



PARTIE II – LES TROIS AXES DE L'IE

Chapitre 4 S'informer

Au terme de ce chapitre, vous saurez :

- comment organiser la surveillance de son environnement pertinent grâce au cycle de l'information ;
- assurer le lien entre l'information et la connaissance à travers une démarche de Knowledge Management ;
- que l'intelligence économique est avant tout une démarche managériale qui nécessite la prise en compte de la culture de l'entreprise dans laquelle elle est conduite, mais aussi de la dimension interculturelle ;
- pourquoi l'intelligence économique territoriale est désormais un élément clé du développement économique et combien les synergies public-privé sont essentielles.

« Savoir pour agir. » Ce slogan s'est retrouvé maintes fois sur les plaquettes de séminaires traitant d'intelligence économique ou de documentations vantant les mérites d'un nouvel outil de veille. Oui, mais voilà. S'informer, au sens propre mettre en forme, n'est pas une action qui va de soi, aussi pratiquée soit-elle. Elle nécessite des outils mais surtout des méthodes et, au-delà, un dispositif ou une organisation en phase avec une véritable philosophie de l'investigation et de la connaissance. Comment expliquer sinon ces multiples erreurs ou catastrophes dont on saura rétrospectivement qu'elles étaient non seulement prévisibles, mais surtout prévues par des observateurs experts

avisés et déchargés de tout dogme ou de ces biais cognitifs qui favorisent la myopie des hommes ou aveuglent les organisations ?

Pour éviter ces travers, il est nécessaire de s'organiser – « d'être en intelligence » – et de ce point de vue, le cycle de l'information ou du renseignement constitue un cadre de référence essentiel (section 1). Mais si l'information est nécessaire à la prise de décision, elle n'est pas suffisante et il va s'agir de franchir une étape supplémentaire afin de produire des connaissances actionnables grâce à des démarches de *knowledge management* (section 2). Le management des connaissances reste aujourd'hui, avec l'analyse, un maillon faible des démarches d'intelligence économique dans les organisations (section 3). Or, c'est bien la chaîne dans sa globalité qu'il convient de considérer dès lors que l'entreprise veut passer d'une logique de réaction à une posture d'anticipation : l'intelligence économique peut alors être considérée comme une dimension culturelle, ainsi que le montre l'exemple du groupe L'Oréal (section 4). Il en est de même pour l'intelligence territoriale devenue indispensable pour anticiper les mutations économiques (section 5). Si la compétence est individuelle, l'intelligence est collective...

Section 1 – Le cycle de l'information

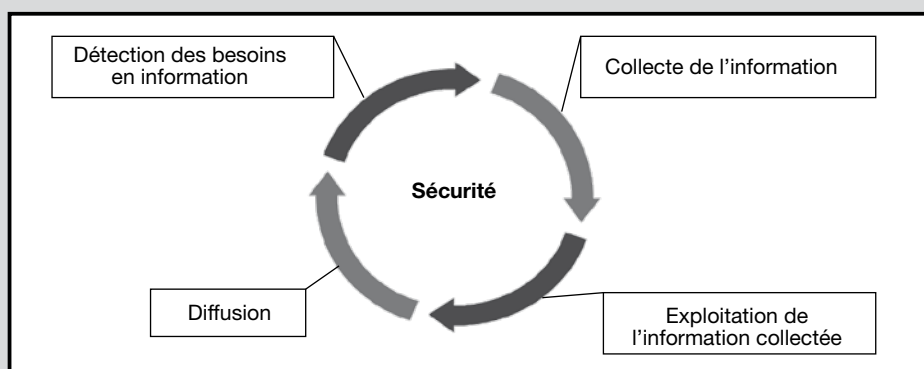
Le cycle de l'information repose sur quatre étapes : détection, collecte, exploitation et diffusion de l'information. La veille englobe ces étapes au sein de son unique processus.

La veille est une activité qu'on pratique en France depuis les années 1960. Il s'agissait essentiellement à l'époque d'une veille technologique menée par

les grands établissements de recherche étatiques, dans le but de surveiller les publications scientifiques et les brevets intéressant leurs domaines stratégiques. La fin des années 1970 voit arriver un nouveau type de veille destinée aux organisations privées : la veille concurrentielle. Celle-ci est portée par les travaux du chercheur en management Michael Porter. Elle est alors essentiellement fondée sur les capacités des individus, qui sont en contact avec des tiers, à récolter des informations plus ou moins stratégiques. Il s'agit des commerciaux, acheteurs, techniciens mobiles et plus globalement, toutes fonctions susceptibles de « récolter » de l'information externe. Les années 1990 voient apparaître non pas un nouveau type de veille, mais de nouveaux espaces où rechercher l'information. L'avènement du *World Wide Web*¹¹⁴ va en effet donner aux entreprises qui en maîtrisent les techniques un accès inépuisable à de nouvelles ressources, ainsi que les outils permettant d'en exploiter la surveillance. De nouvelles compétences apparaissent, ainsi que de nouveaux métiers associés à des technologies de l'information et de la communication : veilleurs, analystes...

