumuler des informations sur le passé et à effectuer des extrapolations. C'est le cas lorsque l'on " calcule " des tendances, voire des tendances " lourdes ". Selon nous, cette façon revient à regarder le futur " dans le rétroviseur ". Elle n'est pas appropriée à anticiper les changements surprenants et encore moins les ruptures. Une seconde façon consiste à rechercher des informations susceptibles d'annoncer à l'avance des changements nouveaux. Cette façon de faire a été préconisée par I. Ansoff lorsqu'il a introduit le concept de management stratégique et parlé de " weak signals " (probablement par analogie avec ce que l'on connaît dans le domaine de la radio et des radars. (Il semble en effet qu'il ait emprunté cette expression à W.W. Bryan, un cadre de chez Philips, Pays-Bas). Le type d'informations recherchées et les traitements pouvant leur être appliqués sont très différents de ceux utilisés pour le calcul des tendances. Le présent document est plutôt orienté vers cette seconde façon d'anticiper. C'est pourquoi nous allons présenter le concept de signe d'alerte précoce.

Nota bene : Le concept d'Intelligence économique est présenté au chapitre 1.

[Retour](#)

II - SIGNES D'ALERTE PRECOCES

"Quand on épouse une tendance, il est déjà trop tard. "

Robert SALMON, ancien Vice-Président de L'OREAL

Les informations de veille stratégique concernent le futur de l'entreprise et l'extérieur de celle-ci, à titre principal (mais elles peuvent également concerner l'intérieur). Ce sont des informations anticipatives. Ces informations se répartissent en deux types : *les signes d'alerte précoces et les informations de potentiels.*

Définition de " Signes d'alerte précoces "

Nous appelons " signe d'alerte précoce " une information dont notre interprétation nous donne à penser que pourrait s'amorcer un événement susceptible d'avoir une grande utilité pour les responsables de notre entreprise.

Explication

visuelle.

Il est probable que plus un signe d'alerte est anticipatif, plus il est un signe de faible intensité d'où

l'expression " signal faible " utilisée par I. Ansoff. La **figure II** fournit une explication visuelle. L'événement E est totalement réalisé au moment T. Il est exprimé par le signe S de grosseur maximum. Il demande peu d'effort pour être capté. L'événement E est totalement connu au temps T. Nous sommes devant le fait accompli et ne disposons d'aucune marge de manœuvre, si nous voulons agir : il est trop tard ! L'événement E', au contraire, n'est pas encore (totalement) réalisé. Il n'est qu'amorcé au moment T'. Le signe S' qui l'annonce est relativement faible et demande plus d'effort pour être capté. En revanche, au moment T' nous disposons d'un délai de manœuvre si nous voulons ne pas être mis devant le fait accompli quand il sera trop tard pour pouvoir agir ou même réagir.

Caractéristiques

Les signes d'alerte précoces sont des informations principalement :

Qualitatives. Les informations de veille stratégique sont qualitatives pour la grosse majorité d'entre elles. Elles ne sauraient être constituées uniquement de chiffres constatant le passé ou extrapolant le passé. On s'intéresse ici à des événements qui se produiront peut-être et qui ne sauraient donc faire l'objet de constats " comptables ".

Ainsi les signes d'alerte précoces peuvent prendre des formes telles que : phrases saisies dans une réunion, dans un salon ou colloque ; brève coupure de presse, même issue d'un journal de quartier ; photographie, observations faites sur un chantier, etc.

Fragmentaires. Les informations de veille stratégique ne peuvent se présenter que sous la forme de bribes patiemment collectées, sélectionnées, assemblées, interprétées et validées. Prise isolément, chaque information est insignifiante et suspecte, mais rapprochée d'autres informations, elle prend progressivement du sens. Elle est comparable à une pièce de puzzle.

Incomplètes. Du fait même de leur nature et de la difficulté à les obtenir en temps voulu, les signes d'alertes précoces sont inévitablement des informations incomplètes. Ceci n'empêche pas d'en faire une exploitation fructueuse ainsi que nous le verrons plus loin en parlant de création de sens.

Incertaines. Les informations de veille stratégique à caractère anticipatif constituent des alertes, des pistes, des signes généralement noyés dans du " bruit ". Ils doivent faire naître des interrogations et des hypothèses dans l'esprit des responsables, et ne sauraient constituer des certitudes. De plus les signes en question peuvent résulter d'une volonté de désinformation de la part d'un tiers (notamment lorsque ceux-ci envoient volontairement des " signaux " dans leur environnement (que l'on pense à la société ENRON, vers septembre 2001 par exemple). Ils doivent donc faire l'objet d'un traitement particulier, pour les fiabiliser, avant d'être pris au sérieux.

Imprécises. Souvent les signes d'alerte précoces manquent de la précision que l'on souhaiterait et sont ambigus. Cette ambiguïté inévitable doit être prise en compte dans le choix des supports que l'on utilisera pour les faire circuler.

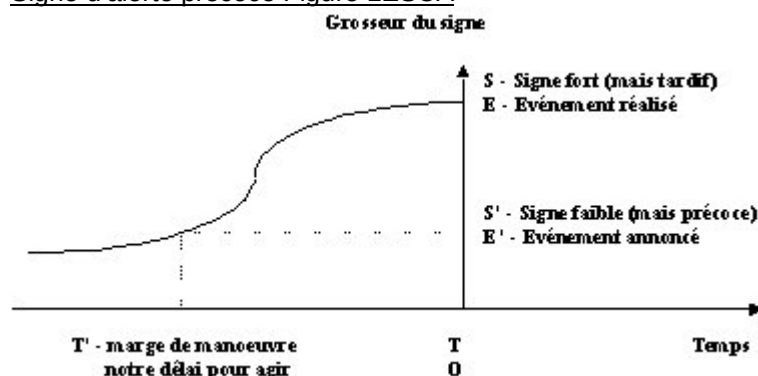
Il résulte donc de ces caractéristiques qu'un dispositif efficace de veille stratégique doit permettre la capitalisation des informations en vue de les consolider, de les recouper, de les valider, et d'amplifier les signes de faible intensité à l'origine.

Informations de potentiel.

Ce sont des informations qui renseignent sur les capacités de l'acteur de l'environnement et qui intéressent notre entreprise, c'est-à-dire que celle-ci souhaite placer " sous surveillance " active. Par exemple, si cet acteur est un concurrent, des informations de potentiels intéressantes peuvent être : le montant de son autofinancement (renseigne sur la capacité à entreprendre un projet important) ; la qualité des compétences de ses collaborateurs.

Du fait des caractéristiques présentées ci-dessus, la veille stratégique ne s'improvise pas mais nécessite un dispositif spécial, c'est-à-dire des méthodes et des techniques appropriées, ainsi que des personnes formées dans ce but.

Signe d'alerte précoce Figure LESCA



[Retour](#)

III - PROCESSUS DE VEILLE STRATEGIQUE :

La veille Stratégique est un processus informationnel allant de la recherche (traque) des informations jusqu'à leur interprétation et à leur utilisation pour créer une vision de l'environnement dans lequel l'entreprise veut tailler sa place. Ce processus informationnel est ouvert sur l'extérieur de l'entreprise. Il part de l'intérieur de celle-ci pour aller vers l'extérieur, puis revient à l'intérieur à l'occasion de la traque d'informations. Ce processus franchit donc deux fois les frontières de l'organisation. L'analyse du processus met en évidence plusieurs sous - processus, tel le ciblage par exemple, sous - processus que nous allons présenter dans la suite de cet ouvrage. La réussite de chacun d'eux est une condition nécessaire de l'efficacité du processus global de veille stratégique. Aucun d'eux ne supporte l'improvisation et la coordination est une condition nécessaire du succès. Or que constate-t-on souvent dans de nombreuses entreprises, lorsque l'on dresse l'état de l'existant en matière de veille stratégique ?

