

L'intelligence économique sur Internet: évaluation des pratiques en France

Par

IHADJADENE Madjid,
ihadjade@u-paris10.fr

Centre de Recherche en Information Spécialisée et en Médiation des Savoirs (CRIS)

Université de Paris X, 200 avenue de la République, 92001 Nanterre cedex France

Et

FAVIER Laurence
Laurence.Favier@u-bourgogne.fr

Université de Bourgogne, UFR Lettres, 2 bd Gabriel 21000 Dijon

Et

CHAUDIRON Stéphane
chaudio@u-paris10.fr

Centre de Recherche en Information Spécialisée et en Médiation des Savoirs (CRIS)

Université de Paris X, 200 avenue de la République, 92001 Nanterre cedex France

Résumé

L'objet de cette étude est une mise en perspective de la réalisation de la veille stratégique par des entreprises à partir de l'usage des outils qu'elles mettent en œuvre. L'usage des outils et plus largement des moyens techniques sollicités pour réaliser un projet de veille permet de dépasser le discours idéalisé sur la surveillance de l'environnement et d'approcher la réalité des pratiques informationnelles des entreprises, du choix de leurs sources à leur exploitation, dès lors qu'elles entreprennent de développer une démarche systématique en matière de collecte et traitement de l'information sur leur environnement. Ni évaluation des fonctionnalités des outils, ni évaluation de la mise en place de projets de veille ou d'intelligence économique, cette étude cherche à comprendre l'utilisation réelle des premiers dans le cadre des seconds. A partir de l'observation des pratiques de veille d'entreprises moyennes bourguignonnes, de cellules internes de veille de grandes entreprises parisiennes et celles de prestataires de veille on compare l'utilisation de solutions techniques intégrées *ad hoc* telles qu'on en trouve quelques exemples sur le marché, celle d'un parc d'outils variés répondant à un processus cyclique, celle de moyens spécifiques et systématiques ne reposant pas sur des techniques

Mots-clés :

Pratique, étude d'usage, intelligence économique, veille automatisée, internet

I. Introduction

Le traitement de l'information utile à la détermination de la politique des organismes économiques, à ce que l'on nommait dans les années 1960 "la planification stratégique", est un enjeu, sans cesse renouvelé pour les acteurs économiques, qui a provoqué la rencontre du management et des outils d'aide à la décision issus du traitement automatisé de l'information sous toutes ses formes. La question de savoir quels dispositifs techniques et en particulier quels outils informatiques peuvent assister les pratiques de veille des acteurs économiques a un intérêt international comme en témoignent par exemple les études récentes de l'américain Fuld [1] [2], de la canadienne Bouthillier [3] [4] et les nombreuses publications consacrées à la veille et l'intelligence économique depuis les années 1980 [5][6][7].

Le débat se centre aujourd'hui sur l'évaluation des outils existants pour assister l'ensemble du processus de la veille et non seulement une de ses étapes. Fuld [1] a réalisé une telle évaluation, concluant à un certain échec du marché des logiciels actuels dans ce domaine, conclusion confirmée par Bouthillier et Shearer [3].

Nous voudrions, pour notre part, contribuer à cette réflexion sur le rôle des outils de veille non plus en évaluant les logiciels par rapport à la modélisation du processus de veille mais en confrontant celle-ci à sa réalisation effective. La littérature sur l'intelligence économique est en effet divisée en deux grandes tendances : les études sur la mise en place du processus (l'organisation de l'intelligence économique et ses finalités) et celles consacrées à l'intérêt de certains logiciels. Or l'insuffisance de l'intelligence économique dans les entreprises françaises d'une part, de la performance des logiciels dans ce domaine d'autre part, nous conduisent à penser que seule une analyse de l'utilisation effective des outils dans le cadre d'une pratique de l'intelligence économique, pourraient nous éclairer sur l'amélioration possible des solutions techniques de traitement de l'information et par là-même sur la mise en œuvre concrète de l'intelligence économique.

