



Jérôme Bondu
Jeromebondu@hotmail.com

24 octobre 2001

Auditeur au Mastère Intelligence Scientifique Technique et Economique de l'ESIEE
Stagiaire à Framatome-ANP

BENCHMARKING DES PRATIQUES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Tuteur entreprise : Marcel Lebadezet - Responsable Veille Technologique, Framatome-ANP.
Tuteur de thèse professionnelle : François Jakobiak - Consultant, société Existrat.
Responsable pédagogique du Mastère : Francis Moaty.

Cette étude a pour but de détecter les meilleures pratiques de veille et d'intelligence économique en entreprise.

Des responsables de la veille ou de l'intelligence économique (IE) de plus de vingt entreprises ont été interviewés sur leurs pratiques. Chaque interview a donné lieu à un compte rendu anonymisé (par souci de confidentialité) et validé par la personne concernée.

Le corps central de cette thèse est constitué des ces comptes rendus d'entretien. La synthèse reprend les idées principales, dont je vous présente ci-dessous les points majeurs :

- La direction générale doit apporter son soutien à toutes actions d'IE.
- Les outils informatiques ne sont que des supports. Ils ne remplacent en rien le travail humain. Les outils informatiques de veille utilisés sont dans la plupart des cas des outils gratuits et en ligne ! Si peu d'entreprises utilisent des outils intégrés, toutes s'interrogent et veulent se renseigner sur leur efficacité.
- Le travail de veille n'est pas assez valorisé. Il ne repose souvent que sur la motivation de ceux qui ont conscience de son importance.
- Le facteur humain est déterminant pour la mise en place et l'animation d'une structure d'intelligence économique.

Contact : jeromebondu@hotmail.com

Rapport téléchargeable en PDF à l'adresse suivante:
<http://www.aaeiae-paris.asso.fr/clubIntelligenceEconomique.html>

Remerciements

Merci à tous ceux qui m'ont aidé pour mener à bien cette étude. Je voudrais remercier en particulier M. Marcel Lebadezet qui m'a confié ce sujet de thèse passionnant, M. François Jakobiak qui a bien voulu en suivre le bon déroulement au niveau méthodologique, ainsi que tous les responsables de veille et d'IE qui ont bien voulu me recevoir pour partager leur expérience et leur connaissance de ce domaine.

Introduction - Présentation de la problématique

La méthodologie de la veille et de l'intelligence économique est bien connue.

Des précurseurs, tel François Jakobiak, ont su mettre au point des techniques performantes, et ont largement montré la voie de ce qui est souhaitable de faire en la matière. Pour qui veut optimiser un service de veille, ou mettre en place une dynamique d'intelligence économique, ces références sont nécessaires. Ces théoriciens du domaine ont largement puisé dans leur expérience professionnelle pour nous livrer une méthodologie d'implantation et de management de l'IE¹. Ils nous offrent un objectif à atteindre.

Mais chaque entreprise est différente, et a ses spécificités. Chacune a ses forces et ses faiblesses dans l'application des principes d'IE. Chacune, essayant de se rapprocher de la structure idéale, développe des pratiques, parfois innovantes, parfois étonnantes. Chacune peut être optimisée. Framatome-ANP n'échappe pas à la règle.

Pour participer à la réflexion sur l'optimisation de la structure de veille au sein de Framatome-ANP, il m'a été demandé de faire une étude sur les pratiques de veille dans des grandes entreprises françaises et étrangères.

Cette étude a été menée en trois temps. D'abord, une évaluation de la structure de veille au sein de Framatome-ANP, a été nécessaire pour appréhender les besoins de l'entreprise en la matière. La restitution de cette phase d'évaluation fait l'objet d'un premier chapitre.

Puis, une étude sur les pratiques de veille a été menée auprès 24 entreprises volontaires. La présentation des comptes rendus d'entretien représente le corps de cette thèse (deuxième chapitre). Enfin une synthèse de ces comptes rendus fait l'objet d'un dernier chapitre.

Confidentialité

Combien de fois ne voyons-nous pas dans la presse ou ailleurs, que l'intelligence économique est réduite à une forme policée d'espionnage industriel ? Il flotte autour de ce domaine une odeur d'espionnage aiguë.

Pour casser un peu cette image négative, et bien que cette thèse traite de domaines relativement sensibles, j'ai eu à cœur de faire une thèse publique. Moyennant un minimum de précautions élémentaires, l'objectif de faire un tableau des pratiques de veille en entreprise a été atteint, et les résultats ont pu être rendus publics.

1- Le premier chapitre de cette thèse, traitant de l'évaluation interne à Framatome-ANP est amputé des résultats de mes recherches. Seul est présenté la méthodologie suivie.

2- Les responsables de veille rencontrés ont accepté de me présenter leur structure de veille à condition que rien ne permette de reconnaître l'entreprise en question. Les comptes rendus des entretiens sont anonymisés.

3- Les propositions de mise en œuvre des meilleures pratiques de veille au sein de Framatome-ANP ont fait l'objet d'un rapport interne confidentiel.

¹ IE : Intelligence économique. Bien que les expressions "veille" et "intelligence économique" n'aient pas le même sens (voir glossaire) j'ai utilisé les deux termes indifféremment. Ceci en partie parce que le mot veille est plus utilisé en entreprise (seuls trois ou quatre de mes interlocuteurs insistaient pour utiliser l'expression forgée par le rapport Martre). En partie aussi pour un souci purement rhétorique. Le mot veille est plus facile à manier au fil du texte.

Conseils de lectures pratiques

Plan du rapport :

Le plan adopté dans ce rapport est chronologique. Mon stage ayant été découpé en trois phases, tant du point de vue temporel (chaque phase a duré environ deux mois) que du travail à fournir (évaluation interne / benchmarking / recommandation), il m'a semblé judicieux de reprendre ce découpage. Le premier paragraphe traite de l'évaluation interne. Le second présente les comptes rendus des entretiens. Le dernier fait la synthèse des meilleures pratiques de veille.

Lecture rapide :

Dans le domaine de l'intelligence économique, plus que dans d'autres, nous sommes sensibles à la surinformation. Les données abondent et il faut pouvoir en prendre connaissance parfois très rapidement.

C'est pourquoi chaque chapitre débute par un résumé.

Dans le même esprit, j'ai veillé à ce que chaque chapitre soit relativement autonome. En contrepartie, on trouvera d'une partie à l'autre, quelques redites.

Glossaire :

Chaque domaine développe son propre jargon. L'intelligence économique n'échappe pas à la règle.

Pour alléger la lecture, le système suivant a été adopté :

- Quand l'explication d'un mot peut-être utile à la compréhension du paragraphe dans lequel il est inséré, ce mot renvoie à une note de bas de page, marquée par un numéro (¹). De plus, il est repris dans un glossaire que l'on trouvera en fin d'ouvrage.
- Quand l'explication d'un mot n'est pas fondamentale, il est simplement repris dans le glossaire et est alors marqué d'un astérisque (*).

Bibliographie :

Vous trouverez à la fin de ce document une bibliographie. Les ouvrages recensés m'ont été utiles pour mener à bien cette étude.

Format numérique :

Cette étude est téléchargeable sous format PDF :

- sur le site du Club d'Intelligence Economique et Stratégique
<http://www.aeiae-paris.asso.fr/clubIntelligenceEconomique.html>
- sur le site de l'ESIEE

Table des matières

Résumé	2
Introduction - Présentation de la problématique	4
A. Évaluation interne.	8
1. Présentation générale de l'entreprise	8
Création de AREVA.	8
Framatome-ANP aujourd'hui	8
2. Organisation de l'étude	10
3. Méthodologie de l'évaluation interne	10
4. Préparation du benchmarking	11
Présentation du concept du benchmarking	11
Recherche des expériences similaires	12
Préparation du benchmarking	12
B. Détection des meilleures pratiques.	16
1. Méthodologie suivie	16
Recherche des entreprises	16
Préparation du questionnaire	16
Réalisation des entretiens et élaboration des comptes rendus	16
2. Limites de l'étude	17
3. Guides de lecture des comptes rendus	18
Tableau synoptique des comptes rendus d'entretien	18
Classement des comptes rendus d'entretien suivant les étapes du cycle de l'information	21
Cartographie des places occupées par mes interlocuteurs.	22
4. Présentation de l'ensemble des comptes rendus d'entretien	23
C. Synthèse des comptes rendus d'entretien	121
1. Méthodologie suivie	121
2. Synthèse	121
Conclusion	125
Glossaire	126
Bibliographie	128

Premier Chapitre :

Evaluation Interne

Résumé du chapitre

L'objet de cette thèse professionnelle est de détecter les meilleures pratiques de veille dans des entreprises françaises et étrangères, pour pouvoir faire des propositions d'amélioration de la structure de veille au sein de Framatome-ANP.