Etats de l'existant fréquemment observés.

- Des informations existent sans doute, dans l'entreprise, mais on ne sait pas où elles sont. Les personnes qui les détiennent ne sont pas identifiées, ou bien sont fréquemment absentes, etc.. Bref les informations sont inaccessibles : c'est comme si elles n'existaient pas !
- La remontée des informations se fait mal ou pas du tout. Pourtant beaucoup de collaborateurs sont en contact avec l'extérieur et sont en mesure d'avoir des informations intéressantes.
- Les informations sont empilées dans une armoire, sans classement organisé, inutilisables, noyées dans la masse.
- Les informations " informelles ", souvent les plus précieuses, restent dans la tête des individus et la communication se fait mal ou pas du tout, du moins au sujet de ces informations. Ces constats permettent de mieux comprendre le sens de la phrase souvent entendue en entreprise : *" Nous faisons de la veille stratégique... sans le savoir, c'est-à-dire comme monsieur Jourdain faisait de la prose "*.

Conséquences de telles pratiques.

a) C'est lorsque règnent l'improvisation, l'absence de méthode et de coordination, l'absence d'une volonté managériale que se produit le *" paradoxe de la surprise stratégique "* signalé par I. ANSOFF. L'événement extérieur surprend tout le monde le jour où il se produit, alors que l'on disposait d'informations importantes permettant d'entrevoir son éventualité. Mais ces informations sont disséminées et inutilisables : ce sont des informations fantômes ! Elles ne sont partagées par personne dans l'entreprise. Les entreprises durablement performantes ont un dispositif volontariste à l'appui du processus de veille stratégique. Ce dispositif permet de détecter les signes d'alerte précoces, de les capitaliser, de les partager et de les exploiter pour **créer du sens** et stimuler l'action.

L'analyse du processus montre également que la veille stratégique n'est pas une tâche isolée d'une personne unique, mais que c'est réellement un processus transversal, fondé sur des réseaux, faisant intervenir une chaîne de participants, même dans une PME.

b) Le simulacre de veille stratégique ainsi observé a un coût. Mais ce coût est caché en ce sens que personne ne se donne la peine de la calculer. C'est un coût inutile. Dans certains cas des responsables en prennent conscience lorsqu'ils disent : *"Notre veille stratégique est pas assez efficace et... trop artisanale !"*.

Pistes pour progresser.

Voici donc quelques pistes de progrès que l'on peut induire de la pratique :

a) Harmonie plutôt que perfectionnisme. Si une seule phase du processus, un seul maillon est défaillant, l'ensemble du processus est défaillant. C'est pourquoi, plutôt que de sophistiquer l'une des phases et négliger les autres, il vaut mieux laisser de côté le perfectionnisme et veiller à ce que toutes les phases du processus aient un niveau de qualité satisfaisant. Il existe des instruments pour évaluer le niveau global de la qualité de la veille stratégique dans une entreprise.

b) Intégration et coordination. Le processus de veille stratégique fait intervenir divers acteurs qui sont différents à bien des égards : par leurs tâches habituelles, par leur spécialisation professionnelle, par leur expérience et même par leur langage. En outre, ces acteurs utilisent probablement des moyens différents (notamment en ce qui concerne les technologies de l'information et de la communication). Il faut donc une réelle volonté de coordination et d'intégration si l'on veut que le processus transversal de veille stratégique soit efficace. Coordination et intégration concernent aussi bien les comportements individuels que les moyens matériels mis en œuvre.

c) Capitalisation. Les informations de la veille stratégique étant fragmentaires, imprécises et éparpillées par la force des choses, leur importance n'apparaît que si elles sont accumulées et progressivement enrichies. L'enrichissement s'apparente à une opération de capitalisation. Ce n'est qu'à cette condition de stockage et d'enrichissement que leur utilisation permettra la création de sens et la transformation des signes faibles en forces motrices pour l'action.

d) Apprentissage collectif. L'analyse du processus fait également apparaître des boucles de rétroaction : - l'une part de l'exploitation des signes pour aboutir aux traqueurs des informations, - l'autre part également de l'exploitation pour aboutir au ciblage et à l'orientation de " l'antenne radar " de la veille stratégique. Ce sont deux exemples de boucles d'apprentissage. C'est parce que la veille stratégique est un processus d'apprentissage collectif et créatif que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont mis en place une veille stratégique les premières. Les entreprises habiles en veille stratégique sont de plus en plus habiles du fait de l'apprentissage. Mieux une entreprise utilise habilement ses informations pour l'action, plus elle obtient efficacement des informations pertinentes nouvelles et au moindre coût. Et plus elle augmente ses atouts concurrentiels. Les autres restent dans une ignorance étale et probablement meurtrière à terme. Des exemples concrets ne doivent pas manquer de venir à l'esprit du lecteur.

[Retour](#)

IV - UTILITE DE LA VEILLE STRATEGIQUE

" Celui qui ne veut rien faire trouve toujours de bonnes raisons pour ne rien faire ".
VAUBAN

Problématique de l'utilité.
Elle est sans cesse soulevée par les responsables d'entreprise. Elle englobe plusieurs questions telles que :

► utilité pour quoi faire ?

► utilité de quoi :
du concept même de veille stratégique ?
d'un dispositif spécial pour la veille stratégique qui permettrait de passer du concept à l'action ?

► utilité pour qui, au sein de l'entreprise ?
pour les dirigeants de l'entreprise considérée globalement ?
pour les responsables d'une unité de l'entreprise ?

Volonté stratégique des dirigeants de l'entreprise.

L'utilité du concept de veille stratégique, pour l'entreprise considérée globalement, peut être montrée en se référant au type de volonté stratégique affichée par les dirigeants. Ainsi, des enquêtes ont mis en lumière que la veille stratégique est particulièrement utile lorsque l'entreprise a :

► une volonté opérationnelle :
gagner du temps, par exemple, etc.

► une volonté stratégique :
de réactivité face à la concurrence,
de qualité totale du produit et des services,
d'innovation produit (ou service).
Ou bien encore lorsqu'elle veut apprendre plus vite que ses concurrents.
C'est pourquoi, au moment d'expliquer l'utilité de la veille stratégique, la première question à poser
pourrait être : **Quel est votre objectif prioritaire :**

► aborder efficacement un client potentiel ?

► innover en dehors d'une impasse ?

► se protéger efficacement contre un concurrent dangereux ?, etc.

D'autres enquêtes ont montré que les entreprises qui sont durablement les plus innovantes, ou bien qui ont durablement une image de grande qualité du produit ou du service, sont précisément des entreprises qui sont déjà bien avancées en matière de pratique de la veille stratégique. Citons par exemple L'OREAL, SOMFY ou encore le CREDIT AGRICOLE.

Mais l'utilité de la veille stratégique est également grande au point de vue de la sécurité et de la pérennité de l'entreprise. On fait allusion ici au repérage précoce du risque d'apparition de produits de substitution, de technologies nouvelles, ou d'alliances chez les concurrents par exemple.

Ainsi, s'il est naturel de s'interroger sur les coûts engendrés par la veille stratégique, il est tout aussi vital de s'interroger sur les coûts de la " non veille stratégique ".

