

LESCA, H. (1997) - *Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique.* Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 27 p.

VEILLE STRATEGIQUE

Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.

Humbert LESCA
 Professeur émérite
 Docteur d'Etat
 Management Stratégique de l'Information
 Ecole Supérieure des Affaires, Université de Grenoble 2
 Tél : 04.76.82.54.74
 Fax : 04.74.82.59.99
 @ Humbert.Lesca@esa.upmf-grenoble.fr



Le concept de veille stratégique est présenté ci-après, ainsi qu'une démarche, une méthode pourrait-on dire, pour installer un dispositif de veille stratégique dans l'entreprise (ou une organisation en général). La méthode est présentée, dans les pages qui suivent, de façon rapide et globale selon les neuf étapes qui la caractérisent, numérotées de 1 à 9. Auparavant, des définitions et précisions indispensables sont données dans les paragraphes numérotés de 0.1 à 0.4. Le paragraphe 10 est consacré à l'intelligence économique, de façon à ce que le lecteur puisse faire 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.

01 - CONCEPT DE VEILLE STRATEGIQUE

"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 20415

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 20415

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 commerciales, 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.

Intelligence collective. 20416

La recherche volontariste (on dit aussi « pro-active ») des informations de veille stratégique et leur utilisation ne saurait être une démarche individuelle. U 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 leurs mises 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 20417

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. Rappelons que Aguilar (1967) avait comparé l'*Environmental Scanning* de l'entreprise au radar du navire. 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 : L'expression **Intelligence économique** est de plus en plus répandue. Précisons qu'il s'agit d'un concept différent de la veille stratégique. Une section lui est consacrée pour le présenter, à la fin de ce document. On peut penser que les concepts de Veille stratégique et d'Intelligence économique sont appelés à se rapprocher pour se compléter, ainsi qu'on le verra.

02 - SIGNES D'ALERTE PRECOCE©LESCA et caractéristiques des informations de veille stratégique

« *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 précoce* 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 soit un signe de faible intensité d'où l'expression « signal faible » utilisée par I. Ansoff. La **figure 0.2** 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 difficultés à les obtenir en temps voulu, les signes d'alertes précoces sont inévitablement des informations incomplètes. Ceci n'empêche pas '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 intéresse 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.

03 - UTILITE DE LA VEILLE STRATEGIQUE ©LESCA

« Celui qui ne veut rien faire trouve toujours de bonnes raisons pour ne rien faire ».

VAUBAN

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

- utilité pour quoi faire ?
- utilité pour qui, au sein de l'entreprise ?
- 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 ?

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

- d'innovation produit (ou service)
- de qualité totale du produit et des services
- de rapidité de réaction face à la concurrence.

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".

===

(*) Le rattachement de la veille stratégique 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 « Division » (ou encore Centre Opérationnel),
- le niveau « société », lorsque le groupe comprend plusieurs sociétés autonomes.

Lorsqu'il existe plusieurs dispositifs de veille stratégique dans l'entreprise, se pose le problème de leur renforcement mutuel et de leur coordination.

04 - PROCESSUS de veille stratégique : un processus d'apprentissage collectif

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 (**figure 04**) 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 ... fréquents :

- des informations existent sans doute, dans l'entreprise, mais on ne sait, 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 pas où elles sont. Les personnes qui les détiennent ne sont pas identifiées, où bien sont fréquemment absentes 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 entreprises : « *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 précoce, 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.