II. Les outils d'intelligence économique

Le renouvellement de l'information électronique est si rapide qu'il devient humainement difficile de suivre l'ensemble des évolutions de la concurrence, du marché ou des technologies. C'est pourquoi l'automatisation d'une ou plusieurs tâches du veilleur s'avère nécessaire. Ces outils doivent répondre aux besoins du veilleur qui sont multiples : Des besoins d'exploration, de structuration, de positionnement et d'analyse. Parmi, ces systèmes, les agents intelligents qui sont des outils autonomes, exhaustifs et rapides permettant d'automatiser certaines étapes d'une veille en se chargeant des tâches fastidieuses.

Les solutions intégrées¹ de type Autonomy ou Arisem incorporent plusieurs modules permettant de collecter, de stoker, d'analyser et de diffuser des informations de veille. Dans cette catégorie nous incluons l'ensemble des logiciels qui se proposent de prendre une partie (une ou plusieurs phases) du processus de veille. Une grande partie de ces outils se positionnent actuellement sur la marché de la gestion des connaissances (KM). (Business interactif, 2002) [8] dans leurs livre blanc² des outils de KM, dressent un ensemble de critères permettant de distinguer entre les outils ainsi que les avantages et inconvénients de chaque solution. Néanmoins, en ce qui concerne les logiciels de l'intelligence économique, nous avons remarqué une nette différence dans l'offre en France et en USA.

En 2000, une étude comparative sur les logiciels d'intelligence économique fut menée par le cabinet américain Fuld [1]. Sur les 140 logiciels analysés, 12 seulement (10%) ont été retenus pour leur adaptation au cycle du renseignement et à la méthodologie de la veille : ils traitent toutes les étapes du cycle. Fuld constate qu'il y a une inadéquation entre l'offre des éditeurs et les besoins des veilleurs, notamment au niveau de l'analyse. L'étude effectuée, en 2002 [2] n'a pas apporté de changement significatif au niveau de l'offre. KnowledgeWorks (Cipher), WisdomBuilder, Strategy! et Wincite sont donc les quatre logiciels qui répondent le plus au cycle de veille de Fuld. Les deux études de Fuld ne concernent que les logiciels de veille vendus existants sur le marché américain.

¹ Récemment des éditeurs proposent, notamment pour les besoins de veille des PME, des solutions accessibles en mode ASP¹.

² Disponible au <http://www.businessinteractif.fr>

En France, le cabinet de conseil [Sés@me](#) [9] a comparé l'offre de produits³ d'intelligence économique par rapport au cycle de la veille tel qu'il est défini par la norme AFNOR. Lesca⁴ et Rouibah [10] ont aussi initié une étude similaire. Ces deux études sont antérieures à celles de Fuld et de Bouthillier. Il ressort de ces études que :

- pour les étapes de définitions des besoins, des axes de surveillance et des acteurs à cibler, aucun outil n'est satisfaisant
- Hormis Vstrat de Digimind, aucun outil ne fournit d'aide dans l'identification des sources d'information.
- La majorité des outils sont satisfaisants pour les besoins de collecte et la sélection de l'information.
- Une partie des outils, à travers leurs offre de catégorisation et de visualisation, aident le veilleur dans l'analyse et l'organisation de l'information. Ce sont Verity, Neomic, Arisem, Pericles Vstrat., Dataview et RIDoc.
- Seul Vstrat apporte une aide dans la validation et le réajustement des résultats de la veille.

Estimant que les critères de Fuld [1] sont trop nombreux et pas toujours bien définis, Bouthillier et Shearer [3] ont évalué quatre logiciels de veille avec un nombre de critères réduits. Elles constatent qu'en comparaison aux logiciels de gestion de bases de données, il y a peu d'innovation. L'analyse des résultats révèle que plusieurs dimensions de la veille ne sont pas prises en compte par les logiciels évalués. Pour Bouthillier [3] « *Nous sommes donc loin d'avoir des outils permettant une surveillance automatique de l'environnement des entreprises, et des outils d'aide à la prise de décision de valeur sûre mais plutôt discutables* ».

³ Les outils étudiés par [Sés@me](#) sont : Verity information server, Doc Fulcrum de Hummingbird, KnowledgeServer d'Inforama, A3Tech d'Arisem, Pericles de Datops et Vstrat de Digimind.