Rattachement de la veille stratégique

Le positionnement de la veille stratégique dans l'organigramme de l'entreprise est variable selon qu'il s'agisse d'une PME, d'une grande entreprise ou bien d'un groupe. Dans ce dernier cas, il existe plusieurs points de rattachement et il est probable qu'il existe également plusieurs dispositifs de veille stratégique. Parmi les points de rattachement le plus fréquemment observés mentionnons :

► le niveau " Groupe ", auprès du président directeur général,

► le niveau " Société ", lorsque le groupe comprend plusieurs sociétés autonomes.

► le niveau " Division " (ou encore Centre Opérationnel),
Lorsqu'il existe plusieurs dispositifs de veille stratégique dans l'entreprise, se pose le problème de leur renforcement mutuel et de leur coordination.

Périmètre du dispositif de veille stratégique.

Dans tous les cas se pose la question du périmètre du dispositif de veille stratégique au moment de la mise en place du dispositif.
Le périmètre désigne la délimitation du dispositif de veille stratégique. Il précise :

► le nom de son point de rattachement dans l'organigramme de l'entreprise,

► le nom de son responsable,

► la liste des personnes membres du dispositif,

► le lieu géographique des personnes (pays ou régions).

Le bon choix du périmètre du dispositif à mettre en place est un facteur critique du succès (ou de l'échec, selon le cas) du projet de mise en place.

[Retour](#)

V - CIBLAGE DE LA VEILLE STRATEGIQUE

" I want it fast, factual, actionable " Bernhardt.

Objectif.

L'objectif du ciblage de la veille stratégique est de répondre aux questions : Comment identifier les

centres d'intérêt que les membres du dispositif de veille stratégique peuvent avoir en commun ? Comment atteindre des informations pertinentes pour les membres du dispositif ? Comment ne pas être noyé sous les informations inutiles ? Mais toute la difficulté est précisément de savoir ce qu'est une information pertinente et utile. C'est pourquoi la **méthode Cible** présentée ci-après s'y prend de façon indirecte pour chercher à répondre à ces questions. Cette façon indirecte nous conduit au ciblage de la veille stratégique.

Définition de " ciblage ".

Cibler la veille stratégique est l'opération par laquelle est délimité l'espace extérieur de l'entreprise qui intéresse en commun les membres du futur dispositif de veille, c'est-à-dire :

► La partie de l'environnement sur laquelle les membres du futur dispositif reconnaissent pouvoir **METTRE EN COMMUN** des informations de façon profitable pour tous.

► La partie de l'environnement sur laquelle ils conviennent de focaliser **LEUR ATTENTION** de façon volontariste (pro-active).

► La partie de l'environnement sur laquelle ils conviennent de concentrer leurs efforts pour **AMORCER** le processus de veille stratégique. Cibler la Veille Stratégique signifie donc exprimer de façon explicite et claire " QUOI " peut intéresser **EN COMMUN** les différents participants du processus de Veille Stratégique. Mais cibler c'est aussi veiller, dès l'amont, à ce que le futur dispositif de Veille stratégique fournisse des **informations pertinentes** pour ceux qui auront à les utiliser. Le ciblage est un travail collectif effectué par un groupe constitué de façon ad hoc. Mais ce groupe doit tenir compte de l'avis exprimé par l'ensemble des membres du futur dispositif (traqueurs inclus. C'est pourquoi ces traqueurs ne sauraient être très nombreux, ainsi que nous le verrons plus loin).

Définition de " cible ". Nous appelons Cible le résultat de l'opération de ciblage. Ce résultat est constitué des documents suivants :

► Un tableau à deux entrées où sont inscrites une liste de noms d'Acteurs et une liste de noms de Thèmes.

► Une liste indicative des types d'informations à rechercher (" traquer ").

► La liste des mots clés qui permettront de rechercher les informations.

► La liste des sources d'information à scruter.

Dynamique de la cible.

Le ciblage de la veille stratégique est défini a priori lorsqu'il est défini pour la première fois. La définition de la cible ne doit pas changer en permanence, car sur elle, repose le dispositif de veille stratégique.

Mais ensuite il est susceptible de modifications adaptatives, sous l'effet de l'interprétation des informations recueillies. Il existe donc des boucles de **feed-back** (portées sur la **figure C**) reliant l'utilisation des informations obtenues sur la base du ciblage, et la modification du ciblage sur la base des enseignements tirés des actions réalisées. En ce sens la cible est dynamique.

Définition de " acteur ".

Nous appelons acteur, voulant dire acteur pertinent pour la veille stratégique, toute personne (physique ou morale) dont les décisions et les actions sont susceptibles d'avoir, dans le futur, une influence (positive ou négative, selon le cas) sur le devenir de notre entreprise. Cette influence peut être directe ou bien indirecte. Elle peut se manifester au travers d'un événement engendré par l'acteur en question : par exemple la création d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technique. En d'autres termes, un acteur est ciblé lorsque nous estimons qu'il est de nature à générer des changements dans l'environnement de notre entreprise et que ces éventuels changements pourraient avoir des conséquences importantes pour notre entreprise. Nous nous intéressons évidemment aux acteurs actuels, c'est-à-dire confirmés, mais nous nous intéressons aussi aux acteurs potentiels.

Exemple : à une époque BENETTON n'était pas concurrent de SALOMON. Ce groupe n'était donc pas un acteur pertinent pour SALOMON. Un jour il a racheté NORDICA. Du jour au lendemain il est devenu concurrent de SALOMON. Un acteur potentiel est donc intéressant en ce sens qu'il pourrait devenir un acteur effectif très rapidement. Un acteur est caractérisé par un nom et une adresse (y compris une adresse électronique). Le ciblage n'est possible que si les acteurs effectifs et potentiels

sont en petit nombre (moins d'une centaine par exemple). Les consommateurs " grand public " ne constituent pas des acteurs au sens où nous l'entendons ici.

Définition de " thème ".

Nous appelons thème une activité de l'acteur, ou une certaine caractéristique de l'acteur, qui nous intéresse particulièrement en matière de veille stratégique. En d'autres termes, s'agissant d'un acteur désigné (actuel ou potentiel), nous souhaitons savoir de lui certaines choses utiles pour notre prise de décision, mais nous ne voulons pas savoir tout et n'importe quoi. Désigner des thèmes revient donc à délimiter et à restreindre volontairement notre effort de collecte d'informations à l'égard de l'acteur en question.

Exemples de thèmes spécifiques :

- . s'agissant d'un client : ses projets dans le domaine où nous pourrions être fournisseur.
- . s'agissant d'un concurrent : ses partenaires, ses axes de recherche, etc.
- . s'agissant d'un organisme public : le projet de loi en matière de protection de l'environnement.

Pour chacun des acteurs que nous avons ciblés comme étant pertinents, nous pouvons être intéressés par un ou plusieurs thèmes. Et un même thème peut concerner plusieurs acteurs pertinents.

Processus de ciblage.

A - Le point de départ du ciblage est l'**objectif prioritaire** de notre entreprise (ou bien de la division considérée), ou bien encore du domaine d'activité considéré. (Voir chapitre 1 Utilité)

B- Le point d'arrivée du ciblage est le document appelé Cible de la veille stratégique. Ce document est la **cartographie** (tableau à deux entrées) d'une partie de l'environnement que notre entreprise a décidé de placer "sous son radar". Le ciblage débouche également sur l'identification des types d'informations qui seront recherchées et des **sources** d'information qu'il faudra interroger ou solliciter.