Il était donc nécessaire de commencer par évaluer la structure de veille de l'entreprise d'accueil, pour pouvoir ensuite, rechercher des informations sur les domaines à renforcer.

Des entretiens ont été menés avec les différents acteurs de la veille au sein de Framatome-ANP.

Chaque entretien donnait lieu à la rédaction d'un compte rendu que l'intéressé devait valider.

J'ai su ainsi comment orienter la recherche d'information pour répondre au mieux aux besoins de Framatome-ANP.

En outre, cette première phase de collecte d'information en interne, m'a donné le modèle pour mener la collecte d'information à l'extérieur. J'ai en effet ré-appliqué la même méthode, faite d'entretiens, menés suivant un questionnaire type, et de compte rendus validés par les intéressés.

Durant cette période, j'ai pu construire mon projet et organiser mon étude sur l'ensemble du stage (paragraphe 2). L'évaluation interne a demandé la mise en œuvre d'une méthodologie rigoureuse (décrite dans le paragraphe 3). Il était important, aussi, de préparer le benchmarking (paragraphe 4). Mais tout d'abord (paragraphe 1) dressons une présentation succincte de Framatome-ANP.

A. Evaluation interne.

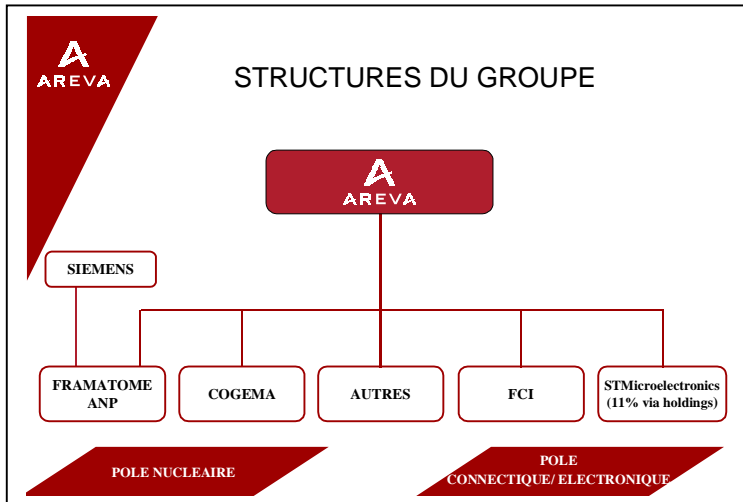
1. Présentation générale de l'entreprise

Création de AREVA.

Dans le secteur nucléaire, AREVA regroupe l'ensemble des activités de CEA-Industrie, COGEMA et FRAMATOME-ANP. AREVA propose des services complets sur l'ensemble du cycle du combustible nucléaire. Depuis l'extraction minière jusqu'à l'assainissement – démantèlement, en passant par la fabrication des centrales et celles de combustibles.

Chiffre d'affaire : 10 milliards d'euros.

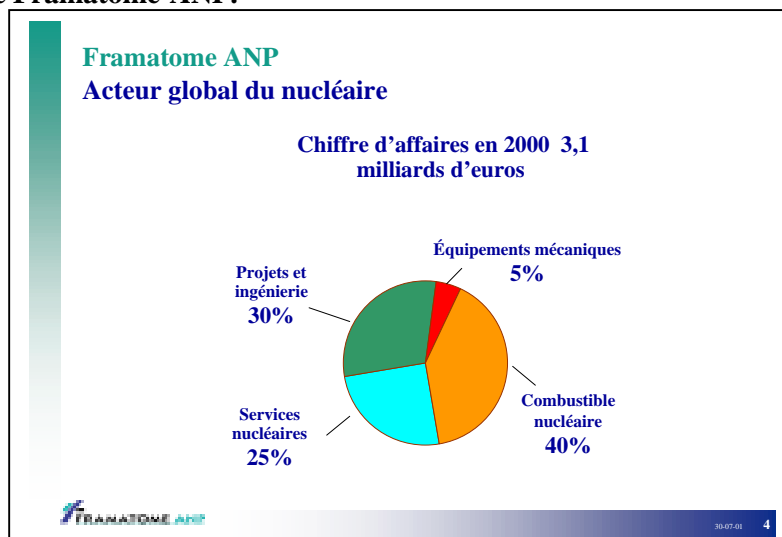
Effectif : 45 000 personnes.

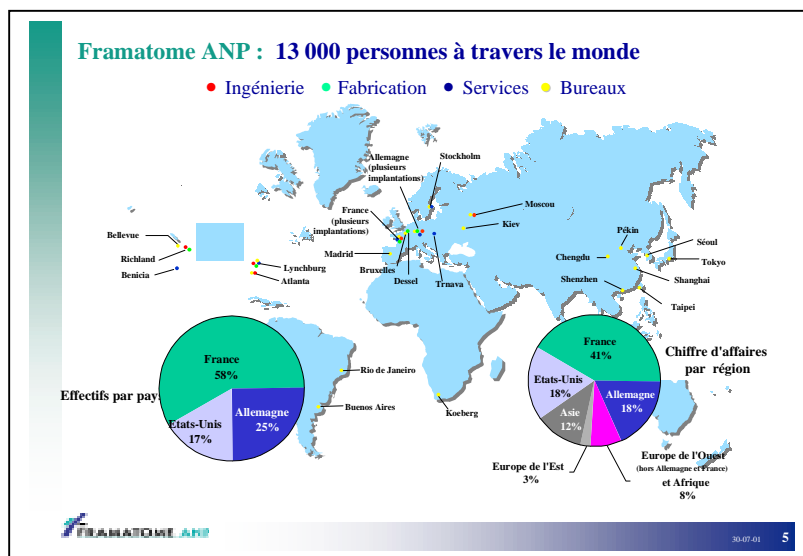


Framatome-ANP aujourd'hui

L'objectif de l'étude était d'aider à la réflexion menée sur l'organisation de la veille au sein de Framatome-ANP. Il était à ce titre important de connaître au mieux l'entreprise pour pouvoir être le plus pertinent dans les "conseils" prodigués.

Chiffres clés de Framatome-ANP.





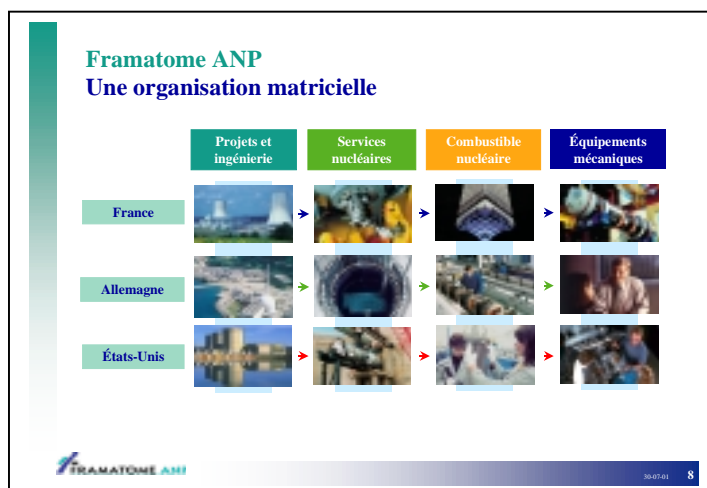
La culture de l'entreprise.

L'entreprise est très technicienne. Une grande partie des cadres sont des ingénieurs.

Caractéristiques des produits.

L'entreprise qui a été créée en 1958 s'est bâtie à partir du parc nucléaire français, qui représente aujourd'hui près de 80% de l'électricité nationale produite.

Le cycle de vie des produits est variable, depuis quelques années pour les services nucléaires, jusqu'à plusieurs dizaines d'années pour les réacteurs nucléaires.



L'environnement concurrentiel.

Framatome-ANP est le leader mondial sur son marché, qui compte deux autres acteurs d'envergure mondiale. Il s'agit de :

- BNFL - Westinghouse. Regroupement d'entreprises américaines, anglaises, suédoises.
- General electric (GE).

Framatome-ANP est issu du rapprochement début 2001 des activités nucléaires de Framatome et Siemens.

Réorganisation de l'entreprise.

Le fait que l'entreprise soit en mutation avec la restructuration de la filière nucléaire française peut être considéré comme une période propice pour réfléchir sur l'organisation de la veille.