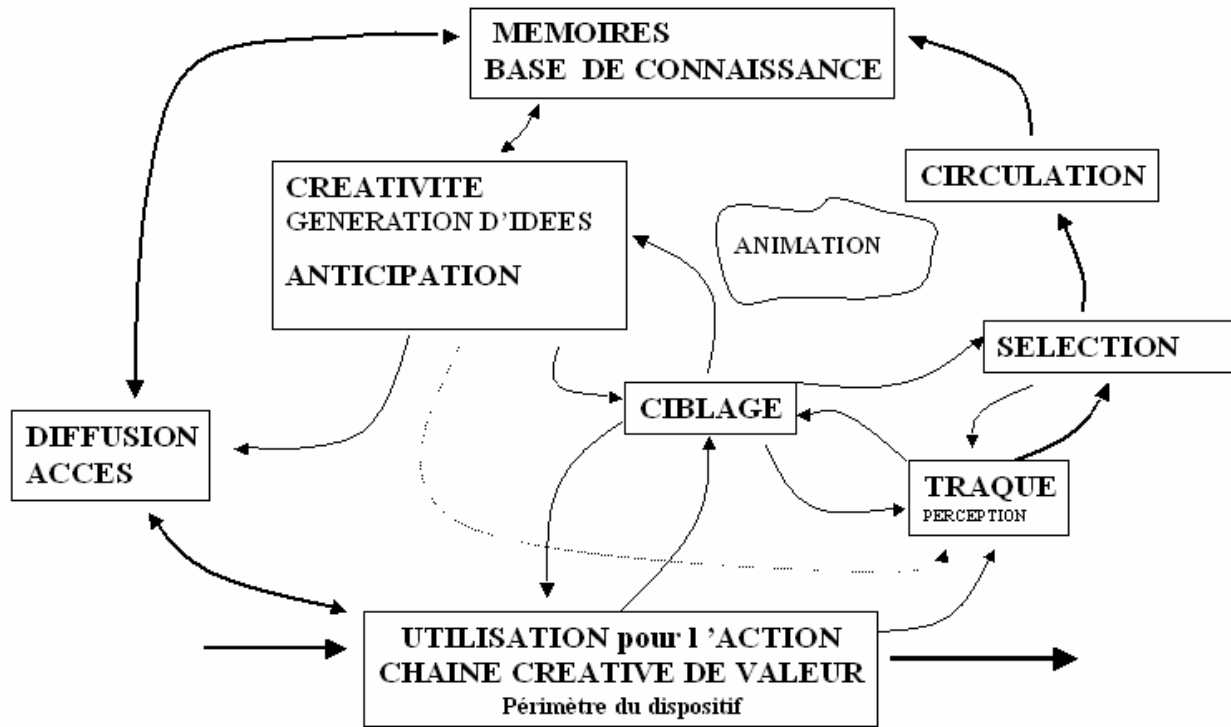
b) **Intégration et coordination** : Le processus de veille stratégique fait intervenir divers acteurs qui sont différents à bien des égards : par leurs tâches habituelles, par leur spécialisation professionnelle, par leur expérience et même par leur langage. En outre, ces acteurs utilisent probablement 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 éparses 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) **Processus d'apprentissage collectif** : L'analyse du processus (figure 04) 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.



DEMARCHE

20417 /2

1 - CIBLAGE de la veille stratégique sur des informations pertinentes

« *I want it fast, factual, actionable* » Bernhardt.

Objectif. 20423 LESCA

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 que l'entreprise veut mettre sous veille anticipative, c'est-à-dire sur laquelle est veillé de façon volontariste (pro-active). (Disons, de façon imagée mettre sous son « radar »). Cibler la Veille Stratégique signifie exprimer de façon explicite et claire « QUOI » peut intéresser EN COMMUN les différents participants du processus de Veille Stratégique, afin que puissent s'AMORCER des réflexes collectifs d'échange et de mise en commun des informations et des expériences. 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.*

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.*
- *La liste des mots clés qui permettront de rechercher les informations.*
- *La liste des sources d'information à scruter.*

Dynamique de la cible.

La définition de la cible ne doit pas changer en permanence, car sur elle repose le dispositif de veille stratégique. Mais elle doit tout de même évoluer en fonction des préoccupations des responsables de l'entreprise, et en ce sens elle est dynamique. Elle évolue aussi sous l'effet des boucles de rétroaction portées sur la **figure 04**. Le ciblage de la veille stratégique est donc une opération itérative effectuée à faible fréquence : par exemple une fois par an. Le ciblage s'articule sur la stratégie de l'entreprise (ou sur ce qui tient lieu de stratégie).