La méthodologie de veille est donc le cœur, le réacteur de tout processus d'IE. Le cycle de l'information, également appelé cycle de la veille ou cycle du renseignement, est devenu incontournable. Il a été « théorisé » par les services de renseignement anglo-saxons durant la Seconde Guerre mondiale¹¹⁵. La simplicité conceptuelle de ce modèle en fait un outil de structuration adéquat lorsqu'il s'agit de bâtir un projet de veille. Nous présenterons donc les quatre étapes qui le constituent, ainsi que les outils, numériques ou non, qui s'y rattachent.

Figure 4.1 – Le cycle du renseignement



1. La détection des besoins

Comme le disait Sénèque, « il n'y a pas de vents favorables pour celui qui ne sait où il va ». La première étape a donc précisément pour but d'aider l'équipe chargée du projet

114. Par Tim Berners-Lee et Robert Cailliau en 1990.

115. Robert Dover, Michael S. Goodman, Claudia Lillebrand, *Routledge companion to intelligence studies*, Routledge, 2013.

de veille à s’orienter et à faire des choix quant au périmètre de surveillance à mettre en place. Elle est constituée pour les responsables du projet par deux types d’actions qui seront menées de pair :

- un travail de compréhension de l’environnement dans lequel évolue son organisation, ainsi que de la stratégie mise en œuvre par la direction ;
- la réalisation d’interviews auprès des collaborateurs pour lesquels le dispositif est mis en place (clients internes) dans le but de recenser et préciser leurs besoins.

Comprendre l’environnement et la stratégie de l’organisation

Tout responsable de projet de veille, encore plus s’il vient d’être embauché, doit se forger une connaissance avancée de l’environnement dans lequel évolue l’organisation qui l’emploie, seul moyen de comprendre les positions et mouvements des acteurs du secteur et les grandes tendances qui le traversent. Cette compréhension s’affinera par la suite au fur et à mesure de la veille effectuée, mais un important effort préalable de sa part sera indispensable.

Ce travail sera constitué de lectures de documents internes comme il en existe dans toutes les organisations : plan stratégique, déclinaison de ce plan pour les branches et sous-branches, documents cadres, etc. Ce qui implique que le responsable du projet dispose d’un rattachement hiérarchique et/ou d’un ordre de mission lui donnant accès à ce type de document. Dans le cas contraire, le projet sera difficile à déployer et n’aura qu’une faible portée.

Pour s’aider dans ce travail de compréhension, les responsables de projet disposent d’« outils » d’aide à la réflexion ayant fait leurs preuves. On peut en citer trois :

- L’analyse **PESTEL**, qui va lister six groupes de forces macro-environnementales susceptibles d’influer sur les activités d’une organisation¹¹⁶. Elle permettra au responsable de projet de se faire une idée globale de l’environnement dans lequel évolue son organisation. Elle est, par ailleurs, un bon travail préparatoire à la technique d’analyse suivante.
- L’analyse **SWOT**¹¹⁷ va permettre de positionner l’organisation dans son environnement global d’une manière plus dynamique. Le simple fait d’évoquer les potentielles opportunités à saisir et menaces à éviter donnera des idées précises quant au dimensionnement de la surveillance à mettre en œuvre.
- Enfin, l’analyse des **cinq forces** de Michael Porter¹¹⁸ donnera une liste exhaustive des acteurs à surveiller parmi les concurrents directs, les nouveaux entrants, les fabricants de produits de substitution, mais aussi les clients et les fournisseurs.

116. Politiques, Économiques, Sociologiques, Technologiques, Écologiques, Légales.

117. SWOT pour *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* ou Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

118. Michael Porter, « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, mars-avril 1979, p. 137-145.

Si ces trois techniques sont simples à comprendre, elles sont parfois complexes à mettre en œuvre. Le principal problème vient de la difficulté à déterminer l'échelle pertinente où poser l'analyse, notamment lorsqu'on travaille pour une grande entreprise aux domaines d'activités et implantations multiples. La bonne manière de sortir de ces difficultés est de réaliser ces analyses avec l'aide de collaborateurs sélectionnés parce qu'ils ont déjà une vision large du marché et de l'environnement global de l'organisation : responsables marketing, stratégie, R&D, etc. Ce travail effectué en commun permettra par ailleurs de commencer à les sensibiliser à l'importance de la veille.

Il est à noter que ces analyses devront ensuite être menées à échéances régulières. Elles permettront ainsi de dresser un tableau évolutif de la situation de l'organisation au cœur de son environnement.

Le résultat de ce travail se concrétisera par l'élaboration d'un document de type « **Diagnostic stratégique** ».

Interviewer les futurs destinataires de la veille

En parallèle à ce travail de fond devra être initiée une autre démarche essentielle à la réussite du projet. L'activité de veille est en effet une activité de service, en ce sens que l'écoute du client interne est primordiale à sa satisfaction future. L'équipe projet sera donc chargée de mener des entretiens destinés à recenser les besoins en information de ses futurs clients internes. En fonction de la mission qui leur aura été attribuée, il pourra s'agir de membres de la direction, des différentes directions opérationnelles et/ou d'unités plus spécifiques encore (par exemple, une équipe commerciale).