2. Organisation de l'étude

Le projet tel qu'il m'a été confié devait être mené sur une période de six mois. Période relativement courte en regard du sujet traité. Il fallait donc rationaliser l'organisation du temps. Les 6 mois de stage ont été découpés de la manière suivante :

Evaluation interne Travail réparti sur les mois de mai et juin
Etude de la structure actuelle de veille au sein de Framatome.
Préparation des rencontres avec les acteurs de la veille
- <i>Préparer une présentation de la mission.</i>
- <i>Réaliser un cadrage théorique.</i>
- <i>Préparer un questionnaire pour les entretiens.</i>
Rencontre avec les différents acteurs
- <i>Prendre rendez-vous, et conduire les entretiens.</i>
- <i>Synthétiser les réponses obtenues et formaliser les besoins.</i>
Recherche des expériences similaires
- <i>Rechercher les expériences antérieures de benchmarking des pratiques de veille, en France et à l'étranger.</i>
Préparation du benchmarking
- <i>Concevoir une stratégie de collecte et d'échange de l'information.</i>
- <i>Rechercher les entreprises pouvant participer à l'opération.</i>
- <i>Détecter les processus élémentaires qui feront l'objet du benchmarking.</i>

Détection des meilleures pratiques Travail réparti sur les mois de juillet, août et début septembre
Réaliser le benchmarking
- <i>Sélectionner les entreprises.</i>
- <i>Mener les entretiens.</i>
- <i>Analyser les informations obtenues.</i>
- <i>Préparer un rapport de synthèse des enquêtes.</i>

Proposition de mise en œuvre des meilleures pratiques Travail réparti sur les mois de septembre et octobre
Faire des propositions de mise en œuvre des meilleures pratiques au sein de Framatome.
- <i>Identifier les meilleures pratiques transposables à Framatome-ANP.</i>
Assurer la communication des résultats au sein de Framatome.
- <i>Présenter les résultats obtenus aux acteurs de la veille à Framatome-ANP.</i>

3. Méthodologie de l'évaluation interne

Préparation des rencontres avec les acteurs de la veille :

La meilleure manière d'obtenir une bonne vision de la veille au sein de Framatome-ANP était d'entrer en contact avec les différentes personnes impliquées dans ce domaine.

- *Préparer une présentation de la mission.*

Le cadre dans lequel je travaillais était clair. Le commanditaire de mon étude était le responsable de la veille technologique. Mais cette recherche des meilleures pratiques pouvait intéresser tous les veilleurs au sein de l'entreprise.

C'était le message à faire passer. Il était important que ce message soit bien interprété. D'où la nécessité de faire une juste et claire présentation de la mission. Lors des contacts téléphoniques avec

les différents protagonistes, lors de l'envoi des documents préparatoires, et au début de l'entretien, ces objectifs étaient systématiquement rappelés.

- *Réaliser un cadrage théorique.*

La veille, l'intelligence économique sont des concepts qui n'ont pas partout le même sens. Il était important que mes interlocuteurs et moi-même adoptent un langage commun. C'était l'objectif du cadrage théorique.

- *Préparer un questionnaire pour les entretiens.*

Les entretiens étaient minutieusement préparés. Un guide d'entretien a été conçu et a été envoyé avant chaque réunion pour permettre à mon interlocuteur de se préparer. Sur ce document, étaient rappelés les objectifs de cette étude, et l'importance que l'entretien pouvait avoir pour la réussite globale du projet.

Rencontre avec les différents acteurs :

La rencontre avec les différents acteurs ne s'est faite que lorsque la préparation a été achevée. J'ai apporté une attention particulière aux premiers entretiens menés au sein de l'entreprise. Rater le premier ou le second entretien auraient en effet donné un coup d'arrêt à mon étude. Le phénomène bien connu de tout prestataire de service veut que lorsque c'est bien, on ne dise rien, lorsque c'est mal on le fasse savoir...

- *Prendre rendez-vous.*

La prise de rendez-vous est une phase délicate. Car du calendrier des rendez-vous dépendait le respect du planning. L'été, période propice aux stages, est aussi propice aux vacances, deux phénomènes parfois antagonistes quand l'un dépend de l'autre.

- *Conduire les entretiens.*

La conduite des entretiens demande beaucoup de relationnel.

Le travers dans lequel il ne fallait pas tomber, était que mon interlocuteur, me présente une version idyllique de son travail de veille. Pour prévenir ce risque j'insistais sur le fait que j'allais mener ensuite une comparaison des pratiques de veille, en accentuant mon travail sur les domaines que l'on allait me signaler en interne. Il ne fallait donc pas hésiter à mettre le doigt sur tel ou tel dysfonctionnement, car cette étude avait justement pour but d'aider à les corriger.

- *Synthétiser les réponses obtenues et formaliser les besoins.*

Cette phase est la plus délicate, car elle conclue l'évaluation interne, et oriente le benchmarking à venir.

4. Préparation du benchmarking

Parallèlement à l'évaluation interne, le benchmarking a été préparé.

Présentation du concept du benchmarking

Le principe fondamental du benchmarking est que, pour optimiser ses propres performances, il faut prendre connaissance des pratiques des leaders, qui peuvent servir de point de référence.

C'est R.C. Camp qui le premier a théorisé cette pratique au sein de la compagnie XEROX en 1976.

Il s'agit donc essentiellement d'une opération de mesure :

- Mesurer sa propre performance en interne.
- Mesurer les performances des meilleurs, sur les mêmes bases que les observations faites en interne.
- Optimiser son système interne, et pouvoir en mesurer les améliorations.

Tout peut-il être "benchmarké" ? Les savoir-faire liés au cœur de métier de l'entreprise sont souvent bien maîtrisés et sont confidentiels. Ils ne se prêtent pas du tout à une opération de comparaison. Par

contre, les fonctions transversales, les grands processus (prises de commande, planification, approvisionnement, distribution...) tout comme la plupart des fonctions contributives (qualité, maintenance, informatique...) ne craignent en rien d'être « ouvertes » et mises en comparaison.

Avec qui un benchmarking peut-il être mené ? Cette opération d'étalonnage peut être menée avec toute structure adéquate pourvu qu'elle serve de bon point de référence. Elle peut être menée soit en interne à l'entreprise, entre deux branches opérationnelles, ou deux directions fonctionnelles. Entre deux entreprises d'un même groupe. Et même entre deux entreprises concurrentes ! Une fois posé le périmètre du benchmarking (les domaines à comparer, les informations à échanger...) rien ne s'oppose à ce que deux concurrents veuillent progresser ensemble sur un domaine précis.

Recherche des expériences similaires

- Rechercher les expériences antérieures de benchmarking des pratiques de veille, en France et à l'étranger.

On dit que "les cordonniers sont les plus mal chaussés". J'ai bien sûr appliqué les principes classiques de recherche d'information à mon étude. Sans vouloir faire un rappel exhaustif des principales techniques de collecte, que l'on retrouve dans les ouvrages spécialisés, j'ai été rechercher au niveau des sources formelles et informelles.

Sources formelles :

- revues : notamment la Revue d'Intelligence Economique, Veille magazine,...
- comptes rendus : notamment des "Petits déjeuners" de SCIP France*, du Benchmarking Club de Paris, les Actes des colloques des rencontres nationales de l'intelligence économique, de l'expérience de sensibilisation réalisée en Bourgogne par Intelco* et l'ARIST* Bourgogne...
- livres : notamment ceux de François Jakobiak, l'étude menée par MM. Bournois et Romanni de l'IHEDN...
- mémoires de DESS et thèses professionnelles des différentes formations en IE.

Sources informelles :

J'ai demandé conseil auprès :

- de nombreux responsables et consultants de cabinets de veille et d'IE,
- de membres de divers organismes et associations d'IE : ADIT*, AFDIE*, ARIST*, BRIST*, SCIP* France, SCIP Canada...

Il faut noter que ces démarches n'ont pas toutes abouti. En moyenne, une personne contactée sur deux, acceptait de m'orienter dans ma recherche.

Préparation du benchmarking

- Concevoir une stratégie de collecte et d'échange de l'information.