Outils et méthodes - Il existe une méthode (au moins) pour aider les entreprises à effectuer le ciblage de leur veille stratégique. Cette méthode est largement validée et les **retours d'expérience** permettent de l'améliorer en continu. Cette méthode est appelée CIBLE.

Coût du ciblage

► Lorsque l'on utilise cette méthode, l'opération de ciblage nécessite de une à trois séances de travail collectif guidées par un consultant extérieur pour les apports méthodologiques. Le nombre exact de séances dépend du périmètre du dispositif à construire. Le groupe de travail est constitué de façon ad hoc. Il compte de 4 à 12 personnes (par exemple). Parmi elles figurent nécessairement des responsables de haut niveau qui doivent être des preneurs de décision. Si cette condition nécessaire n'est pas respectée, il est guère nécessaire d'aller plus loin ! C'est l'un des facteurs critiques de succès (FCS) de la veille stratégique.

[Retour](#)

VI - TRAQUE DES INFORMATIONS

" Dans notre établissement, un réseau interne a été mis en place pour la veille stratégique. C'est important de bien sélectionner les personnes qui font partie du réseau. Tout le monde n'est pas sensibilisé par cette activité. " Jean ZIEGLER, Directeur Général, Aérospatiale, établissement de Cannes

Définition de " traque ".

La traque est l'opération pro-active par laquelle des membres de notre entreprise (ou de notre unité) se procurent des informations de veille stratégique. Nous avons choisi ce mot pour signifier que les informations de veille stratégique les plus intéressantes ne viennent pas à nous d'elles-mêmes. Au contraire, il faut faire l'effort volontariste (pro - actif) d'aller au-devant d'elles et parfois les provoquer. De ce fait, nous appelons " traqueurs " les personnes qui ont pour mission d'aller au devant des informations de veille stratégique.

Tâches du traqueur.

Il faut distinguer deux tâches connexes mais différentes :

► la traque proprement dite des informations,

► la remontée des informations pour les mettre en commun avec d'autres personnes. Ces tâches soulèvent, en effet, des problèmes qui leur sont spécifiques. La problématique de la mise en place et celle de la pérennisation de la traque sont très différentes selon le type de traqueur dont il s'agit.

Types de traqueurs.

Nous distinguons deux types de traqueurs, en fonction des sources d'information avec lesquelles ils sont en contact :

► Les traqueurs " sédentaires ", qui travaillent généralement dans un bureau et qui accèdent à des sources d'informations formalisées (base de données, Internet, etc.).

► Les traqueurs " terrain " (ou encore mobiles, itinérants, nomades...) qui sont très fréquemment en déplacement et au contact des personnes de diverses catégories : clients, fournisseurs, concurrents, laboratoires, salons etc. Dans ce cas les informations sont essentiellement sensorielles (auditives, visuelles, olfactives, tactiles, gustatives), du moins telles que captées à la source.

Bibliométrie.

S'agissant de la traque des informations au travers des sources documentaires, il est possible d'utiliser des logiciels spécialisés de bibliométrie, lorsque l'on a affaire avec de très grandes quantités de documents, ce qui peut être le cas en matière de veille technologique (au sens strict). De tels logiciels sont utiles pour faire apparaître des éléments noyés dans le volume, et d'éventuels signaux faibles. Les logiciels de bibliométrie ne sont guère à la portée des PME.

Choix des traqueurs

Le choix des traqueurs parmi le personnel de l'entreprise peut être guidé par plusieurs critères dont voici quelques exemples.

Critère de la cible. Le point de départ de la démarche de choix découle de la cible de veille stratégique. On cherche alors à répondre à la question " qui est concerné par quoi (quels acteurs et quels thèmes).

Critère des sources d'information. On cherche alors à répondre à la question " Qui est naturellement au contact de quelle source, en fonction de ses activités habituelles ?"

Critère concernant la personnalité. Quel est le style cognitif de la personne et ce style est-il approprié à la traque d'information ?

Critère du nombre. Le nombre des traqueurs officiellement désignés résulte à la fois d'un raisonnement et des ressources que la direction de l'entreprise veut consacrer à la veille stratégique. Contrairement à ce qui est souvent dit tout membre de l'entreprise ne saurait être un traqueur. Pour une entreprise comptant cent personnes, le nombre des traqueurs dépassera rarement la douzaine, par exemple.

Critère de motivation. Un traqueur, pour être choisi définitivement, doit se sentir concerné par cette tâche.

Formation des traqueurs

Idéalement le traqueur doit disposer de trois savoirs. Il doit savoir :

► accéder aux sources d'informations connues,

► sélectionner les informations,

► détecter des sources nouvelles d'informations.

Dans le cas des traqueurs " nomades " ou encore " de terrain " la problématique de la formation comprend les questions suivantes :

1 Comment faire pour que ces traqueurs " terrain " sollicités :

a) soient aptes à identifier le caractère anticipatif (éventuel) d'une information, sachant que cette identification est difficile et que son ambiguïté peut nécessiter une interaction avec d'autres personnes.

b) soient aptes à interagir avec d'autres personnes pour faire émerger le caractère éventuellement anticipatif d'une information (et à contribuer ainsi à l'émergence d'une intelligence collective) ?

2 Comment pérenniser un tel dispositif une fois qu'il est déjà mis en place ?

► Car c'est l'un des retours d'expérience fréquemment constatés que la pérennité dépend beaucoup du turn over des traqueurs. (Lesca, Chokron).

La formation peut ne pas excéder une journée pour un traqueur. Une douzaine de traqueurs peuvent être formés au cours de la même séance de formation.

Outils et méthode. Les traqueurs sont dotés d'un support approprié pour formaliser les informations et pour les acheminer vers un point de convergence. Ce point est généralement celui où se trouve l'animateur de la veille stratégique. Le support est souvent appelé " fiche de captage ", même s'il s'agit d'un écran d'ordinateur.

Internet. L'une des sources désormais les plus importantes est Internet. Cependant l'exploitation de cette source, facile en apparence, ne dispense pas de recourir à une méthodologie, sous peine de gaspiller beaucoup de temps et d'argent... est d'être noyé sous des données sans réel intérêt.

Coût de la traque. Les coûts se répartissent en deux familles, comme suit.

Coûts d'investissement :

► la formation des traqueurs,

► l'équipement éventuellement fourni aux traqueurs.

Coûts de fonctionnement :

► le temps consacré par le traqueur à cette mission,

► le coût d'accès à certaines sources d'information (publications, bases de données, etc.).

[Retour](#)

VII - SELECTION DES INFORMATIONS

Définition de " sélection "

La sélection des informations est l'opération qui consiste à ne retenir, parmi les informations recueillies, que les seules informations de veille stratégique susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels au sein de notre entreprise (Voir Ciblage de la veille stratégique). Cette opération est l'une des phases cruciales du processus de la Veille Stratégique. En effet, une absence de sélection conduit à " trop d'informations " et à étouffer le processus de veille stratégique, et une sélection trop restrictive appauvrit et assèche le processus. De plus la sélection est l'occasion au cours de laquelle s'effectue l'éventuel passage de la notion de signal faible à la notion de signal d'alerte précoce (Lesca 2001).

Niveaux de sélection.

Selon la source d'origine de l'information, l'opération de sélection est plus ou moins complexe. Si l'information est d'origine " terrain " et capturée par un traqueur " terrain ", la sélection se fait sur l'instant et donne lieu au remplissage d'une fiche de captage d'information.