⁴ Les outils évalués par LESCA sont: Tétralogie, Topic, Taiga, Mecia, L4U, Idealist, LotusNotes, Leximappe, Dataview, textMining, Ridoc, Gingo, EIS.

III. Méthodologie

Pour comprendre quels outils assistaient le processus de veille (ou cycle de l'intelligence selon les termes précédemment évoqués) en partant des pratiques et non des logiciels du marché, nous avons observé comment certains acteurs le mettaient en œuvre. Ces acteurs représentaient des entreprises moyennes bourguignonnes, des cellules internes de veille de grandes entreprises parisiennes et celles de prestataires de veille. Afin de recueillir des données qualitatives nous avons procédé, dans un premier temps, à des entretiens semi-directifs avec seize responsables de cellules de veille. Les entretiens individuels nous permettent de mieux connaître les contextes d'action et les stratégies des veilleurs, de repérer les facteurs qui jouent positivement ou négativement dans la mise en œuvre des logiciels de veille. Toutefois, cette technique nécessite un nombre conséquent d'entretiens pour être valable et recueillir des données pertinentes et exploitables. Nous avons complété cette étude par une enquête quantitative sur l'utilisation des outils de la veille. Cette observation n'avait pour objectif ni une étude des performances des logiciels utilisés, ni une évaluation des pratiques mais visait seulement à mieux cerner la relation entre pratiques et outils.

Nous avons contacté par le biais de la liste de discussion veille@fr, un ensemble de veilleurs et de spécialistes de l'intelligence économique. Nous avons limité notre choix afin de pouvoir mener des entretiens approfondies. Ce corpus est donc constitué de trois prestataires de services de veille en externe, sept veilleurs en cellules de veille interne. Les veilleurs en cellules internes interrogés ont un "profil" assez proche : ils travaillent dans des structures elles-mêmes assez légères, avec un petit nombre de personnes, mais leurs produits s'adressent, eux, à un large public. Les prestataires ont, eux, des profils assez divers : pour deux d'entre eux, il s'agit de structures relativement grandes (entre 10 et 20 personnes), quant au troisième, il est de taille beaucoup plus modeste (4 personnes). Tous trois ont pour clients de grands comptes.

En Bourgogne, nous avons effectué des interviews avec six responsables de veille de six entreprises industrielles. La première spécialisée dans la fabrication de ventilateurs industriels (avec un effectif de moins de 20 personnes), la seconde dans fabrication d'équipement de matériel audiovisuel (Effectif \geq 100), la troisième dans la fabrication d'équipement d'emballage et de conditionnement (Effectif \geq 100), les trois dernières sont spécialisées dans l'industrie chimique (Effectif \geq 1000).

IV. Résultats et discussion

Les fonctionnalités des logiciels de veille présentés sur le marché français sont essentiellement : la recherche élaborée, la mise à jour, l'alerte sur les changements de sites sélectionnés, la découverte de connaissance (analyses des données, méthodes de cartographie), diffusion (DSI, portail intégrant la veille).

Malgré l'existence de ces outils spécifiquement ciblés sur la "veille", l'utilisation que nous avons pu observée est le plus souvent celle des outils de recherche des sources payantes, les moteurs de recherche sur l'Internet gratuit (pour des études et non seulement pour des recherches ponctuelles dans la plupart des cas malgré la méfiance à l'égard d'Internet) et d'outils de bureautique classiques pour stocker et retrouver l'information : tableau Excel, base Access, exceptionnellement outils GED très simplifiés avec stockage papier des documents sources.

Toutefois certaines entreprises ont fait l'acquisition de solutions intégrées de veille.

Malgré la performance de ces outils le constat est celui d'un échec lié :

- à leur difficulté d'utilisation : une formation à ces outils est indispensable, notamment une formation informatique que n'ont pas les veilleurs actuels
- au temps important à consacrer au paramétrage et à la maintenance de ce paramétrage.
- parfois au coût que représente l'acquisition de tels systèmes.