L'objectif de cette étude était double :

- d'une part, recueillir des informations sur les pratiques de veille dans des entreprises françaises et étrangères, pour faire des propositions d'optimisation de la structure de veille au sein de Framatome,
- d'autre part, donner en retour des informations aux responsables qui ont bien voulu me recevoir. La règle de jeu était "gagnant gagnant". Chaque responsable de veille qui acceptait de me recevoir se verrait remettre la synthèse des meilleures pratiques de veille détectées. Ensuite, il y a un principe de réciprocité. Tous pouvaient (et peuvent) rencontrer mon responsable pour échange de point de vue. D'ailleurs, parmi les 24 entreprises du panel, se trouve une description de la veille de l'entreprise d'accueil, Framatome-ANP. Enfin, dernier avantage pour les responsables qui ont choisi de participer à cette étude, je peux les mettre en relation avec un des participants dont le compte rendu aurait particulièrement attiré leur attention. Si l'entreprise X veut rencontrer le responsable de la veille de l'entreprise Y, je peux me proposer comme intermédiaire. Et soumettre à Y la requête de X. Aucune des entreprises du panel ne sont en concurrence directe.

La réussite de cette étude était conditionnée par le climat de confiance que je réussirais à instaurer avec mes interlocuteurs. Leurs demandes légitimes, étaient :

- de maîtriser l'information que j'allais diffuser,

- de faire un témoignage anonyme. C'est à dire que les entreprises participantes ne soient pas mentionnées.

Le système mis en place garantit tout cela. La démarche suivante a été établie :

- recueillir les informations lors d'un entretien,
- faire un compte rendu de l'entretien, que mon interlocuteur pouvait modifier et devait valider. Je n'ai diffusé que les entretiens validés.
- anonymiser les descriptions des systèmes de veille. Pour cela ne pas citer le secteur d'activité. Pour donner une indication de la taille de l'entreprise, seul a été diffusé une indication sur le chiffre d'affaires (CA).

- Rechercher les entreprises pouvant participer à l'opération.

Au niveau du nombre d'entreprises participantes, il était important de :

- Réunir un nombre suffisant d'entreprises. Un minimum d'une quinzaine de témoignage, était nécessaire pour que cette étude soit significative.
- Réunir des entreprises issues de tous les secteurs.

Je ne voulais pas me cantonner à un seul secteur. Intégrer des entreprises de tous horizons (que ce soit du secteur bancaire, pharmaceutique, de la distribution...) avait un sens. Car chaque secteur, avec ses spécificités, est amené à développer plus fortement telle ou telle pratique d'IE.

La recherche des entreprises s'est faite avec une seule ligne de conduite : le pragmatisme. Compte tenu de impératifs temporels (moins de trois mois consacrés au benchmarking), de l'aspect délicat de la démarche, aucune ligne de conduite rigoureuse (pour ne pas dire contraignante) n'a été suivie. Ont été contactées des entreprises qui répondent au moins à un de ces deux critères :

- que mon responsable ou moi-même aient un contact dans l'entreprise,
- que l'entreprise soit d'une certaine taille (plus de 1 000 personnes)².

- Détecter les processus élémentaires qui feront l'objet du benchmarking.

Les processus de veille qui m'ont servi de base pour mener mes interview, sont issus du cycle de l'information*.

Il s'agit des étapes suivantes :

- détection des besoins,
- collecte des informations,
- traitement,
- diffusion,
- capitalisation.

Le questionnaire ci-dessous a été établi et envoyé aux personnes que j'allais interviewer.

Dans la lettre d'accompagnement je précisais qu'il "n'y a pas de bonnes pratiques ou de mauvaises pratiques de l'IE. Il n'y a qu'une bonne adéquation entre une entreprise (environnement concurrentiel, culture d'entreprise, stratégie...) et son système d'IE.

L'entretien aura donc pour but, non pas tant de détecter telles ou telles pratiques isolées de leur contexte, mais plutôt de détecter la corrélation entre des "besoins" en matière de veille, et le "système" mis en place."

L'objet de ce préambule était de créer une relation de confiance avec mon interlocuteur. Mon rôle n'était pas celui de juger l'organisation mise en place, mais de comprendre le "pourquoi" de cette organisation.

Questionnaire :

Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.

² Bien que dans le panel, il y ait deux exceptions : Le témoignage d'un journaliste, et du responsable veille d'une PME.

Taille, secteur d'activité, type de produits.
Culture de l'entreprise.
Environnement concurrentiel.
Présentation de l'interlocuteur

Présentation du système de veille général :

Décrivez de manière très générale le système de veille:
- origine, création
- objectifs
- effectifs
- organigramme de la veille (formel, informel ?)
Soutien de la direction
La direction de l'entreprise est-elle impliquée dans le travail de veille ?
Comment cette implication se manifeste ?
Y a-t-il une détection des besoins de veille au niveau de la direction ?
Implication du personnel :
Y a-t-il une implication du personnel ? Pourquoi ?
Y a-t-il des formations, des séances de sensibilisation, de la documentation à disposition ?
Structure :
- nombre et répartition des entités de veille (que ce soit des départements, services, cellules, veilleurs isolés,...),
- domaines de veille : veille juridique, technologique, sociétale, produits, concurrents, marchés,...
- y a-t-il une coordination ?
- quel est le mécanisme de circulation des informations entre les différentes entités d'une part, et entre les entités et la direction d'autre part ?

Présentation plus précise au niveau des différentes entités

Selon la structure d'IE, les questions suivantes pourront être posées pour chaque entité :

Soutien de la hiérarchie
Y a-t-il un soutien de la hiérarchie ?
Y a-t-il une Implication du personnel ?
Comment se fait la détection des besoins ?
Collecte
Comment les données sont-elles collectées ?
Utilisez-vous des outils informatiques ?
Traitement
Comment sont analysées les données ?
Utilisez-vous des outils informatiques, des réseaux d'experts ?
Diffusion
Quels sont vos canaux de diffusion ? Utilisez-vous un outil informatique ?
Qui en a la charge dans votre organisation (la communication, la documentation...)?
Qui reçoit les résultats de vos analyses ?
Mémorisation / capitalisation
Comment s'effectue la mémorisation des informations?
Utilisez-vous un outil informatique ?
Qui en a la charge dans votre organisation ?

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Auto – évaluation du système de veille au niveau de l'entreprise
Avez-vous des indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise :
- en terme de qualité du service fourni ?
- en termes financiers ?
- en terme d'image ?
Quels sont les points forts, et les points faibles de l'organisation ?
Corrélation entre besoins et système de veille
La veille ou l'IE, telle qu'elle est appliquée, répond-elle bien aux besoins de l'entreprise ?

Deuxième Chapitre :

Détection des meilleures pratiques

Résumé du chapitre

L'objet de cette thèse professionnelle est de détecter les meilleures pratiques de veille dans les entreprises, pour pouvoir faire des propositions d'amélioration de la structure de veille au sein de Framatome-ANP.

L'évaluation interne de la veille au sein de Framatome-ANP a eu un double rôle. D'une part cela m'a permis de connaître les domaines sur lesquels orienter ma recherche. D'autre part cela m'a permis de mettre au point une technique de récolte des informations.

La deuxième phase de cette étude, et la plus importante, consistait à détecter les meilleures pratiques de veille dans d'autres grandes entreprises. Un certain nombre de responsables veille ont été contactés, pour leur proposer un échange d'informations sur ce thème. Chaque entretien a donné lieu à la rédaction d'un compte rendu que l'intéressé devait valider.

La compilation de ces comptes rendus m'a permis d'écrire une synthèse sur les pratiques de veille, en mettant en valeur les meilleures pratiques détectées.

B. Détection des meilleures pratiques.

1. Méthodologie suivie

Recherche des entreprises

Cela a demandé un intense travail relationnel.

Environ cinquante entreprises ont été contactées. 25 responsables ont été rencontrés. Au final, 24 comptes rendus d'entretien ont été validés³.

Quelques informations pour mesurer la taille des entreprises sélectionnées :

- Plusieurs entreprises sont leader mondial dans leur domaine.
- En ce qui concerne le Chiffre d'Affaires (CA). Si l'on enlève les organismes et la PME qui ont participés à cette étude, la fourchette s'étend de moins de 1 à plus de 80 milliards d'euros. La moyenne est située entre 15 et 20 milliards d'euros.

Préparation du questionnaire

Demander des informations sur la structure de veille d'une entreprise n'est pas chose aisée.

Deux solutions se présentaient :

- Soit, faire un questionnaire précis, avec des questions fermées. Cette solution avait l'avantage de me donner des points de comparaison clairs, et de faciliter l'analyse des réponses.
- Soit, concevoir une interview plus libre, ouverte, durant laquelle je laisserais mon interlocuteur m'exposer ce qu'il lui convient.

La deuxième solution a été retenue. Et, le questionnaire mis au point (cf. paragraphe précédent) reflète cette prise de position.