Si l'information est d'origine documentaire, la sélection est alors un processus comptant deux niveaux :

► Sélection de niveau 1 (sélection N1) : elle consiste à choisir une information au sein d'un ensemble appelé "informations brutes ". Cette information sélectionnée est appelée " information primaire ". C'est, par exemple, un article au sein d'un journal ou d'une base de données (ou bien encore quelques phrases au sein d'un discours entendu).

- Sélection de niveau 2 (sélection N2) : elle consiste à choisir une phrase (ou quelques phrases brèves) au sein de l'information primaire. Cette information ainsi sélectionnée au sein d'une information primaire est appelée " information essentielle " (ou encore " brève "). Ces deux niveaux de sélection posent des problèmes différents et sont réalisés par des personnes différentes, la plupart du temps.

Qui sélectionne l'information.

Si l'information est d'origine " terrain " et capturée par un traqueur " terrain ", la sélection se fait sur l'instant par le traqueur. Celui-ci remplit une fiche de captage d'information et la sélection est ainsi réalisée " sur le tas ".

Si l'information est d'origine documentaire, plusieurs personnes vont intervenir successivement :

► Le traqueur d'abord, généralement un traqueur " sédentaire " qui lit des publications, interroge des bases de données, interroge sur Internet, etc. Il effectue une première sélection fournissant ainsi un information " primaire " : généralement de quelques lignes jusqu'à plusieurs pages selon le cas. Puis il transmet cette information " primaire " à un expert.

► L'expert est pratiquement le seul à pouvoir sélectionner les quelques lignes constituant l'information essentielle (ou " brève ") contenue dans l'information primaire. Dans tous les cas la sélection nécessite que l'on dispose de critères de sélection.

Critères de sélection des informations.

Certains critères découlent de la construction de la cible de veille stratégique : noms des acteurs, noms des thèmes, mots clés, etc.

Un autre critère, cohérent avec la définition même du concept de veille stratégique, est le caractère anticipatif de l'information. D'autres critères peuvent encore être ajoutés. Ils dépendront du contexte dans lequel on se situe.

Outils et méthode pour la sélection.
S'agissant des informations d'origine documentaire ou Internet, il existe de nombreux outils informatiques pour sélectionner les informations (moteurs de recherche, agents intelligents, etc.).

Formation à la sélection des informations.
Il existe une méthode (au moins) pour former les personnes chargées de la sélection des informations, et pour réaliser la sélection au quotidien. Cette méthode permet de réaliser un processus d'apprentissage individuel et collectif de la sélection des informations. Elle peut consister en l'utilisation de "guides utilisateurs" conçus de façon appropriés à l'entreprise (Blanco et al. 1998). La formation peut se faire en une journée.

Coût de la sélection.
Les coûts de la sélection des informations se répartissent comme suit.
Coûts d'investissement :

► formation des (n) personnes,

► acquisition éventuelle d'équipements (variable selon les ambitions de l'entreprise)

Coûts de fonctionnement.

► temps consacré à la sélection par les (n) personnes, au quotidien. Au minimum cela peut représenter une demi journée d'une personne et par semaine (cas d'une PME par exemple).

Surprise !
Les informations anticipatives à caractère stratégique ne sont pas aussi nombreuses que les responsables d'entreprise le supposent a priori. Au cours de la mise en place et du rodage du dispositif de veille stratégique, ils apprennent progressivement à sélectionner efficacement les informations. Il se produit un processus d'**apprentissage individuel et collectif** qui augmente l'efficacité de la veille stratégique.

[Retour](#)

VIII - CIRCULATION ET REMONTEE DES INFORMATIONS

Définition de " remontée " des informations
La remontée des informations est l'opération par laquelle un traqueur fait parvenir ses informations de veille stratégique à la personne chargée de les stocker (souvent l'animateur de la veille stratégique). Cette opération soulève des problèmes différents selon que le traqueur est sédentaire ou bien qu'il est itinérant (nomade ou " terrain "). Notons que le mot " remontée ", très utilisé dans les entreprises, est trop restrictif et à consonance malheureuse :

► trop restrictif parce qu'il est toujours possible qu'un traqueur achemine son information de façon latérale, directement vers un autre traqueur, par exemple ;

► à consonance malheureuse parce qu'il peut laisser entendre que le traqueur est " dépossédé " de son information au profit d'une " bureaucratie " située au sommet de la pyramide hiérarchique.

Organisation de la remontée
Le dispositif de remontée nécessite que le traqueur :

► sache clairement à qui faire parvenir les informations, sans hésitation possible pour ne pas compliquer sa tâche et pour ne pas lui faire perdre de temps,

► dispose d'un moyen matériel approprié pour transmettre les informations, facile d'accès et d'utilisation. Le choix du support doit tenir compte de la nature de l'information à transmettre (notamment son degré d'ambiguïté).

Outils et méthode de la remontée
Les moyens matériels pour faciliter la remontée des informations depuis les traqueurs jusqu'au lieu de stockage, sont divers. Néanmoins tous ne sont pas également bien adaptés aux caractéristiques d'une entreprise donnée ainsi qu'aux informations de veille stratégique. Se pose donc la question des critères de choix. En outre, il doit y avoir cohérence entre le support proposé aux traqueurs pour saisir (support de captage) leurs informations, et le moyen choisi pour faire remonter les informations vers l'animateur de la veille stratégique.

Exemples

► transmission des fiches de captage de la main à la main, du traqueur à l'animateur ;

- ▶ dépôt des fiches dans une boîte aux lettres prévue à cet effet dans un lieu d'accès très facile ;
- ▶ transmission des fiches par fax ;
- ▶ scanning des fiches sur l'ordinateur du traqueur et transmission par réseau ;
- ▶ transmission par la messagerie, Intranet, etc.
- ▶ transmission orale par téléphone ou bien par le réseau informatique, etc.

[Retour](#)

IX - STOCKAGE INTELLIGENT

Dans le domaine de la veille stratégique, une information considérée en elle-même est de relative faible intérêt. C'est l'interprétation faite de cette information et les commentaires qui sont essentiels. C'est pourquoi nous sommes conduits à évoquer les bases de connaissance et la gestion des connaissances (KM).

Définition de " Knowledge Management " (KM) ou gestion des connaissances.
Selon le CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) " Le KM est l'ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance dans l'entreprise. Connaissance matérialisée par des documents internes ou externes, mais aussi sous forme de capital intellectuel et d'expériences détenues par les collaborateurs ou experts d'un domaine."

Mémoire de l'entreprise.
Il faut parler de mémoires de l'entreprise au pluriel car les formes de mémorisation sont multiples :

- ▶ mémorisation totalement informelle dans la tête des individus ;
- ▶ mémorisation formalisée, mais disséminée dans des fichiers épars et incompatibles ;
- ▶ mémorisation dans des bases communes de données reliées entre elles et dans les bases de connaissance.

S'agissant de la veille stratégique, les deux premières formes de mémorisation demeurent les plus courantes, ce qui explique la faible efficacité des dispositifs de veille et d'intelligence collective que l'on peut observer dans la plupart des entreprises. Cependant les auteurs excluent souvent la première forme de mémorisation lorsqu'ils parlent de mémoire de l'entreprise.

Ainsi : *" Une mémoire d'entreprise est la représentation persistante, explicite, désincarnée, des connaissances et des informations dans une organisation, afin de faciliter leur accès, leur partage et leur réutilisation par les membres adéquats de l'organisation, dans le cadre de leurs tâches "*. (R. DIENG et al).