Le ciblage de la veille stratégique est défini *a priori* lorsqu'il est défini pour la première fois. Mais ensuite il est susceptible de modifications adaptatives, sous l'effet de l'interprétation des informations recueillies. Il existe donc une boucle de **feed-back** 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.

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. 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. (*)

B- Le point d'arrivée du ciblage est le document appelé Cible de la veille stratégique. Ce document est la *cartographie* (tableau à deux entées) de l'environnement que notre entreprise a décidé de placer "sous son radar". Le ciblage débouche également sur l'identification 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.

(*) Voir 0.3 - Utilité...

20418

2 - 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 » 2 0417

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 » 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. 20417 LESCA

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 20417 LESCA

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 20417

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 » la problématique de la formation comprend les questions suivantes :

1 - Comment faire pour que les 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 ?

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.).

20418

3 - SELECTION des informations

Définition de « sélection » 20418 LESCA.

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 et une sélection trop restrictive appauvrit et assèche le processus

Niveaux de sélection. 20418 LESCA

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 issue 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. 20418 LESCA

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. 20418 LESCA

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. 20414 LESCA

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. 20414 LESCA

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. 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.

4 - CIRCULATION et REMONTEE des informations

Définition de "remontée" des informations. 20418

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. 20418

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. 20418

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.

5 - STOCKAGE INTELLIGENT des informations et base de connaissance.

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. 20419

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. 20419 LESCA

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 disséminées 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* » 20419 LESCA

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 par 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. 20419 LESCA

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. 20419 LESCA

Dans tous les cas 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.

7 - DIFFUSION des informations et connaissances. Facilitation de l'ACCES de la part des utilisateurs.

Définition de « diffusion » 24019 LESCA

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 ». 24019 LESCA

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.

Objectif de la diffusion (et de l'accès). 24019 LESCA

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 :

- 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. 24019 LESCA

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.

L'animateur de la Veille Stratégique, s'il est lui-même le gestionnaire des informations et connaissances stockées, joue grand rôle dans la diffusion. Ce rôle peut être décisif pour le succès (ou bien l'échec, selon le cas) du dispositif de veille stratégique.

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.

9 - ANIMATION de la veille stratégique

Définition de « animation ». 20423 LESCA

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). 20423 LESCA

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 un profil de compétences techniques en accord avec son rôle.

Par ailleurs, la maîtrise de certains outils informatique est maintenant indispensable.

Formation. 20423 LESCA

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. 20419 LESCA

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 ».

10 - INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Il a été signalé, au début de ce document, l'existence du concept d'Intelligence Économique. Ce concept est distinct de celui de Veille Stratégique. Cependant ces deux concepts ne sont pas sans liens. On donne donc quelques précisions sur l'Intelligence Economique.

L'expression « Veille Stratégique » est apparue la première en France et est issue des Sciences de Gestion et du management stratégique, c'est à dire du monde des entreprises. C'est un concept micro-économique. Elle a été définie au début de ce document et développée tout au long des pages qui précèdent.

Le concept « Intelligence Économique » est issu des travaux d'un groupe de travail du Commissariat général du Plan, groupe présidé par Henri MARTRE. L'expression est donc issue du monde des dirigeants d'entreprises du domaine de l'armement et du côté des Pouvoirs Publics, soucieux d'une vision globale à l'échelon national. A cette occasion, le groupe de travail « Henri MARTRE » a voulu rappeler , comme nous l'avons fait nous-mêmes, que le mot « veille » a une connotation regrettamment passive