Il y a plusieurs raisons qui justifient ce choix :

- D'abord, mon but n'était pas d'établir les entreprises entre elles. Avoir des réponses précises à chaque question n'aurait eu un sens que dans le cas où je voulais pouvoir utiliser les réponses comme autant d'indicateurs de performance. Dans la mesure où ce qui m'importait était de recueillir les « meilleures pratiques » des entreprises visitées, autant m'en remettre à mon interlocuteur.
- Ensuite, je n'étais pas en mesure "d'exiger" quoi que ce soit. Je proposais simplement un canevas d'entretien, comme fil conducteur de l'interview.

Réalisation des entretiens et élaboration des comptes rendus

Comme je viens de l'expliquer, j'ai laissé mon interlocuteur relativement libre dans la présentation de la veille. Je n'imposais pas de coller au canevas. L'important était de recueillir une image la plus fidèle possible du système en place. Quel que soit la forme de l'entretien.

La rédaction des comptes rendus a demandé un gros volume de travail. Des informations m'étaient parfois données durant l'entretien, qu'il ne fallait pas faire apparaître. Parallèlement, il fallait apporter des renseignements utiles, une "plus value", sans que cela trahisse la nature de l'entreprise. Certaines entreprises développent des termes spécifiques, que je devais éviter de reprendre.

J'ai écrit pratiquement tous les comptes rendus, à l'exception des descriptions J, P, Q, Z qui ont été réalisées par correspondance, et en partie rédigées par mon interlocuteur.

³ Un compte rendu n'a pas été validé pour des raisons que j'ignore.

Une fois les comptes rendus d'entretiens validés, une synthèse a été possible.

2. Limites de l'étude

Cette étude est bien sûr limitée et critiquable à de nombreux points de vue.

Choix des entreprises.

Au niveau du choix des entreprises, nous l'avons vu, il n'y a pas eu de réelle stratégie. Ca a été surtout affaire de pragmatisme. Tous les secteurs ne sont pas représentés.

Choix des interlocuteurs.

Concernant la conduite des entretiens, là aussi, il faut être conscient des limites.

J'ai essayé d'obtenir un entretien avec la personne la plus à même de décrire le système de veille. Celle qui pourrait me le présenter avec la hauteur de vue nécessaire. Généralement un entretien était pris avec le responsable d'une des veilles de l'entreprise (veille technologique, veille stratégique...). Ce qui permettait d'avoir une description globale de la veille, et ensuite de préciser les pratiques de la cellule ou du service dont il était responsable. Les pratiques des autres services étant de ce fait laissées de côté.

Biais induits par les problèmes de compréhension.

Dans tous les cas, il faut lire les compte rendus avec l'esprit critique adéquat. Mon interlocuteur me présentait non pas le système de veille tel qu'il était, mais ce qu'il se représentait du système. Il est toujours difficile d'être tout à fait impartial quand on présente son propre travail.

De plus, la description que j'en fait n'est que le reflet de ce que j'en ai compris. Et je ne peut en aucun cas prétendre avoir toujours tout saisi parfaitement. Prétendre le contraire, serait nier la richesse et l'expertise que seules l'expérience et la pratique peuvent apporter. Néanmoins, le fait que la plupart des comptes rendus aient été validés sans jamais trop de correction est un gage de qualité.

Explication de l'utilisation des mots "veille" et "intelligence économique".

Il n'a pas été facile de retranscrire de manière fidèle l'exposé que l'on me faisait des systèmes de veille ou d'IE. Parmi les écueils que j'ai rencontré, il y a l'utilisation d'une terminologie adéquate ! Quand et pour quel sens utiliser le mot "veille", ou l'expression "intelligence économique" ? Comment faire quand mon interlocuteur employait des anglicismes tel "business intelligence", "competitive intelligence", "monitoring" ?

Le mot "veille" est fortement utilisé en entreprise. L'expression IE l'est beaucoup moins. Le sens de ces deux mots est assez différent. L'IE a une image de proactivité. On ne se contente pas de recevoir des informations, on va les chercher pour répondre à des demandes spécifiques de l'entreprise.

Dans ce rapport et les comptes rendus qui suivent, le mot veille a été plus largement utilisé. D'une part, parce que cela reflète le langage de mes interlocuteurs. D'autre part, pour une question de facilité d'expression. L'expression "intelligence économique" ayant en plus, on en conviendra, l'inconvénient d'alourdir le texte. Néanmoins, quand mon interlocuteur faisait une distinction nette, j'ai repris sa terminologie.

3. Guides de lecture des comptes rendus

La compilation des comptes rendus (CR) représente un volume de texte assez important et demande, pour en faire une lecture attentive et complète, un certain temps.

Pour en faciliter la lecture je propose trois guides de lecture :

- une présentation individuelle (chaque CR est représenté sous forme d'un hexagone),
- une présentation des CR classées selon les étapes du cycle de l'information*,
- une présentation des CR classées selon la place dans l'organisation de mon interlocuteur.

Tableau synoptique des comptes rendus d'entretien

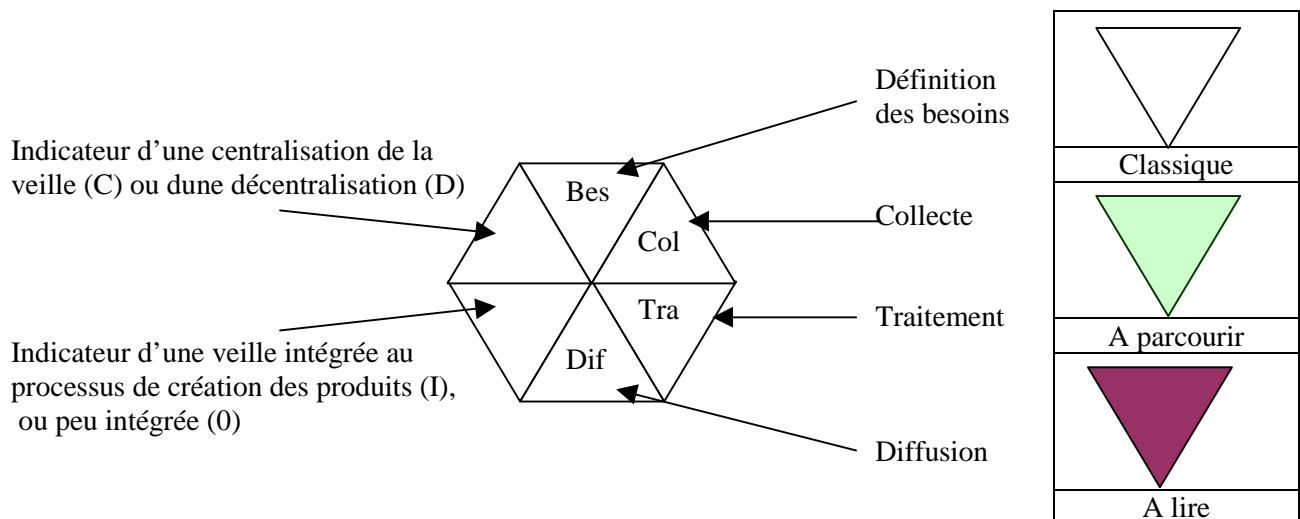
Le second guide de lecture présente sur une même page l'ensemble des CR, pour chacun desquels est donné une valeur pour six critères prédéfinis.

6- Veille centralisée / décentralisée	1- Définition des besoins
5- Veille intégrée au processus de création des produits / ou non	2- Collecte des informations
	3- Diffusion des informations
	4- Traitement des informations

Pour permettre de visualiser en un seul coup d'œil et sur une seule page l'ensemble des CR, avec leur intérêt, le système suivant a été adopté.

Chaque CR est symbolisé par un hexagone. Les six cases de l'hexagone représentent les six critères mentionnés plus haut. Trois niveaux sont retenus (classique, à parcourir, à lire) matérialisés par une intensité de grisé (blanc, gris clair, gris foncé).

Pour les deux derniers critères, l'indicateur est une lettre.



Les indicateurs "classique", "à parcourir", "à lire" n'ont pas pour objectifs de juger le système décrit, ce n'est pas le but de cette présentation. Mais plutôt d'en signaler la plus ou moins grande originalité, tel qu'ils sont re-transcrits dans les comptes rendus. **Il ne s'agit que d'un conseil de lecture !** J'insiste sur ce point.

J'ai parfois conseillé de lire certains CR qui présentaient un système qui ne marchait pas forcément bien, mais où l'on pouvait trouver des enseignements utiles.

De même les valeurs "intégrées" et "centralisées" sont subjectives. Elles donnent simplement une indication de ce sur quoi le compte rendu met l'accent.

Le choix des indicateurs est un exercice difficile !