Ce travail d'interview aura plusieurs objectifs :

1. Permettre à l'équipe de veille de recenser et comprendre au mieux les besoins informationnels de l'organisation.
2. Sensibiliser les collaborateurs rencontrés au fait qu'ils peuvent également détenir des informations susceptibles d'intéresser l'équipe de veille.
3. Les aider à arbitrer entre besoins critiques en informations et besoins secondaires. En effet, il peut rapidement s'avérer impossible de réaliser une veille sur tous les thèmes recensés dans une organisation. Le temps de traitement et d'analyse de l'information restant en grande partie dévolu à l'équipe de veille (ou au seul veilleur), hiérarchiser les besoins est une nécessité.
4. Sensibiliser les managers au fait que l'équipe de veille peut avoir ponctuellement besoin de l'aide d'un ou plusieurs de leurs collaborateurs, afin de les aider à analyser les informations remontées par le système pour mieux les interpréter. En poussant cette logique jusqu'au bout, il sera utile de créer, parallèlement à l'équipe de veille, un **réseau d'experts** qu'on mettra à contribution en fonction des besoins.

Pour atteindre ces objectifs, il faudra que l'équipe de veille soit considérée par ses interlocuteurs comme légitime. De nouveau, cela ne sera le cas que si elle est dûment missionnée par la direction.

Les résultats de ces interviews seront concrétisés par l'élaboration d'un document baptisé « **Synthèse des besoins informationnels** ».

Du plan de veille au plan de recherche

C’est par ces actions de compréhension du positionnement de l’organisation dans son environnement et d’entretiens avec les clients de la veille, chacune enrichissant l’autre, que l’équipe de veille sera à même de produire le **plan de veille**, c’est-à-dire le document recensant les grands besoins en information ayant émergé, baptisés alors **axes de veille**. Le travail consistera à transformer ces axes de veille en questions « actionnables », c’est-à-dire auxquelles on considère qu’il est possible de répondre en faisant une veille¹¹⁹.

Tableau 4.1 – Exemple de plan de veille.

Axes de veille	Sous-thèmes	Nature de l’information à collecter
Axe 1 : La récolte d’énergie secondaire (energy harvesting)	Acteurs	Quelles entreprises produisent déjà des objets et produits intégrant l’energy harvesting ?
		Quels sont les laboratoires de recherche privés/publics travaillant sur ce thème ?
		Existe-t-il des études de marché/cabinets d’études traitant spécifiquement de ce sujet ?
	Applications	Quel est l’éventail des applications constatées actuellement ?
		Existe-t-il des zones géographiques plus avancées que d’autres sur la recherche et le déploiement de ces procédés ?
	Technologies	Quelles sont les technologies habituellement mises en œuvre dans les procédés existants ?
		Quels sont les brevets déposés sur le sujet ? (état de l’art)
Axe 2 : Concurrent X	Stratégie	Que disent les discours/interventions/déclarations des différents membres de la direction ?
		Que disent les journaux et sites économiques sur la stratégie du concurrent X ?
	Implantations	Quelles sont les implantations actuelles du concurrent X ?
		Quelles seront ses implantations futures ?
	Produits	Quelle est la gamme actuelle de produits du concurrent X ?
		Quelles sont les parts de marché acquises par chacun de ses produits ?
		Quels sont les produits qu’il prépare ?
Axe 3 : Concurrent Z	...	...

119. Par exemple, « Récupérer le plan stratégique du concurrent X » n’est pas une question à laquelle on peut répondre. C’est *a priori* impossible, sauf à mettre en œuvre des moyens illégaux qui ne rentrent alors plus dans le cadre de l’intelligence économique. En revanche, « Récupérer et exploiter les discours et interviews de l’équipe dirigeante de l’entreprise X pour en déduire ses axes stratégiques » semble *a priori* faisable.

Il convient d’insister sur le fait qu’il n’y a pas de plan de veille parfait et définitif. Le plan de veille résulte nécessairement d’une équation entre les besoins en informations critiques et la charge de travail qui peut être supportée par l’équipe de veille et le réseau d’experts éventuellement constitué en appui. Par ailleurs, ce plan a vocation à évoluer régulièrement du fait :

- des nouvelles questions et thématiques remontées par les clients ;
- des informations récoltées par le dispositif même (voir plus bas) qui peuvent amener, de par les nouvelles questions qu’elles véhiculent, à réorienter les besoins dans une nouvelle direction, voire à ajouter un axe au plan de veille ;
- des choix des responsables de la veille et experts liés, par exemple, à la détection d’un signal faible ou à une intuition sur une tendance à venir. L’interprétation de l’information remontée reste, en effet, un processus éminemment humain.

Une fois le plan de veille posé sur papier, il faut le transformer en un plan d’action, traditionnellement appelé **plan de recherche**, c’est-à-dire en un document fonctionnel ayant pour but de répondre aux questions suivantes :

- Où pense-t-on pouvoir trouver les informations susceptibles d’apporter de la connaissance sur les axes de veille choisis ? C’est la question des sources à utiliser. Ces sources peuvent être déjà connues ou à découvrir ; on parle alors d’étape de *sourcing*.
- Qui, dans l’équipe, sera chargé de surveiller quelles sources et pour quels axes de veille ? Il s’agit ici de décider de qui fait quoi.