Issues de mondes différents, les deux expressions « Veille Stratégique » et « Intelligence Économique » ont des contenus qui varient selon les présentateurs, mais ces contenus sont appelés à évoluer rapidement, et à se compléter. Du moins est-ce notre opinion. Rappelons la définition de l'expression « Intelligence Économique » publiée dans le rapport « MARTRE »: « *L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût...*

La notion d'intelligence économique implique l'interaction entre tous les niveaux de l'activité : depuis la base (internes à l'entreprise) en passant par des niveaux intermédiaires (interprofessionnels, locaux) jusqu'aux niveaux nationaux, transnationaux (groupes multinationaux) ou internationaux (stratégies d'influence des Etats-nations). »

Dans l'état actuel, les présentateurs du concept « Intelligence Économique » mettent en lumière deux aspects que nous n'avons pas évoqués dans les pages précédentes, mais qui sont très importants. Nous les soulignons donc maintenant.

1 - D'abord, les présentateurs de ce concept partent de la nécessité, pour l'entreprise, de se protéger efficacement contre les agents extérieurs, et de **protéger leur patrimoine informationnel**. Celui-ci est en effet de plus en plus vital mais de plus en plus menacé de multiples façons, par des agents extérieurs. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (Internet, par exemple) ne font d'ailleurs que renforcer la nécessité de se protéger efficacement.

2 - Ensuite, les présentateurs du concept insistent sur la nécessité de sortir des frontières de l'entreprise pour étendre le dispositif d'intelligence économique à l'échelon de la nation tout entière. En d'autres termes ils soulignent la nécessité, pour les entreprises et les organismes publics, de faire corps de façon à se défendre efficacement contres les agents extérieurs à l'échelon mondial. Ils font donc des suggestions qui devraient être reprises et mises en oeuvre par les pouvoirs publics, notamment. Ainsi, selon ces auteurs, devrait-il se constituer un **réseau national d'Intelligence Économique liant les organismes publics et les entreprises**. Pour ces auteurs, le point d'entrée de l'intelligence économique se situe du côté de l'Etat.

Pour notre part, l'ambition du présent document, était d'apporter une aide aux personnes désireuses d'opérer à l'échelon micro-économique des entreprises de toute taille et de tout secteur. L'extension de l'intelligence économique à l'échelon national (par exemple) suppose des méthodes de travail qui n'en sont encore qu'à leurs prémises.

Fin du texte

Bibliographie

BAUMARD, Ph. - L'information stratégique dans la grande organisation. *Système d'Information et Management*, p.5-29.

TEO, T.S.H., CHOO, W.Y. (2001) - Assessing the impact of using the internet for competitive intelligence. *Information & Management* 39(2001) 67-83.

LESCA, H. (1986, 1990) - Système d'information pour le management stratégique : l'entreprise intelligente. Ed. McGraw Hill , Paris, 146 p Ce livre a reçu le *Prix Harvard-L'Expansion des meilleurs livres du management*

CARON-FASAN, M-L (2001) - Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. Revue *Systèmes d'Information et Management*, vol.6, n°4, pp.73- 89.

ROUIBAH, K. (2001) - Une méthodologie pour la gestion des signaux faibles de veille stratégique : illustrations par un prototype. Revue *Gestion* 2000, nov.-déc. P.101-122.

LESCA, H. CHOKRON, M . (2000) - Intelligence d'entreprise : retours d'expériences. Actes du 5eme Colloque de l'AIM ,Montpellier 8-10 novembre, p.

BLANCO, S. CARON-FASAN, M-L, LESCOA, H. (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.

LESCA, H. SCHULER, M. (1998) - Veille stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations. *Économies et Sociétés*, Série *Sciences de Gestion*, n°2/1998, p.159-177.

LESCA, H. (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.

LESCA, H. CARON, M-L (1995) - Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, sept. - oct. , p.58-68.

LESCA, H RAYMOND, L. (1993) - Expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la Veille Stratégique dans les PME. *Revue Internationale PME*, vol.6 n°1 p.49-65. (Québec, Canada)

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