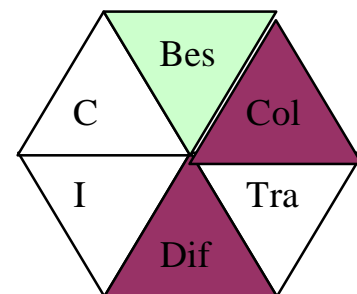
Les quelques indicateurs choisis, sont je pense, les plus utiles. Mais, il est sûr que pour bien caractériser les 24 descriptions, il en aurait fallu plus de six. Comment choisir un indicateur commun pour deux descriptions aussi différentes (et riches) que le compte rendu N qui est un des seuls à faire une présentation presque exhaustive des différentes entités de veille pour une branche, et le compte rendu W qui présente les réflexions autour d'une organisation d'IE qui reste à mettre en place...

Les indicateurs retenus ont l'avantage de pouvoir être appliqués à toutes les descriptions (on dirait en langage mathématique le Plus Petit Commun Multiple...).

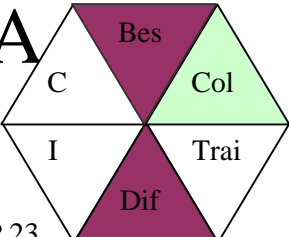
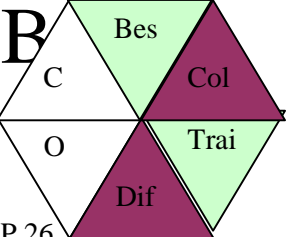
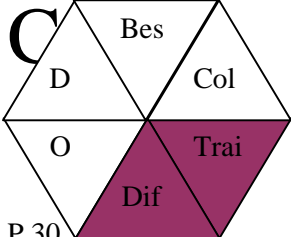
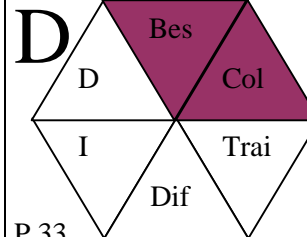
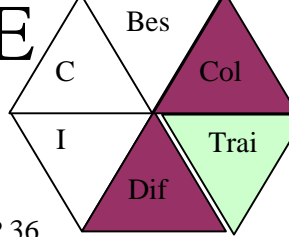
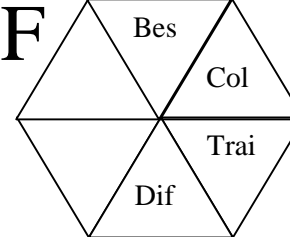
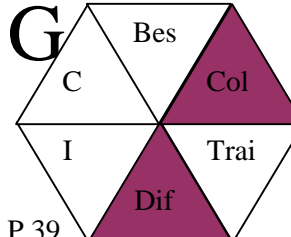
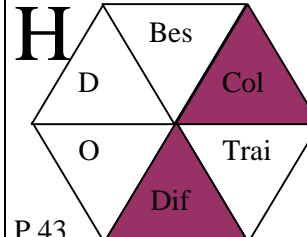
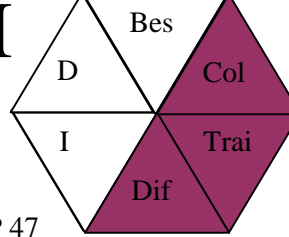
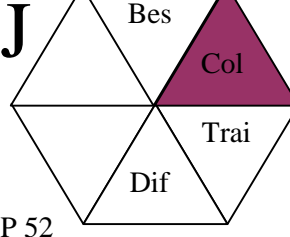
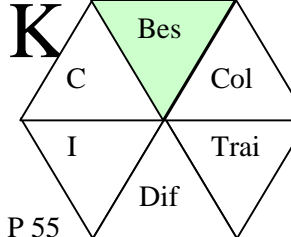
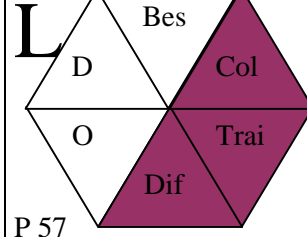
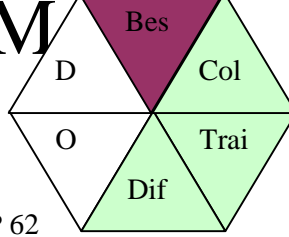
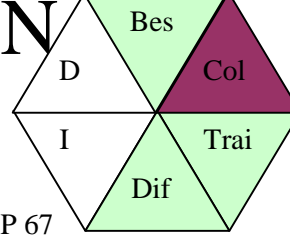
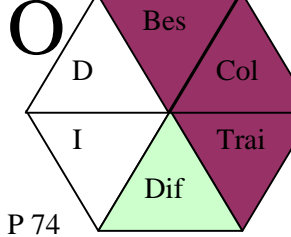
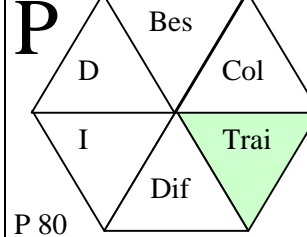
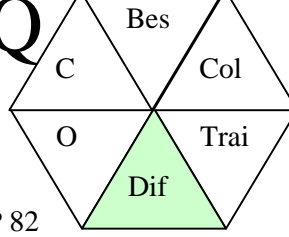
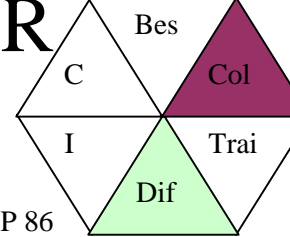
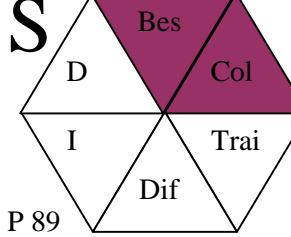
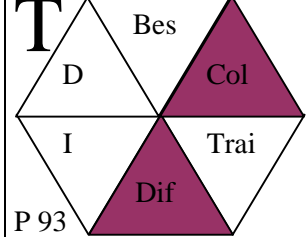
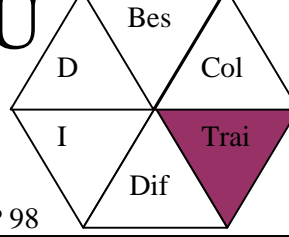
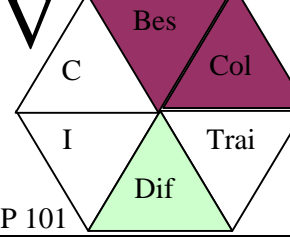
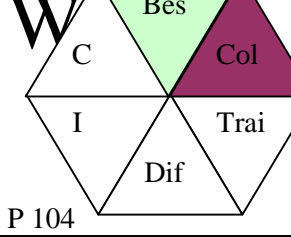
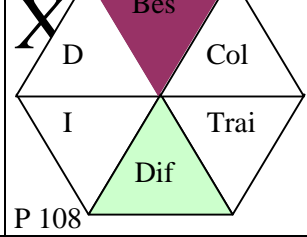
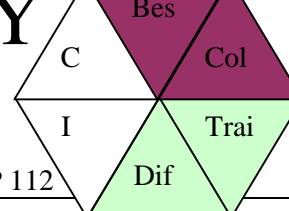
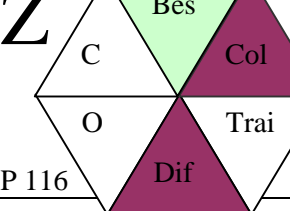
A titre **d'exemple**, pour l'entreprise décrite dans le compte rendu symbolisé ci-dessous :

- Je conseille de lire en priorité les parties consacrées à la collecte et à la diffusion des informations.
- La partie concernant la définition des besoins peut être parcourue.
- La partie s'attachant à décrire le système de traitement des informations est plus classique.
- Le système de veille est intégré au processus de création des produits. Enfin, le système de veille est centralisé.

P xx



Le numéro en bas à gauche est le numéro de page.