On peut globalement observer l'apparition de deux grandes tendances dans ces entretiens : d'une part l'utilisation de solutions "intégrées", outils de veille complets censés traiter le processus du début à la fin (collecte, traitement et diffusion de l'information), d'autre part le "bricolage" de solutions légères et combinaisons d'outils divers traitant les informations étape par étape. A noter que ces deux tendances recourent la distinction entre veilleurs internes et prestataires. On doit également remarquer que quelle que soit leur orientation, tous ont insisté sur l'importance du travail humain et de l'aspect manuel de la veille, que ce soit en amont de la veille ou au cours du processus lui-même.

IV.1 Utilisation d'outils intégrés : difficulté du paramétrage et efficacité à long terme

Certaines des structures ont fait le choix d'automatiser au maximum le processus de la veille, en utilisant un logiciel complet à cette seule fin, en l'occurrence l'outil développé par Arisem, ou un portail développé à partir des produits Autonomy. Ces logiciels ont pour vocation de proposer une gestion centralisée et très formalisée de l'information (issue de sources tant internes qu'externes).

On peut constater d'une façon générale que ce choix de systématisation très forte de la veille procède d'une volonté générale de s'orienter vers une plus forte intégration de la gestion de l'ensemble de l'information circulant dans l'entreprise (introduction de procédures de Knowledge Management par exemple). Ce qui explique pourquoi ces solutions sont adoptées plus par les cellules de veille internes que par les prestataires.

L'utilisation de ce type de logiciel pose un problème de taille, qui est celui du paramétrage : avant d'être pleinement opérationnel et d'offrir la valeur ajoutée promise, il est nécessaire de passer par une assez longue phase de réglages, ce qui représente un investissement très important, en temps et en travail. Il s'agit, pour permettre au système de fonctionner de façon autonome, de lui donner toutes les informations nécessaires à chaque phase. Il faut tout d'abord renseigner de façon précise et exhaustive les sources à interroger pour la collecte. Il faut également déterminer la base de connaissance (" Knowledge Base " ou KB pour le logiciel Arisem) où les mots-clefs servant à l'indexation des documents (dans le cas du portail développé à partir d'Autonomy), c'est-à-dire mettre en place une représentation stable et fidèle de l'ensemble du domaine d'application de la veille, ce qui se rapproche du travail traditionnel en documentation de création d'un thésaurus. Ce travail en particulier, de gestion des mots-clefs et du vocabulaire utilisé dans les recherches, est extrêmement long et complexe, et demande un très fort investissement d'une part, et une très grande expertise d'autre part. Par ailleurs, le paramétrage implique que soient mis en place les plans de classement utilisés pour le traitement des informations collectées, ce qui là encore représente un travail préliminaire très important. Il est enfin nécessaire d'identifier les différents destinataires des produits de la veille, et déterminer les modes de communication pour leur diffusion.

Toutes ces tâches préliminaires impliquent que le système ne soit pas opérationnel de façon immédiate : l'utilisation d'un outil intégré nécessite un temps relativement long, et un travail assez conséquent, avant d'être réellement efficace.

Ces paramétrages doivent de plus être constamment réévalués et retravaillés pour rester adaptés aux besoins et aux contextes d'usage, qui sont soumis à de nombreux changements. Ainsi, un outil automatique n'est pas un outil " magique ", qui " tourne tout seul ", il demande un très grand effort de mise en place, effort pour lequel les veilleurs n'ont souvent pas de temps ou de moyens techniques à s'accorder : le paramétrage, et la maintenance de ce paramétrage, demande généralement plus de temps que n'en ont les veilleurs.

Ce qui explique pour une bonne part les éventuelles déceptions devant ce type de solutions, trop " lourdes " à gérer à court terme et rentables seulement sur le long terme, et le choix d'autres solutions, notamment celui d'adopter plusieurs logiciels, plus " légers ", intervenant successivement dans le processus de veille.