Définition de " stockage des informations "

Le stockage des informations de veille stratégique est une condition nécessaire pour valoriser et exploiter ces informations. Il matérialise la mise en commun des informations : celles-ci doivent donc être rendues facilement accessibles à tout moment pour les personnes autorisées. Selon la façon dont il est conçu et vécu, le stockage peut constituer une capitalisation des connaissances de l'entreprise.

Il faut préciser " stockage de quoi ". En effet, il peut s'agir :

- ▶ soit du stockage du support de l'information primaire résultant de la sélection de niveau 1 (article de presse par exemple) ;
- ▶ soit du stockage de l'information essentielle extraite de l'information primaire (résultant de la sélection de niveau 2), ou bien résultant directement du captage des traqueurs " terrain " ;
- ▶ soit d'un premier résultat de l'utilisation de l'information, auquel cas il peut s'agir de retours d'expérience. On débouche alors sur une base de connaissance.

Modèles d'organisation du stockage.

Citons deux modèles inégalement adaptés aux caractéristiques d'une entreprise donnée :

- ▶ centralisation unique (ou stockage en un lieu unique),

► centralisation répartie (ou stockage réparti en plusieurs lieux et éventuellement reliés entre eux par réseau).

Plan de classement des informations.

Dans tous les cas, le stockage nécessite la mise au point préalable d'un plan de classement des informations dans les bases de données. Ce plan de classement repose sur le ciblage de la veille stratégique. Il reprend les thèmes et les acteurs, qui sont les mots clés principaux, et affine les détails. Cet affinage se traduit par une liste de mots clés, résultant du ciblage de la veille stratégique. La liste des mots clés s'impose à tous les utilisateurs des informations de la veille stratégique, au sein de l'entreprise. Son évolution est liée à l'évolution du ciblage de la veille stratégique.

Equipements - Il existe de nombreux matériels et logiciels pour stocker les informations de veille stratégique. Ils sont inégalement adaptés au cas particulier d'une entreprise donnée.

S'agissant des logiciels, outre les logiciels du type " gestionnaire électronique de données " (GED), on note que beaucoup d'entreprises construisent leurs bases de données sur ACCESS tandis que d'autres préfèrent les stocker sur une base ORACLE, accessible ou non par réseau (Intranet par exemple).

Coût

► Les coûts du stockage se répartissent comme suit :
Coûts d'investissement :

► réalisation d'un plan de classement,

► formation de la personne (ou des personnes) chargée du stockage,

► acquisition du matériel de stockage, etc.
Coûts de fonctionnement :

► temps consacré par une personne (ou des personnes) à cette mission,

► occupation de l'espace de stockage, etc.

[Retour](#)

X - TRAITEMENT DES INFORMATIONS DE VEILLE STRATEGIQUE OU CREER DU SENS A PARTIR DES " SIGNAUX FAIBLES "

Pour illustrer la problématique du traitement des informations de veille stratégique citons le témoignage suivant, d'un dirigeant d'entreprise.

"Des collaborateurs nous ont fait remonter des informations à caractère anticipatif. Certaines d'entre elles, environ une dizaine, concernent un acteur pertinent de notre environnement et un thème qui nous préoccupe. Seulement voilà, nous ne savons pas comment exploiter ces informations. Comment pouvons-nous, à partir des informations disponibles, aboutir à des actions précises à effectuer ? En fait nous n'avons jamais fait un tel exercice, en tout cas pas en Comité de Direction. Comment devons-nous faire ? Avez-vous une méthode à nous proposer ?"

Le traitement des informations de veille stratégique est différent selon qu'il s'agit des signes d'alerte précoces ou bien des informations de potentiel.

S'agissant des informations de potentiel, les traitements possibles sont bien connus. D'abord ces informations doivent être mises à jour le plus fréquemment possible. Ensuite, il est souhaitable qu'elles fournissent des visualisations dynamiques de leur variation au cours du temps (par exemple sur les cinq dernières années). Ainsi peut-on visualiser la variation des potentiels de l'acteur considéré et en tirer des conclusions au sujet de sa capacité à agir, pour les années à venir.

Le traitement des signes d'alerte précoces, auxquels on s'intéresse dans ce qui suit, est beaucoup plus délicat et nécessite des méthodes originales. Parler de l'exploitation des signes d'alerte précoces pour créer du sens suppose que ces informations aient été recueillies et stockées préalablement, et qu'elles soient disponibles. Cependant, par définition, ces informations sont fragmentaires, incomplètes, imprécises, ambiguës et sans grande signification individuelle. De plus, elles sont probablement suspectes a priori. La question se pose donc : que faire pour amplifier les " signaux faibles " et pour transformer ces informations chaotiques en représentations structurées et signifiantes ? En d'autres termes, comment créer du sens en partant de " signaux faibles " ?

Définition de " création de sens ".

La " création de sens " est l'opération collective au cours de laquelle sont créés de la connaissance et du " sens ajouté ", à partir de certaines informations qui jouent le rôle de stimuli inducteurs, et au moyen d'interactions entre les participants à la séance de travail, ainsi qu'avec les diverses mémoires (tacites et formelles) de l'entreprise.

Pour aider les entreprises à la création de sens nous proposons la méthode PUZZLE

Définition de " méthode Puzzle ".

La méthode Puzzle a été créée par l'équipe du professeur LESCA pour venir en aide à un groupe de travail souhaitant exploiter collectivement des informations de veille stratégique pour créer du sens utile pour guider l'action. Elle est constituée d'un ensemble d'heuristiques qui permettent de structurer la réflexion collective tout en laissant une large part à l'imagination et à la créativité requises par la nature même des informations à traiter. En particulier elle aide :

- à expliciter le raisonnement collectif effectué à partir des informations disponibles,
- à le rendre raisonnement communicable à d'autres personnes,
- à en garantir la traçabilité en conservant la trace des raisonnements effectués,
- à mémoriser les résultats sous une forme visuelle.

Le but de la méthode Puzzle n'est pas d'aboutir à la réponse qui serait la seule à être " juste ". Dans le cas présent, les mots " juste " et " faux " n'ont pas de signification. Le but est d'aboutir à une interprétation (un puzzle) au moins, que l'on soit capable de justifier et qui débouche sur des actions dont les résultats seront finalement les seuls critères d'évaluation de la création de sens effectuée. Un puzzle et son interprétation est l'un des " champs du possible ", pour reprendre une expression de A. Moles. Nous nous plaçons donc dans le contexte de la rationalité limitée mentionné par H. Simon (Prix Nobel).

La méthode PUZZLE présente des analogies et des différences avec le jeu de puzzle.

Analogie : C'est comme si les signaux d'alerte recueillis étaient des pièces d'un puzzle, en désordre, à partir desquelles on veut construire une représentation signifiante concernant un acteur de l'environnement, propice à induire nos prises de décision et à déclencher nos actions.

Différence : Cependant, à la différence d'un jeu de puzzle, ici on n'a pas toutes les pièces, et on a la liberté de construire plusieurs représentations qui nous paraîtraient signifiantes et susceptibles d'interprétation.

A l'origine des recherches aboutissant à la méthode Puzzle, se trouve l'hypothèse suivante : Si l'on est capable d'utiliser les informations de veille stratégique pour créer du sens et induire des prises de décisions, alors la veille stratégique sera désirée, soutenue et utilisée par les dirigeants de l'entreprise. En revanche, si l'on n'est pas capable de créer du sens à partir des signaux faibles, faute d'une méthode appropriée, alors la veille stratégique ne sera ni soutenue, ni même acceptée.