Tableau 4.2 – Exemple de plan de recherche (vue partielle).

Quoi ?		Où ?	Qui ?	Comment ?	Quand ?	Quoi ?
Axe 1	Quelles entreprises produisent déjà des objets intégrant l’ <i>energy harvesting</i> ?	- Web - Bases de données payantes - Annuaire	Philippe	- Moteurs et annuaires généralistes - Bases de données payantes - Outil de monitoring	Diffusion hebdomadaire des nouveaux résultats	Revue de veille hebdomadaire
	Quels sont les laboratoires de recherche privés/publics travaillant sur ce thème ?	- Web - Annuaire Grid.ac - Annuaire généralistes	Julie	- Moteurs et annuaires généralistes - Annuaire spécialisé - Outil de monitoring	- Travail ponctuel - Mise à jour trimestrielle	Synthèse trimestrielle si mises à jour
Axe 2	Que disent les discours/interventions/déclarations des différents membres de la direction ?	- Site Web de l’entreprise - Sites d’actualités économiques	Martin	- Moteur du site de l’entreprise - Moteurs des sites d’actualités - Opérateur du site de Google - Outil de monitoring	Diffusion hebdomadaire des nouveaux résultats	Revue de veille hebdomadaire

- Comment va-t-on surveiller les sources en questions ? Il s’agit ici de réfléchir au dispositif technique (outil) à mettre en place pour surveiller les sources découvertes, puis sélectionnées.
- Quand (1) ? Quelles sont les fréquences de surveillance des sources ? Quotidienne, hebdomadaire, en temps réel ?
- Quand (2) ? Quelle est la fréquence de diffusion des informations issues de la veille ?
- Quoi (1) ? Sous quelle forme diffuse-t-on la veille en interne ? C’est la question du choix du livrable (revue hebdomadaire, flash quotidien, analyse mensuelle, etc.).
- Quoi (2) ? Quel type de contenu diffuse-t-on ? S’agit-il d’un simple « copier-coller » de ce que remonte le dispositif de surveillance des sources ou d’un contenu retravaillé (analyse et synthèse) par le ou les veilleurs ?

2. La collecte de l’information

Une fois ces questions traitées, il est temps de mettre en place la surveillance des sources. Concrètement, il s’agit de déployer un dispositif technique destiné à alerter automatiquement l’équipe de veille dès qu’un changement a lieu sur une page Web surveillée, par exemple.

Les outils de surveillance du Web

Il est important de distinguer la source (site Web du journal *Les Echos*, par exemple) et la ou les pages surveillées sur cette même source. Sur le site *Les Echos*, on ne surveillera pas tout mais, par exemple, les rubriques thématiques Aéronautique-Défense et Énergie-Environnement. Chaque modification effectuée sur ces pages donnera alors lieu à une alerte automatique envoyée à l’équipe de veille.

Pour cela, plusieurs possibilités s’offrent aux veilleurs pour surveiller une page Web intéressante :

- Il peut vérifier si le site Web auquel elle est rattachée propose de s’abonner à une lettre d’information (*newsletter*) qui reprendrait les changements de cette page. Le risque étant que la lettre soit beaucoup plus large dans le contenu proposé que la page qui nous intéresse. On parle alors de « bruit » informationnel, c’est-à-dire d’informations non pertinentes qui empêchent de rapidement voir l’essentiel des changements.
- On peut aussi regarder si la page dispose d’un flux RSS, sorte de chaîne d’actualité à laquelle on s’abonnera grâce à un outil spécifique appelé agrégateur (voir tableau 4.3), qui nous indiquera jour après jour les changements subis par celle-ci.
- On peut également décider de surveiller la page grâce à un outil de surveillance de pages Web (dit aussi outil de *monitoring*), notamment si elle ne dispose pas de son propre flux RSS. Il s’agit d’un logiciel ou d’un service en ligne qui, à la manière d’un appareil photo, capturera une copie de la page à un temps T, puis une autre copie à un temps T + 24h¹²⁰, comparera ces deux copies et enverra au veilleur une alerte par e-mail en cas de changement.

120. La fréquence est évidemment modifiable.

- Enfin, on peut mettre en œuvre une plateforme de veille intégrée, c’est-à-dire une solution à déployer sur les serveurs de l’organisation, qui sera à la fois capable de surveiller des pages avec ou sans flux RSS, de les filtrer par mots clés (requêtes), d’en faire une diffusion ciblée sur l’Intranet (par exemple, un portail d’actualités pour le service marketing, un autre pour la R&D, etc.) ou même personnalisée pour chaque collaborateur en fonction de ses besoins, et éventuellement de mettre en œuvre des communautés numériques d’experts permettant une meilleure analyse de l’information découverte. On passe ici dans une autre catégorie, tant en termes de temps de fonctionnalités qu’en termes de prix.