IV.2 Utilisation de solutions variées : difficulté du bricolage et efficacité à court terme

La seconde grande tendance est donc celle qui consiste à utiliser plusieurs outils plus " légers ", divers et complémentaires (et souvent très peu onéreux, voire gratuits), au cours du processus. Il s'agit par exemple d'utiliser d'abord des moteurs en ligne du type Google ou Alta-Vista pour identifier d'une part les sources principales d'information, les portails spécialisés notamment, et pour identifier d'autre part les requêtes et les mots-clefs les plus représentatifs du thème de la veille, et qui amènent à première vue les meilleurs résultats ; ces requêtes sont ensuite lancées sur un méta-moteur client du type Copernic, pour collecter l'information de façon un peu plus formalisée ; à partir des pages retrouvées, le veilleur pourra utiliser des logiciels de traitement tels que résumé (Copernic Summarizer), cartographie et clusterisation (C4U par exemple), pour apporter une valeur ajoutée à l'information brute collectée.

Il faut noter que l'utilisation de ces différents outils varie dans le temps et selon le type de veille menée : il ne s'agit généralement pas d'une procédure fixe qui amène de façon immuable en entrée d'un logiciel la sortie du logiciel précédent (ce qui se

rapprocherait finalement de ce que fait un système intégré de veille), mais d'un choix variable d'utiliser, ou non, tel ou tel outil à la disposition du veilleur. C'est donc le veilleur qui fait le choix, stratégique, de l'usage de ses outils.

Ici se posent les problèmes liés à l'organisation de la veille : ce type de système, combinant une suite d'outils différents et autonomes, semble finalement très adapté à des recherches complexes mais plus ponctuelles, plutôt qu'à une veille récurrente. Il est difficile de garder une trace stable d'un travail effectué sur plusieurs outils différents : si chaque outil peut garder en mémoire les tâches menées et leurs modifications dans le temps, et permet donc de répéter ces tâches pour une veille à long terme, il est néanmoins nécessaire de renseigner chaque outil à partir des modifications effectuées sur les autres. La veille implique une gestion des tâches systématique et contrôlée dans le temps, et seul un travail manuel permet dans ce cas de transformer en *système* une suite d'outils variés et indépendants : c'est le travail intellectuel du veilleur qui garantit la systématisation de la veille, quand cette systématisation est posée par définition dans le cas d'un outil intégré. Lorsqu'une modification est appliquée à un outil (un changement des requêtes lancées sur le méta-moteur par exemple après avoir identifié un nouvel axe pertinent), il faut répercuter manuellement cette modification sur les autres outils.

De plus, ce type de système implique que l'on renseigne à chaque fois, manuellement, chaque outil utilisé en fonction des résultats des autres outils. La communication de la progression entre chacune des étapes se fait automatiquement dans le cas d'un système intégré, alors qu'il faut au contraire "forcer" cette communication entre les différents outils utilisés lorsqu'à chaque étape de la veille correspond un ou plusieurs logiciels autonomes. Pour reprendre l'exemple précédent, après avoir testé un certain nombre de requêtes sur un moteur en ligne, il faut les lancer manuellement sur le méta-moteur client.

C'est donc la gestion des différentes étapes de la veille d'une part et le caractère récurrent des recherches d'autre part qui sont alors difficiles à gérer et qui demandent un fort travail manuel.

Cependant, la phase de réglages est simplifiée, dans la mesure où chaque outil est paramétré pour une tâche plus précise et plus circonscrite, et un mauvais

paramétrage de l'un des outils n'a qu'une influence minimale sur les autres phases (quand un mauvais paramétrage d'un outil intégré peut compromettre l'ensemble des résultats du processus). Ce "bricolage" de solutions éparses est plus souple, et plus facile à adapter à des besoins différents ou changeants, mais il ne permet pas un traitement très formalisé (et donc réutilisable) du processus. La suite de logiciels utilisés pour la veille est opérationnelle de façon beaucoup plus immédiate, mais doit être maintenue de façon permanente, alors qu'une fois l'outil intégré paramétré de façon complète, il "tourne" de façon beaucoup plus autonome (même s'il nécessite également un travail de maintenance).

D'une façon générale, il semble que le choix entre les deux types de solutions ne soit pas toujours réellement réfléchi, notamment en fonction d'un audit profond des besoins et des ressources au départ, mais plus circonstanciel. Les personnes "décues" par les outils d'Arise par exemple, le sont en particulier parce qu'elles n'ont pas le temps nécessaire à investir dans la gestion d'un logiciel aussi complexe.