Un schéma plutôt qu'un long discours.

On appelle Puzzle le construit visuel (c'est un schéma) résultant des réflexions collectives d'un groupe de travail. Un PUZZLE est construit à partir des informations recueillies concernant un Acteur et un Thème de la cible de veille stratégique, et préparées dans la forme voulue, par l'animateur de la veille Stratégique de l'entreprise. Ces informations sont toujours en nombre limité (si elles ont été bien sélectionnées) et toujours incomplètes. Précisément la méthode Puzzle repose sur la volonté délibérée de ne visualiser qu'un petit nombre d'informations. Des couleurs et des symboles graphiques sont utilisés pour faciliter la visualisation. On utilise un graphisme dynamique pour favoriser le " déclic " dans l'esprit des utilisateurs et induire des décisions à prendre. Construire un puzzle est un acte de création et nécessite donc une certaine **créativité**.

Le groupe de travail est souvent appelé Comité d'exploitation des informations (**codexi**). Le Codexi est un groupe de personnes chargé d'examiner, d'interpréter collectivement des informations en vue de créer du sens utile pour l'action. Il est constitué de façon ad hoc, compte tenu du programme fixé pour la séance de travail. Cependant sa composition est généralement la suivante :

- Des responsables de l'entreprise ayant le pouvoir de prendre des décisions rapidement ;
- Des traqueurs invités pour la circonstance parce qu'ils ont une expérience utile ici ;
- Des experts invités du fait de leur connaissances du sujet traité ;

► Des personnes ayant un rôle transverse dans l'entreprise, si nécessaire. Au total un CODEXI comprend entre quatre et douze personnes, en général.

Résultat de la méthode Puzzle.
Les avantages de l'opération collective d'un Puzzle et des commentaires qui l'accompagnent sont les suivants :

► ils sont créateurs de sens,

► ils constituent un support pour la communication au sein de l'entreprise,

► ils permettent d'agir en induisant des prises de décision. Une séance Puzzle permet de générer des hypothèses et conclusions utiles pour l'action des opérationnels. Elle doit provoquer des " déclics ". La méthode Puzzle a fait l'objet de nombreuses validations en entreprises et les retours d'expérience sont capitalisés pour améliorer la méthode de façon continue.

Formation à la méthode Puzzle
Bien que relevant encore beaucoup de l'art et du savoir faire, la création de sens peut être enseignée en bonne partie, mais non informatisée en totalité. La formation à la méthode PUZZLE nécessite trois à quatre demi journées. Elle s'adresse également au Comité de Direction. Elle s'avère être une phase très sensibilisante et motivante pour les dirigeants. Ils comprennent ainsi (souvent pour la première fois) à quoi peut leur servir concrètement la veille stratégique et que signifie l'expression " intelligence collective ".

Outils - Un support informatique approprié à la mise en œuvre de la méthode Puzzle existe. Le lecteur intéressé pourra trouver des renseignements sur le site :

<http://www.veille-strategique.org>

[Retour](#)

XI - DIFFUSION DES INFORMATIONS ET CONNAISSANCES. Facilitation de l'accès de la part des utilisateurs.

Définition de " diffusion "
La diffusion est l'opération qui consiste à mettre les informations et les connaissances (résultant notamment de la création de sens) liées à ces informations à la disposition des utilisateurs potentiels, qui sont souvent des responsables opérationnels. C'est le gestionnaire du stock d'informations et connaissances qui a l'**initiative** de l'opération.
Diffuser "efficacement" signifie que :

► les informations et connaissances parviendront effectivement aux utilisateurs potentiels ;

► seront clairement comprises par leurs destinataires ;

► seront effectivement prises en compte par les utilisateurs potentiels, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte de leur comportement d'acceptation ou de refus.

Définition de " accès "
L'accès désigne l'opération (ou ensemble d'opérations) par laquelle l'utilisateur potentiel d'une information peut accéder à celle-ci, au moment opportun pour lui. C'est lui qui a l'**initiative** de l'opération. Eventuellement il doit y être autorisé formellement.

L'objectif de la diffusion (et de l'accès).
La diffusion et l'accès ont pour but de faire en sorte que les utilisateurs potentiels des informations et connaissances de Veille stratégique et Intelligence Collective, c'est-à-dire ceux qui **peuvent transformer information et connaissance en action**, disposent :

► de la bonne information,

► au bon moment.

Remarque : Le concept de " Moment " est peut être le mot le plus important ici. En effet, il y a une " non - synchronisation " inévitable entre le moment où une information de veille stratégique est " traquée " et le moment où un utilisateur en ressent le besoin pour son action.

Modèles d'organisation de la diffusion.

Le point de départ de l'opération de diffusion est le lieu où sont stockées les informations élaborées tandis que le point d'arrivée est le lieu (ou bien les lieux) où ces informations vont être utilisées par les utilisateurs potentiels que l'on peut appeler "Clients " de la veille stratégique.

On distingue deux modèles basiques pour diffuser les informations et connaissances :

- l'approche par les "stocks", où le gestionnaire du stock est " passif " ;
- l'approche par les "flux", où le gestionnaire du stock est " pro
► actif "

Toutes deux ont des avantages et des inconvénients. Il faut donc choisir celle qui est la plus appropriée au cas considéré. L'organisation de la diffusion peut nécessiter une opération préalable : la cartographie des utilisateurs finals et de leurs besoins en informations de veille stratégique. Le gestionnaire des stocks d'informations et connaissances de Veille Stratégique joue un rôle déterminant dans la réussite de la diffusion.

Outils et méthode

Les outils (matériels et logiciels) pour venir en appui de la diffusion sont sans cesse plus nombreux et leurs fonctionnalités de plus en plus riches. Le choix peut être guidé par les théories de DAFT et al. relative à l'adaptation du support aux caractéristiques des informations et connaissances à diffuser.

Coût de la diffusion.

Les coûts de la diffusion se répartissent en coûts d'investissement et en coûts de fonctionnement. Les coûts d'investissement ne sont pas les mêmes selon l'approche, par stock ou par flux, choisie. Ils sont plus élevés pour l'approche par les flux.

[Retour](#)

XII - ANIMATION DE LA VEILLE STRATEGIQUE

Définition de " animation "

L'animation est la mission de l'animateur (ou animatrice) du dispositif de veille stratégique. Elle consiste à :

- stimuler l'action des membres du dispositif (notamment les traqueurs "terrain") ainsi que leur "créativité" ;
- coordonner leurs tâches concernant la veille stratégique et leurs réflexions de façon à faire émerger des interprétations et du sens ;
- faire en sorte que des " pépites " d'informations pertinentes ne sommeillent pas dans les armoires et les " têtes " des individus à l'intérieur même de l'entreprise ;
- à intégrer en un tout cohérent et efficient les pratiques individuelles qui auraient pu apparaître antérieurement à la mise en place du dispositif ;
- à suggérer de nouvelles sources d'information éventuelles ;
- à assurer le suivi des demandes d'information de la part des membres de l'entreprise ;
- Faire vivre et évoluer le dispositif de veille stratégique.

Selon le modèle choisi par l'entreprise, l'animation de la veille stratégique peut être confiée à une personne unique, ou bien à plusieurs personnes. Ce dernier cas se présente notamment lorsque le stockage des informations et connaissances est réparti auprès d'experts différents.

Il faut distinguer deux situations différentes :

- La phase de mise en place du dispositif de Veille Stratégique. L'animateur est en fait le chef de projet et est responsable de son démarrage.