Tableau 4.3 – Exemples d’outils de surveillance de sources.

Agrégateur RSS	Monitoring de pages	Éditeurs de plateformes intégrées
Inoreader : www.inoreader.com	Update Scanner : updatescanner.mozdev.org/fr/	KB Crawl : www.kbcrawl.net
Feedly : www.feedly.com	ChangeDetection : www.changedetection.com	Sindup : www.sindup.com
Netvibes : www.netvibes.com	OnWebChange : www.onwebchange.com	Qwam CI : www.qwamci.com
The Old Reader : www.theoldreader.com	Diphur : www.diphur.com	Iscope : www.iscope.fr
Feedspot : www.feedspot.com	VisualPing : www.visualping.io	AMI : www.amisw.com
FeedReader : www.feedReader.com	Website Watcher : www.aignes.com	Digimind : www.digimind.com

Le choix des outils à mettre en œuvre sera lié, d’une part, aux sources elles-mêmes (cette page propose-t-elle ou non un flux RSS ?) et, d’autre part, au budget dont on dispose, une plateforme de veille intégrée pouvant facilement atteindre 50 000 euros de licence par an.

Veille ciblée et veille radar

Les outils précédemment cités permettent d’effectuer une veille ciblée, c’est-à-dire qu’il faut leur indiquer une page spécifique à surveiller par le biais de son URL. Les plus évolués permettront, si nécessaire, de suivre les liens de la page en question et de surveiller les pages qui sont « derrière » et ainsi de suite jusqu’à un niveau de profondeur défini par l’utilisateur.

Il existe d’autres services, moins nombreux, qui permettent d’effectuer une veille que nous qualifierons de « radar », puisqu’ils n’ont pas besoin qu’on leur fournisse une adresse Web à surveiller. Ils fonctionnent, en effet, à partir de mots clés qu’on leur indiquera et de programmes baptisés *crawlers*, dont la mission est de parcourir le Web à la recherche de nouvelles pages incluant ces mots clés. Dès qu’une nouvelle page est découverte, l’utilisateur est généralement prévenu par e-mail. Le plus connu de ces services est Google Alertes, mais on peut également citer Mention ou Talkwalker¹²¹.

121. www.google.fr/alerts, www.mention.com, www.talkwalker.com/fr/alerts.

Le nécessaire stockage de l’information collectée

Collecter l’information nécessite d’être en mesure de la stocker. En effet, l’information brute issue de la veille a vocation à être réutilisée et il faut donc se donner les moyens de la retrouver lorsque c’est nécessaire. Une équipe de veille pourra, par exemple, avoir besoin de faire une étude sur la stratégie d’un concurrent depuis trois ans (monographie) et devra pour cela réutiliser toutes les informations collectées par le dispositif sur cette période. Stocker est donc avant tout un moyen de **capitaliser** l’information, c’est-à-dire d’assurer sa « trouvabilité¹²² ». Il faudra pour cela que le service de veille se dote d’un système de type base de données, dans lequel chaque information brute sera entrée au jour le jour, annotée¹²³, classée et éventuellement commentée par le veilleur. Cette base de données devra nécessairement disposer d’un moteur de recherche en texte intégral permettant d’assurer cette « trouvabilité » des contenus.

La problématique de la **diffusion** des informations issues de la veille, brutes ou commentées par le veilleur, amènera à choisir des solutions de base de données proposant une fonction d’export. L’objectif sera, par exemple, de pouvoir extraire tous les vendredis les informations entrées dans le système durant les cinq derniers jours et de générer ainsi un livrable (revue de veille, rapport, etc.) qu’on diffusera dans la journée aux clients internes. Les bases de données traditionnelles proposent cette possibilité (à condition de les faire développer en ce sens), mais on pourra également se tourner vers des outils « clé en main » de type gestion électronique de document (GED). Il s’agit de bases de données déjà configurées pour accueillir des contenus documentaires et proposant des fonctions d’export et de gestion de contenus étendues : publication dans les formats bureautiques classiques, en HTML afin d’être mis en ligne sur l’Intranet, par e-mail, etc. Il est également possible, grâce à ces solutions, de configurer et d’enregistrer des modèles de documents (taille de caractère, police, ajout de logo) qui éviteront de recréer à chaque fois un livrable de toutes pièces. Notons enfin que les solutions de GED proposent, généralement *via* l’ajout d’un module spécifique, d’administrer des listes d’adresses e-mail et permettent au veilleur de créer et gérer des tâches récurrentes d’envois ciblés de ses livrables.

3. L’exploitation de l’information

Notons, avant d’aller plus loin, que dans un processus de veille, la faculté d’analyse du veilleur est mise en œuvre dès l’étape de collecte de l’information. En effet, chaque jour, celui-ci choisit parmi l’ensemble des informations remontées par le système celles qui lui semblent les plus pertinentes. Ce qui signifie qu’il leur applique un jugement. Soit le veilleur connaît déjà bien le sujet et ses choix seront *a priori* pertinents, soit il débute et aura tendance à être trop large dans sa sélection. Ce passage est inévitable pour tout veilleur car il faut du temps pour appréhender un sujet et le mettre en adéquation avec les attentes de ses clients. C’est notamment par le dialogue avec ces derniers et les retours

122. Néologisme formé à partir du mot anglais *findability*.

123. On prendra soin notamment d’enregistrer en même temps que l’information brute des données comme la date de publication, la date de recueil, la source, l’auteur, le type de publication, des mots clés thématiques, etc.

qu'ils feront sur ses premiers livrables que celui-ci affinera sa compréhension de leurs besoins et montera en compétences.