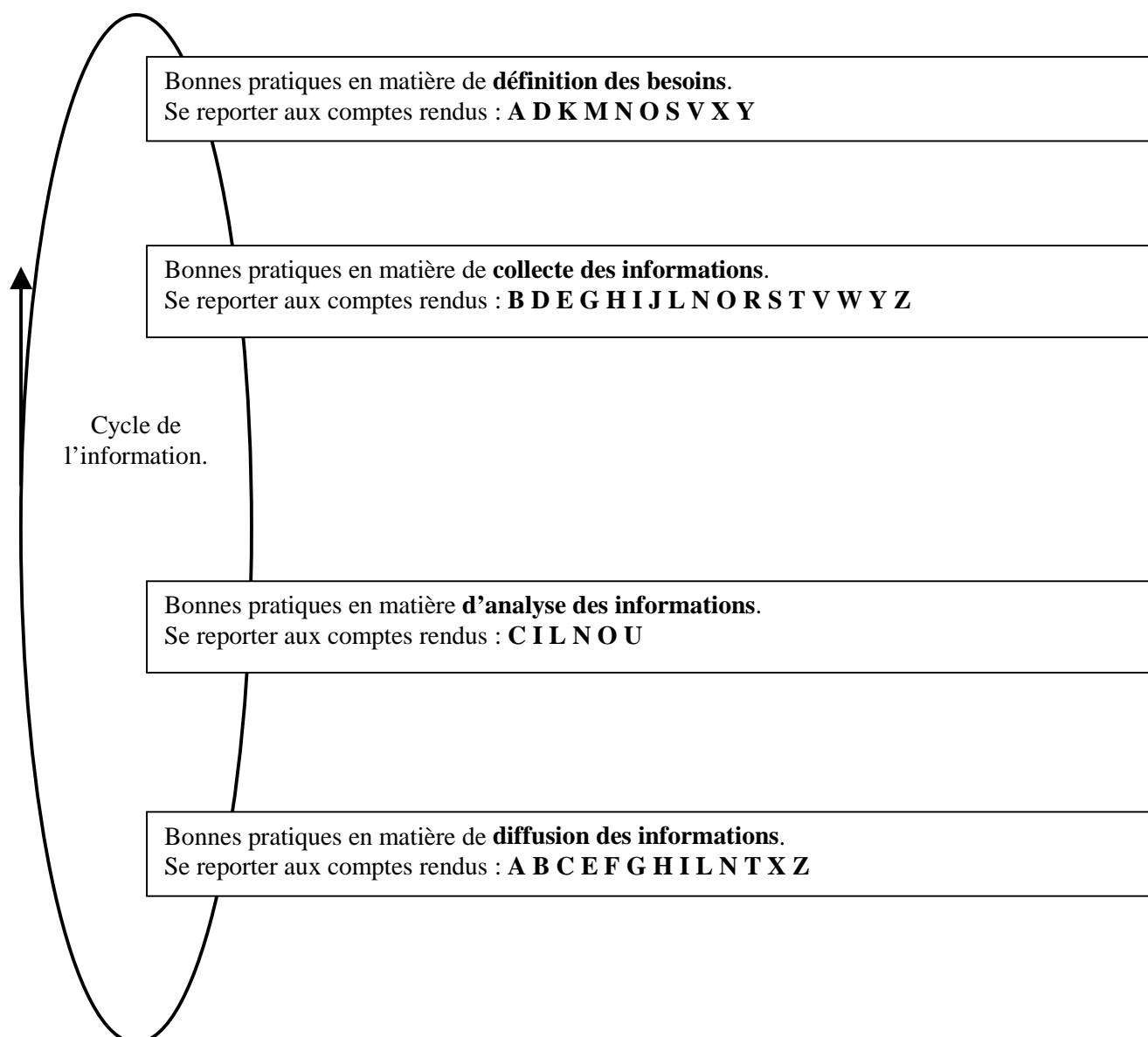
A  P 23	B  P 26	C  P 30	D  P 33
E  P 36	F  P 39	G  P 39	H  P 43
I  P 47	J  P 52	K  P 55	L  P 57
M  P 62	N  P 67	O  P 74	P  P 80
Q  P 82	R  P 86	S  P 89	T  P 93
U  P 98	V  P 101	W  P 104	X  P 108
Y  P 112	Z  P 116		

Classement des comptes rendus d'entretien suivant les étapes du cycle de l'information

Ce second guide de lecture, permet au lecteur de se reporter directement au compte rendu qui l'intéresse, suivant son intérêt pour telle ou telle étape du cycle de l'information :

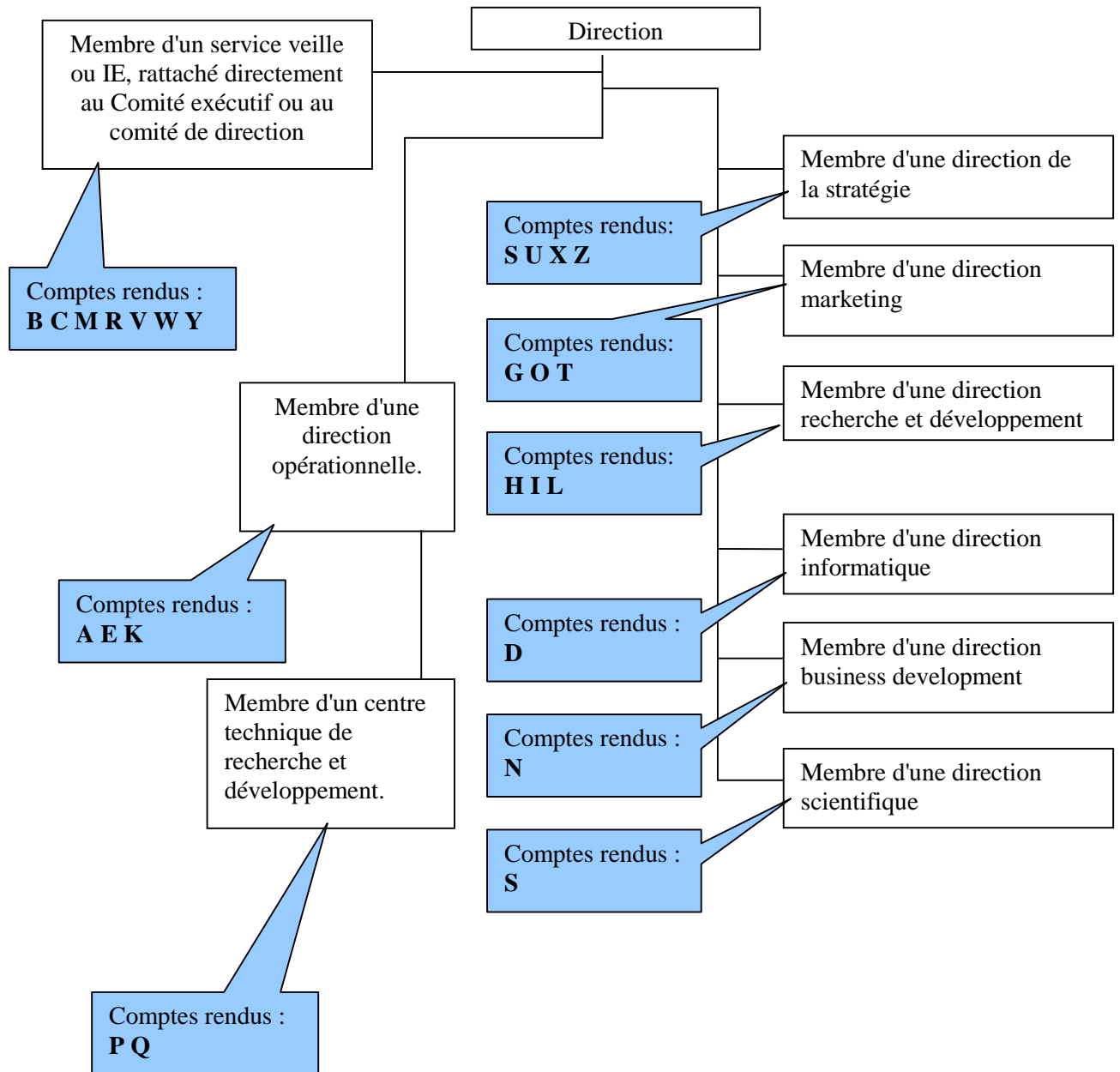
- définition des besoins,
- collecte des informations,
- analyse des informations,
- diffusion des informations.

Ce classement reprend une partie des informations du tableau précédent, et les présentent sous une forme différente.



Cartographie des places occupées par mes interlocuteurs.

Cette carte permet de choisir les comptes rendus en fonction de la place occupée par mon interlocuteur.

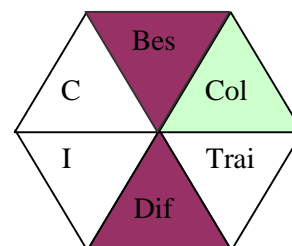


Pourcentage homme femme

14 hommes / 10 femmes.

4. Présentation de l'ensemble des comptes rendus d'entretien

Compte rendu d'entretien A



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	CA : moins d'1 Milliards d'euros.
Culture de l'entreprise.	L'entreprise est ouverte à l'innovation. Le champ d'application des produits de l'entreprise est un domaine en constante évolution. 70% du CA à l'international.
Environnement concurrentiel.	
Présentation de l'interlocuteur	Mon interlocuteur est responsable de la veille.