- Le fonctionnement en régime de croisière du dispositif de Veille Stratégique. L'animateur est responsable de la pérennité du dispositif.

Profil de l'animateur (ou animatrice).

La mission d'animation est avant tout relationnelle et le " savoir

- communiquer " est un facteur clé de succès majeur. Cette mission nécessite donc une personne extravertie motivée pour aller au-devant des utilisateurs potentiels des informations et connaissances, pour les motiver le cas échéant. Mais cette personne doit également avoir des qualités d'organisation et de rigueur. L'animateur doit donc avoir un "double profil" (ou une double compétence) :

► un profil de communicant ;

► un profil de compétences techniques en accord avec son rôle. Par ailleurs, la maîtrise de certains outils informatiques est maintenant indispensable.

Formation.

Il n'y a pas de formation type pour devenir animateur de veille stratégique. Il n'est pas indispensable que la personne ait fait des études spécialisées dans le domaine de la veille stratégique au moment où démarre un chantier de mise en place d'un dispositif. Elle peut faire son apprentissage en même temps qu'elle conduit le chantier de mise en place, à la condition d'être sérieusement guidée, sur le plan méthodologique, par une personne experte dans ce domaine.

Coût de l'animation.

Il est constitué essentiellement :

► Du salaire de l'animateur. Selon l'ampleur de la tâche, l'animation peut représenter une fraction de temps de travail d'une personne (par exemple deux jours par semaine dans une PME). Mais il est également possible que l'animation représente l'activité de plusieurs personnes à plein temps.

► Du coût des locaux et équipements utilisés par l'animateur.

► Des frais de communication entre l'animateur et les divers membres du dispositif, notamment les traqueurs " terrain ".

[Retour](#)

XIII - MESURE DES RESULTATS de la veille stratégique

Ce chapitre fait échos au chapitre 1 concernant l'**utilité** de la veille stratégique.

Définition de " mesure des résultats de la veille ".

Le mot " mesure " est ici un peu excessif : il s'agira plutôt d'évaluation sur la base de perceptions exprimées par les personnes interrogées. La question récurrente de savoir combien la veille stratégique peut rapporter d'argent ne peut pas recevoir de réponse sérieuse. Tout au plus peut-on citer quelques exemples qui font image : un client nouveau gagné, ou bien une nouvelle affaire réussie, ou bien une parade trouvée au bon moment face à l'agressivité d'un concurrent, etc. Grâce aux signaux d'alerte précoces fournis au bon moment par la veille stratégique... et entendus par les dirigeants.

Cependant il est possible de construire des indicateurs de " mesure " pouvant donner des renseignements bien fondés, nous allons y revenir.

Mesurer

quand ?

La question de la mesure peut se poser à des moments différents. Par exemple :

► Avant même de démarrer le chantier de mise en place d'un (nouveau ?) dispositif de veille stratégique. On parle alors de " mesure de l'existant ", ou " mesure avant ".

► Après un certain temps de fonctionnement du dispositif de veille stratégique : par exemple un an après, pour évaluer les progrès réalisés. On parle alors de " mesure après ".

Outils

et

méthode.

Il existe des indicateurs pouvant être utilisés, de façon méthodique et plutôt objective, pour mesurer :

► la qualité des informations fournies par la veille stratégique ;

► la satisfaction perçue des " clients de la veille " c'est-à-dire des utilisateurs des informations et connaissances ;

► la satisfaction perçue des traqueurs d'informations. Il ne faut surtout pas négliger la satisfaction des traqueurs, ce serait une grave erreur pouvant compromettre la pérennité du dispositif.

Cependant, il arrive souvent que des indicateurs adaptés aux spécificités de l'entreprise doivent être construits de façon ad hoc. Pour cela on peut s'inspirer des auteurs qui ont mis l'accent sur l'utilité de la veille stratégique telle que perçue par les dirigeants de l'entreprise (GHOSHAL, LESCA, etc.).

S'agissant de la " mesure avant ", c'est-à-dire l'évaluation de l'état des lieux signalons un système expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME (Lesca, H. Raymond, L.) appelé FENNEC.

Cet outil, permet de réaliser des entretiens rapides (environ 20 mn par personne) avec les intervenants dans le processus de veille stratégique. Il fournit en temps réel les **résultats visuels**,

individuels et collectifs, des ces entretiens. Les résultats visuels peuvent être imprimés instantanément si on le désire.

BIBLIOGRAPHIE

Articles

et

communications

On trouvera plusieurs des publications suivantes sur le site internet :

<http://www.veille-strategique.org>

- J.-M. Bruguère, Les données publiques et le droit, Litec, 2002
Conseil d'Etat, Internet et les réseaux numériques ", La doc. fr., 1998
S. Blanco, M-L Caron-Fasan, H. Lesca, (1998) - *Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique : deux cas d'utilisation de guides utilisateurs*. Actes de la 7eme Conférence de l'AIMS, Louvain La Neuve, 27-29 mai, 20 p.
M-L Caron-Fasan, (2001) - Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. *Revue Systèmes d'Information et Management*, vol.6, n°4, pp.73- 89.
D. Confland, *Economie de l'information spécialisée : valeurs, usages professionnels, marchés*, ADBS, 1997
E. Derieux, *Droit de la communication*, LGDJ, 3° éd., 1999
H. Lesca, M. Chokron, (2000) - Intelligence d'entreprise : retours d'expériences. Actes du 5eme Colloque de l'AIM, Montpellier 8-10 novembre,
H. Lesca, M. Schuler, (1998) - Veille stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations. *Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°2/1998, p.159-177.
H. Lesca, (2001) - Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce. *Colloque VSST 2001*, Barcelone oct., Actes du colloque, tome 1.
P. Levy, *Cyberculture*, Ed. Odile Jacob, 1997 et *World Philosophy*, Ed. Odile Jacob, 2000
A. Lucas, *Droit d'auteur et numérique*, Litec, 1998
A. Lucas, J. Devèze et J. Frayssinet, *Droit de l'informatique et de l'Internet*, PUF, 2001
A. Lucas et H. -J. Lucas, *Traité de la Propriété littéraire et artistique*, Litec, 2e éd., 2000
A. Maffre-Baugé et M. Vivant, *Internet et la propriété intellectuelle, Le droit, l'information et les réseaux*, Publ. de l'IFRI, 2002
N. Mallet-Poujol, *La création multimédia et le droit*, Litec, 2000
E. Marcovitch, *L'Amérique numérique*, Le Métafort (93300 Aubervilliers), 1997
A. Mayère, *La société informationnelle*, L'Harmattan, 1997
P. Quéau, *La planète des esprits*, Ed. Odile Jacob, 2000
K. Rouibah, (2001) - Une méthodologie pour la gestion des signaux faibles de veille stratégique : illustrations par un prototype. *Revue Gestion 2000*, nov.-déc. P.101-122.
Eric Sutter - *Information, documentation, connaissances : la gestion de la qualité.*/ Paris : ADBS, 2002
T.S.H. Teo, W.Y. Choo, (2001) - Assessing the impact of using the internet for competitive intelligence. *Information & Management* 39(2001) 67-83.
M. Vivant, Ch. Le Stanc, M. Guibal, L. Rapp et J.-L. Bilon, *Lamy Droit de l'Informatique et des Réseaux [Internet]*, 2002, réédition annuelle

[Retour](#)

Code de déontologie - Adhérer - Plan - Mentions légales - Contact