Les phases de traitement de l'information

Une fois l'information collectée et sélectionnée débute un ensemble de phases de traitement qui vont lui apporter sa valeur ajoutée.

La première phase¹²⁴ préalable à l'analyse de l'information est sa validation par **recoupement**. Il s'agira de rapprocher des données déjà connues, d'origines variées, relatives à la nouvelle information collectée, afin de vérifier si elles coïncident ou divergent. Attention, l'information qu'on ne peut recouper immédiatement ne doit pas être disqualifiée. Il peut s'agir, en effet, d'un élément important nommé en intelligence économique **signal faible** et il sera bon que l'analyste le garde en mémoire. On touche ici à l'aspect extrêmement humain et intuitif de la veille, puisque là où un veilleur/analyste, de par sa formation, sa personnalité, ses connaissances et son expérience, sera à même de repérer et relier ce signal à d'autres informations et de lui donner un sens, un collègue pourra n'y voir qu'un détail sans importance.

La phase de **synthèse** des éléments collectés permettra de les structurer d'une manière plus simple à appréhender, mais aussi à présenter pour l'analyste. Il pourra s'agir, par exemple, d'un classement chronologique, thématique, ou encore de suivre le découpage du plan de recherche initial mis en œuvre. La solution optimale étant de pouvoir reconfigurer son corpus documentaire « à la volée » en fonction de ses besoins *via* un système de classement par mots clés (*tags*), par exemple¹²⁵.

L'**appréciation** permet ensuite de situer l'information en fonction de ce qu'on sait déjà. Il s'agit de prendre de la hauteur par rapport à son sujet, en y intégrant la dernière information collectée ajoutée.

L'**interprétation** de l'ensemble par l'analyste lui permet alors de créer des liens avec ce qu'il sait déjà et de reconstituer ainsi un nouveau paysage de la situation afin de le « faire parler ». Elle est souvent concomitante à l'**extrapolation** qui va amener l'analyste à poser de nouvelles hypothèses sur une situation, qu'il lui faudra ensuite valider par des actions de recherche d'informations ciblées et parfois, par l'ajout d'un nouvel axe de veille ou de nouvelles questions dans un axe de veille existant. C'est ici que l'expression « cycle du renseignement » trouve sa justification.

Notons que s'il est relativement simple de lister les étapes logiques du processus d'analyse, la réalité est souvent plus complexe. Le cerveau appréhende, en effet, la réalité à la fois en mode analytique (rationalité de l'hémisphère gauche) et en mode synthétique ou « englobant » (créativité et intuition de l'hémisphère droit)¹²⁶. Concrètement, les intuitions ne suivent donc que rarement le processus logique décrit ci-dessus.

124. Pour aller plus loin sur les étapes de l'analyse, voir Moinet, N. et Deschamps, C., *La boîte à outils de l'intelligence économique*, Dossier n° 3, Dunod, 2012.

125. Un service en partie gratuit comme Diigo (www.diigo.com), à condition d'être utilisé en prenant les précautions d'anonymat d'usage (pseudo, vrai-fausse adresse e-mail), pourra être utilisé en ce sens.

126. Voir les travaux sur l'asymétrie cérébrale du prix Nobel de médecine Roger Sperry.

Les grands types de méthodes d'analyse

Cela étant dit, plusieurs types d'analyse peuvent être mis en œuvre pour rendre la masse d'informations collectées intelligible, leur but étant toujours de réduire l'incertitude dans laquelle la complexité des réalités économiques, sociales ou politiques (voir analyse PESTEL) nous plonge.

Il existe d'innombrables techniques d'analyse applicables en intelligence économique. En voici quatre familles :