Le choix d'un outil intégré peut être lié également à des facteurs plus inattendus, et notamment à l'aspect symbolique de la technique et de l'introduction d'un outil technique "à la pointe de la modernité". Selon un des veilleurs interviewés, il apparaît que le choix d'un système intégré ne correspond pas du tout aux besoins réels de la cellule de veille, tels qu'ils sont exprimés par les veilleurs, du moins pas par rapport aux produits qui leur sont demandés : ces produits ne demandent pas d'utiliser un logiciel aussi puissant, complexe et lourd à gérer, dans la mesure où il n'y a qu'une seule source surveillée (les dépêches Reuters), que cette source est déjà filtrée en amont par son fournisseur, et que cette masse d'information est tout à fait susceptible d'être traitée manuellement.

IV.3 L'importance du travail humain

Toutes les personnes interrogées ont insisté sur l'importance essentielle du versant humain des activités de veille :

Au niveau de la définition des besoins et des axes de la veille au départ, qui ne peut bien sûr pas être automatisée, et qui conditionne toute la suite du

processus. On doit de plus remarquer qu'il semble que cette phase ne soit pas réellement formalisée, et la façon dont elle est menée dépend fortement des contextes, de la culture de l'entreprise notamment. Les pratiques sont diverses :

- « *Le responsable gère entièrement les sujets de la veille en concertation avec les directions opérationnelles* »
- « *je laisse à mon équipe une liberté dans le choix des sujets à traiter et axes à surveiller* »
- « *certains sujets sont proposés par la direction, d'autres suggérés par le responsable du service veille* ».

Au niveau de la collecte. La difficulté pour l'automatisation est notamment dans l'identification des sources (et de leur pertinence) : l'automatisation ne peut intervenir que dans un second temps, après un travail intellectuel, et pour chacune des personnes interrogées, rien ne peut remplacer l'intuition humaine, le hasard de la recherche. On peut insister sur le paradoxe soulevé par plusieurs des veilleurs interrogés, qui soulignent que la valeur ajoutée apportée par un professionnel de la veille sur Internet vient généralement de sa pratique des réseaux non pas électroniques, mais humains : toute l'information n'est pas sur Internet, et veiller sur Internet ne remplace pas la veille "humaine" (surveillance des salons professionnels en particulier). Ensuite, pour ce qui concerne le paramétrage des outils automatiques et/ou la mise en place des requêtes censées représenter ces besoins, il est évident qu'il ne saurait y avoir de solution entièrement automatique. Cette phase est nécessairement une phase de travail intellectuel et nécessite une expertise dans les domaines surveillés, ainsi que dans celui de la recherche d'information et d'Internet.

La phase où l'outil automatique est le plus utilisé est bien sûr celle du traitement de l'information, considérant généralement la masse d'information à traiter. Mais là aussi il semble que la confiance des usagers dans un traitement totalement automatique soit limitée : un tel traitement est souvent considéré comme une perte de temps ou d'énergie, et soupçonné de "faire moins bien". Parmi les commentaires recueillis :

- « *Il existe un problème dans la validation des informations* »
- « *C'est une activité essentiellement humaine même si certains outils sont parfois utilisés (data view, leximind, etc.)* »
- « *Les Logiciels sont utilisés pour illustrer des tendances* »

Lien entre la définition des besoins et la diffusion des résultats de la veille : Alors que l'entretien concernait les pratiques et l'usage des outils automatiques pour la veille, plusieurs de nos interlocuteurs ont soulevé le problème de la définition des problèmes (les axes de la veille) et surtout l'inexistence de feedback entre la diffusion des résultats et la reformulation des besoins :