1. **Les méthodes d'analyse issues des sciences de gestion** : on y retrouvera, par exemple, la méthode SWOT et celle des cinq forces de Porter. Rien n'empêche, en effet, de les réutiliser en changeant de point de vue et en les appliquant à un concurrent pour essayer de mieux comprendre sa stratégie et son positionnement. On s'intéressera alors à ses forces et faiblesses, ainsi qu'aux menaces et opportunités qui l'entourent. Les informations collectées durant l'étape précédente viendront nourrir ce travail.
2. **Les méthodes d'analyse structurées** : il s'agit de méthodes mises au point par les services de renseignement américains qui ont pour objectif d'aider à réduire les biais cognitifs de l'analyste, c'est-à-dire tout ce qui n'est pas factuel (opinions politiques ou religieuses, par exemple) et viendrait perturber son appréciation des faits. La plus connue de ces méthodes est la SACH (*Structured Analysis of Competing Hypotheses*) qui va permettre, par élimination, de choisir parmi plusieurs hypothèses celle qui semble la moins improbable¹²⁷.
3. **Les méthodes d'analyse « par opposition »** : on trouve ici des techniques qui aideront l'analyste à s'ouvrir à d'autres points de vue et à imaginer, par exemple, quels choix pourraient être ceux d'une entreprise concurrente en fonction du contexte dans lequel elle évolue et des contraintes qui pèsent sur elle. La *Red Team Analysis*¹²⁸, par exemple, invite à se projeter dans la tête d'un concurrent afin d'anticiper ses prochains mouvements. Pour que l'exercice soit réussi, il faut réunir une équipe plus large que les veilleurs et analystes, incluant des experts internes et des responsables d'entités qui connaissent bien le contexte concurrentiel (commercial, R&D, marketing, par exemple). Les informations collectées par la veille, ainsi que les analyses de type SWOT et Porter effectuées au préalable sur le concurrent ciblé viendront alimenter concrètement les réflexions des participants.
4. **Les méthodes d'analyse prospectives** : comme leur nom l'indique, elles ont pour but de nous aider à décrypter l'avenir à long terme. La prospective se donne généralement un horizon de trente à cinquante ans et si l'on ne demande pas aux services de veille de voir aussi loin, certaines de ces méthodes peuvent être adaptées. La méthode « *What if?* »¹²⁹ permet, par exemple, de questionner la stratégie choisie par son organisation si quelque chose d'inattendu se produit. Lorsque, par exemple, les

127. Sur ce sujet spécifiquement et sur les techniques d'analyse en général, voir le Livre Blanc des méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique, réalisé par les étudiants de l'ICOMTEC, sous la direction de C. Deschamps, 2010. http://bdc.aege.fr/public/Methodes_d_analyse_appliquees_a_l_Intelligence_Economique_Livre_Blanc_Icomtech.pdf

128. Baptisée ainsi car créée par les Américains à une époque où l'ennemi était l'URSS.

129. « Et si ? ».

clients, concurrents ou autres acteurs du marché réagissent différemment de ce qui était attendu. Cette technique permet alors d'anticiper les réactions souhaitables de l'organisation et d'en préparer la mise en œuvre. Là encore, les informations issues de la veille permettront de ne pas réfléchir à vide.

La nécessité d'inclure des participants externes à l'équipe de veille dans ces sessions de travail, afin qu'elles soient réellement efficaces, entraîne de nouveau la question de la légitimité de l'équipe de veille et de son soutien visible par la direction, seul moyen d'amener les collaborateurs d'autres entités à jouer le jeu.

4. La diffusion des résultats de la veille

Cette dernière étape du cycle du renseignement est souvent sous-évaluée alors qu'elle est primordiale. En effet, tous les efforts consentis durant les précédentes phases trouvent ici leur aboutissement. Ainsi, des livrables de veille qui ne seraient pas lus sont de fait un désaveu du travail effectué. Cela ne signifie pas que ce travail est insuffisant mais, généralement, qu'il ne répond pas aux attentes des clients. Une équipe de veille doit nécessairement agir comme un service de communication interne et se poser les questions inhérentes à cette fonction : Qui est notre « lectorat » ? Quelles sont ses attentes en termes de thématiques ? Quel niveau d'analyse attend-il de notre part ? De quel temps dispose-t-il pour lire les livrables ?

Si ces questions ont déjà été abordées lors de la première étape, notamment lors des entretiens, il conviendra de mener régulièrement des enquêtes et de solliciter des retours, même brefs, des destinataires.

En plus des questions ci-dessus se pose celle de la forme des contenus proposés. On se satisfait trop souvent de documents fonctionnels, peu agréables visuellement, qui ne donnent pas envie d'être lus. Il faut pourtant que les livrables de la veille se distinguent des innombrables documents que doivent lire les collaborateurs durant leur journée de travail car, de nouveau, sans lecteurs, c'est tout le travail de veille qui perd son sens. Il ne faudra donc pas hésiter à se faire appuyer en interne par un graphiste (service informatique ou communication interne) pour créer une charte graphique et des modèles de documents préconfigurés.

Quels sont les livrables qu'on peut proposer ?

De l'alerte en temps réel à la monographie d'un concurrent, de nombreux types de livrables peuvent être proposés aux destinataires de la veille. Le tableau 4.4 présente les principaux.

La sécurité de l'information

À partir du moment où l'équipe de veille diffuse des contenus sélectionnés et enrichis d'éléments d'analyse en fonction des axes de veille stratégique de l'organisation, il devient indispensable de les sécuriser. Chaque collaborateur doit, en effet, comprendre qu'il s'agit d'informations explicites quant aux besoins informationnels de

son organisation, qui révèlent en creux son positionnement stratégique. À partir de là, une politique globale de confidentialité et de sécurité doit être mise en œuvre intégrant des aspects informatiques (gestion des droits d’accès, gestion de profils) et des aspects humains (sensibilisation des acteurs et clients internes de la veille à la protection des données).

Tableau 4.4 – Exemple de livrables de veille.

Livrable	Description	Niveau d’analyse ¹³²	Fréquence de diffusion	Cible
Rapport de veille	Compilation d’informations issues de sources ouvertes ¹³³ .	Selon les besoins définis par les clients internes. Généralement peu d’analyse.	Quotidienne à hebdomadaire.	Diffusion large.
Alerte	Information <i>a priori</i> critique à diffuser au plus vite.	Peu d’analyse. C’est l’information « scoop » qu’il ne faut pas rater.	Si possible, en quasi-temps réel.	Les collaborateurs potentiellement impactés.
Profils d’acteurs (concurrents, clients, partenaires, etc.)	Résultat du travail à long terme de l’équipe de veille. Travail de collecte quotidienne mis en perspective. On parle souvent de « monographie ».	Avancé. Il s’agit de se concentrer sur un acteur, ses forces, faiblesses, perspectives, etc.	Mise à jour tous les 3 à 6 mois. Possibilités de profils accessibles sur l’Intranet qu’on actualisera régulièrement.	Marketing, commercial, stratégie et globalement tous les collaborateurs ayant intérêt à suivre le positionnement d’un concurrent.
Veille technologique	Veille brevets par concurrents. Surveillance de nouveaux produits ou <i>process</i> . Suivi des publications scientifiques sur un sujet.	Variable en fonction du niveau de connaissance des veilleurs.	Entre hebdomadaire et mensuelle.	Recherche-développement, bureau d’études, conception, etc.
Étude ponctuelle	Étude spécifique sur un secteur, une technologie avec proposition de scénarios.	Avancé. Généralement, l’équipe de veille sera appuyée d’experts internes.	Ponctuelle.	Variable en fonction du sujet traité.

130. Les éléments donnés pour le niveau d’analyse, la fréquence et la cible sont indicatifs et seront adaptés à l’organisation dans laquelle seront déployés ces livrables.

131. Il conviendra au préalable de se mettre en accord avec la législation concernant les droits d’auteurs en contactant le Centre français de la copie (CFC), www.cfcopies.co.

Analyse collaborative et RSE

Depuis le milieu des années 2000, une nouvelle famille d'outils vient bouleverser la diffusion et l'exploitation de l'information de veille : les réseaux sociaux d'entreprise (RSE). Initialement, le terme désigne un simple mécanisme de gestion de profil individuel et de mise en relation de personnes sur le modèle d'un Facebook ou d'un LinkedIn. Autour de ce profil identifiant viennent s'organiser un ensemble de fonctionnalités et d'outils, issus des plateformes collaboratives de première génération (*groupware*) et du Web social (*social bookmarking*, blogs, wikis, etc.).

Centré sur l'individu (son réseau, ses productions écrites, ses conversations) plutôt que sur les documents générés par l'organisation, le réseau social interne offre à chacun la possibilité de stocker, classer, capitaliser et diffuser une information qui pourra être agrégée à différents niveaux : service, direction, équipe projet, groupe transversal métier, communauté de pratique. L'équipe de veille doit tirer profit du réseau social d'entreprise en créant, par exemple, des groupes de veille thématiques en fonction des axes choisis (concurrence, technologie, normes, etc.) et y inviter des experts du sujet. Elle devra ensuite initier une dynamique de partage des informations et animer le réseau humain numérique ainsi créé. Ce mode de fonctionnement bouleverse le cycle du renseignement traditionnel, puisqu'il apporte de la collaboration en temps réel et de la transversalité là où on avait au préalable un traitement de l'information par étapes et par catégories d'acteurs (veilleurs, veilleurs-analystes, experts, destinataires). Dans ce mode de fonctionnement, l'information nouvelle peut être apportée dans le groupe par les veilleurs, mais aussi par les experts, voire par les destinataires de la veille. Si la communauté est suffisamment dynamique, les analyses émergeront au fil de l'eau, en fonction des avis de chacun sur l'information remontée. Un travail de synthèse régulier devra cependant être effectué par l'équipe de veille, seul moyen de formaliser, puis de capitaliser les réflexions des participants. Le livrable de veille sera alors co-créé par l'ensemble des membres de la communauté et sera donc potentiellement porteur d'une valeur accrue¹³².

Pas de veille sans outils donc, mais pas d'outils sans humains pour les exploiter.

Section 2 – Le knowledge management : assurer le lien entre l'information et la connaissance

« Si jamais HP savait tout ce qu'il sait, nous serions trois fois plus profitable. » Cette citation de l'ancien CEO de Hewlett-Packard, Lew Platt, immortalisée par Davenport et Prusak (1998), a fait le tour du monde et a maintes fois été citée dans les années 1990, résumant ainsi le challenge que les entreprises affrontent avec l'avènement de l'ère de la connaissance : la création de valeur est intrinsèquement liée à l'utilisation adéquate de la connaissance que toute organisation possède, bien souvent fragmentée, en son sein ou qu'elle doit acquérir.

132. Ce mode de fonctionnement est une mise en application de l'approche dite « *target-centric* » du renseignement, théorisée par l'ancien analyste de la CIA Robert Clark dans son ouvrage : *Intelligence analysis, a target-centric approach*, CQ Press, 2003.