- *« la direction pourrait sans doute exprimer plus nettement précisément ses besoins en matière de veille. Ceci pour ne pas laisser les acteurs de la veille dans l'incertitude... »*
- *« réaliser des tables rondes, réunions sur un domaine avec des experts afin de mieux préciser les demandes et diffuser les résultats »*
- *« nous manquons d'information sur l'utilisation des produits de la veille ».*
- *« Ce qui est frustrant c'est de ne pas pouvoir aller jusqu'à l'exploitation des information transmises ».*
- *« il y a peu de demandes de la direction et très peu de retours. Lorsqu'il ya des demandes, les tenants de la demande ne sont pas connus. Le veilleur ne connaît pas la portée de son travail »*

V. Conclusion

La conception d'outils de veille s'est élaborée à partir de la formalisation du processus d'"intelligence" présentée comme un processus cyclique. Cette formalisation du processus a pour objectif de faire de l'"intelligence économique" :

- a) une activité systématique, avec méthodes, outils et professionnels spécialisés
- b) une activité "mesurable", susceptible d'être évaluée.

Cette conception est d'inspiration américaine. C'est la différence entre la veille et l'intelligence économique, entre le modèle japonais qui fait de la veille un état d'esprit, une culture de l'information et la pensée américaine de l'intelligence économique fondée sur une organisation scientifique et sur les technologies de l'information. L' "intelligence" est le produit d'un processus qui vise à la maximisation des gains et à la diminution des pertes d'information, ce qui suppose un ciblage très précis à la fois de ses utilisateurs et de ses sources.

Or cette conception se heurte à de sérieuses difficultés dans sa mise en œuvre :

- a) Les outils logiciels n'assistent pas la totalité du processus mais le complexifient.
 - Parce-qu'ils génèrent plutôt une activité nouvelle qui redouble le besoin d'expertise intellectuelle. Plus l'"intelligence" est technologique, plus elle nécessite de l'assistance humaine, ce qui induit des coûts supplémentaires. On constate ainsi la multiplication des cercles de veille, des clubs d'intelligence économiques qui viennent s'ajouter aux comités bibliographiques.
 - Parce-que les logiciels "intégrés" nécessitent des compétences très élaborées et variées pour être opérationnels et que leur gestion est lourde. Or les personnes engagées dans ces activités de veille ont souvent assez peu de compétences en informatique.
 - Parce-que ceux qui ne le sont pas fractionnent l'activité en une diversité d'outils qui ne sont pas interfaçables.
- b) L'usage d'outils logiciels est pourtant incontournable à toutes les étapes du processus.
- c) La confrontation des outils et des pratiques montre que la réalisation du processus est linéaire et sans retour.
- d) L'identification des besoins, et donc le ciblage des utilisateurs des produits de veille est difficile.

VI. Références

- [1] Fuld [en ligne]. *Intelligence software : reality or still virtual reality ?* Fuld & co, Cambridge, Massachussets, 2000 (disponible sur <http://www.fuld.com>)
- [2] Fuld [en ligne]. *Intelligence Software : the Global Evolution* Fuld & Co Cambridge, 2002
- [3] Bouthillier, F. & K. Shearer. *Étude comparative des systèmes de veille concurrentielle en regard du traitement de l'information*. In Filtrage et résumé automatique de l'information sur les réseaux. 3ième congrès International Society for Knowledge Organization , sous la direction de Stéphane Chaudiron et Christian Fluhr. 5-6 juillet 2001. pp. 265-273
- [4] Bouthillier, F. *Éléments de comparaison d'outils de veille concurrentielle*. IDT 2002.
- [5] Jakobiak, F. *Pratique de la veille technologique*. Paris: Éditions d'organisation, 1998

- [6] Revelli C '*Intelligence stratégique sur Internet*' Dunod, Paris, 2000
- [7] CHOO C.W. 1998 - *Information management for the intelligent organization. The art of scanning the environment*, Information Today, Medford, New Jersey
- [8] Business Interactif (2002): *Panorama des solutions de gestion de la connaissance*. Disponible au <http://www.businessinteractif.fr> (site consulté le 10/01/2002)
- [9] Sésame '*Identification et analyse de l'offre en matière d'outils de veille stratégique automatisée*' Société Sés@me Etude MENRT, Paris, mars 2000
- [10] Lesca H et Rouibah K. *Des outils au service de la veille stratégique*. *Système d'information et management* (2)1997, pp 100-131