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille /IE	
- origine, création	La veille date de 1990. Elle a été implantée par le responsable veille actuel, alors qu'il occupait un poste dont la fonction était de rechercher les acquisitions potentielles externes (rachat, croissance externe...). Le besoin d'une veille s'est révélé avec insistance, à force de trouver des informations sur des produits embryonnaires, donc difficilement exploitables. Pour réduire les risques, l'idée s'est imposée d'elle même de suivre ces produits avant d'envisager toutes options de rachat. Dès le départ, la veille a donc été fortement opérationnelle. La veille a rempli une fonction, et n'a pas été implantée sous couvert d'une politique, ou d'une théorie. Le responsable insiste sur le fait que la veille est un service que l'on rend à l'entreprise.
- objectifs	Différents types de veilles sont menés : - Une veille environnementale. Sous cette appellation on comprend l'aspect technologique. - Une veille concurrentielle. - En outre, une attention particulière est donnée au "jeu des alliances". La priorité est donnée à une structure transversale, non hiérarchisée, flexible.
- effectifs	Un responsable veille sur qui repose le système. Des correspondants veille.
- organigramme de la veille	Il y a un organigramme, et la veille dépend d'une des directions opérationnelles de l'entreprise. Une tentative par le passé a été menée de faire participer de manière formelle un petit nombre de veilleurs désignés (4 personnes). Mais cela réduisait la source d'informations à ces 4 personnes. En outre, le travail de veille est devenu systématique et donc moins performant. Le danger de la veille est, selon les propres termes du responsable veille, de "sombrier dans la routine".

Soutien de la direction	
- implication de la direction	<p>Le soutien de la direction se marque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - par sa volonté manifeste qu'il y ait un suivi de l'environnement technologique et concurrentiel, - et par la grande liberté d'action qu'a le responsable veille, <p>Ce soutien de la direction n'a pas été recherché, ou "demandé", avant de procéder à la veille. Il a été au départ même de la veille. Parallèlement ce soutien a été renforcé, au fil du temps. La veille opérationnelle menée répondait clairement à une demande de l'entreprise, et donc de la direction.</p>
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Le responsable gère entièrement les sujets de veille, en concertation avec sa direction opérationnelle, pour couvrir les sujets prioritaires pour le groupe.
- implication du personnel	<p>Les cadres dirigeants (seuls récipiendaires des produits de veille, et éventuellement collecteurs d'informations) sont très intéressés par la veille concurrentielle.</p> <p>Hormis le personnel dirigeant, le reste des employés n'a pas accès aux produits de la veille.</p>
- formations, sensibilisation du personnel	Non.
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	Il n'y a pas de structure organisée et formelle de la veille : seul un responsable veille assure en permanence l'animation d'un site intranet. Il s'appuie pour cela sur un réseau non formel de correspondants.
- coordination	

Présentation suivant le cycle de l'information

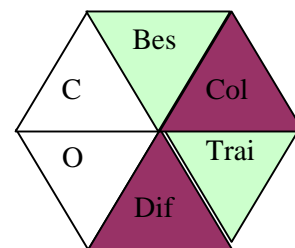
Détection des besoins	
Collecte	<p>Aucun outil informatique de collecte des informations n'est utilisé. Le responsable a accès à des bases de données spécialisées, et a constitué un répertoire de site.</p> <p>Le responsable distingue des moyens légaux ou illégaux de collecte de l'information (laissant de côté le distinguo entre l'information blanche, grise, ou noire). Il n'utilise que de l'information légale.</p>
Traitement	
Diffusion	<p>Il a été créé un intranet propre à la veille, auquel toutes les personnes de l'encadrement ont accès. Ils peuvent déposer de l'information, obtenir de l'information, ainsi qu'interroger le responsable veille.</p> <p>Alimentation de la base : Ce site est alimenté principalement par le responsable de la veille, qui fait appel à des correspondants non officiels. Le responsable insiste sur l'aspect non officiel, et le justifie par le fait que l'entreprise est petite, et donc que les personnes sont mobiles. D'où l'importance de ne pas figer la structure de veille et de la laisser en phase avec les "mouvements" de l'entreprise.</p> <p>En outre, la base est aussi alimentée par toutes personnes qui participent à des congrès, salons, conférences... Mais là encore, il n'y a pas de coercition, "d'administratif". Le système fonctionne sur la base du volontariat.</p> <p>Le responsable veille a l'entière responsabilité de la gestion des</p>

	réseaux internes. Outre le site internet de la veille, le responsable veille diffuse une revue de l'activité de la concurrence. Ce document est écrit en anglais (car diffusé aux filiales), et comporte un "executive summary". Il est diffusé à l'encadrement. Si les récipiendaires veulent un complément d'information, ils peuvent se rapporter au site intranet veille.
Mémorisation / capitalisation	

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	Il n'y a pas d'indicateurs formels. Le seul indicateur utilisé est la réactivité des employés. Néanmoins, cela n'empêche pas le responsable de mener une réflexion sur le degré d'utilisation des produits de son travail. Le coût de la veille est très réduit : le salaire du responsable et l'abonnement aux bases de données.
Points forts, et points faibles de l'organisation	Le responsable souligne ainsi les particularités de la veille : - elle est partie de l'opérationnel, et pas du théorique. Elle répond à une préoccupation majeure de l'entreprise : l'observation de la concurrence. - la structure est extrêmement flexible. Chacun peut venir, apporter, retirer des informations sans aucunes formalités. Parallèlement, le responsable souligne que ce qui est frustrant, c'est de ne pas pouvoir aller jusqu'à l'exploitation des informations transmises.
Corrélation entre besoins et système de veille	Le système mis en place est totalement porté par le responsable veille. Il en a été l'initiateur et le constructeur. Il a suivi une démarche pragmatique, en répondant aux besoins de l'entreprise (informations sur les concurrents et sur les produits développés). Il y a donc une totale adéquation entre le système de veille, le responsable, et les besoins de l'entreprise. Le veille se fait tout horizon, et tout azimut. Il y a donc beaucoup d'ouverture et de réactivité.

Compte rendu d'entretien B



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	CA : plus de 30 milliards d'euros.
Culture de l'entreprise.	L'entreprise a une culture « marché », plus que « technologie ». Le cycle de vie des produits est très court (de l'ordre du semestre).
Environnement concurrentiel.	L'entreprise est présente à la fois sur les cinq continents et avec différents types de produits. La concurrence est donc difficile à cerner. Néanmoins l'entreprise identifie environ 15 concurrents majeurs.
Présentation de l'interlocuteur	Responsable du suivi d'un concurrent au niveau mondial.

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	
- origine, création	Il y a eu plusieurs vagues d'implantation de l'IE, dont la plus importante date de l'arrivée de l'actuel président il y a environ 10 ans. Avant, l'IE était divisée en deux pôles : - études de marché, qui dépendait du marketing, - veille concurrentielle, qui dépendait de la stratégie.
- objectifs	
- effectifs	
- organigramme de la veille	
Soutien de la direction	
- implication de la direction	L'actuel PDG a mis en place l'IE. Ce dernier est abonné aux News édités par mon interlocuteur. En période de vache maigre, les budgets de l'IE pâtissent. Néanmoins, actuellement, l'effort budgétaire est stable.
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	
- implication du personnel	
- formations, sensibilisation du personnel	La remonté d'information se fait généralement via des structures informelles. Il n'y a pas d'incitation particulière. Si ce n'est que remonter l'information permet en contrepartie d'en obtenir... et donc de valoriser l'individu. En outre, il y a des formations à la veille : Des séances de 3 jours ou d'une demi-journée.
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	L'organisation de la veille est complexe. Il y 5 structures qui se superposent les unes aux autres : 1- Il y a un maillage mondial et centralisé (un noyau dur) qui dépend de la direction de la stratégie mondiale. 2- Il y a un maillage régional : Europe, Asie, Amériques. Chaque région ayant sa propre organisation de veille. Pour la zone Europe, il y a l'équivalent d'une centaine d'employés impliqués. Ce sont principalement des analystes de sources secondaires. 3- Il y a un maillage thématique qui correspond à une veille produit. 4- Il y a un maillage thématique qui correspond à la veille

	<p>concurrentielle (15 concurrents sont suivis).</p> <p>5- Il y a un maillage thématique qui correspond à la veille sociale (c'est à dire veille économique).</p> <p>6- La veille technologique est réalisée en laboratoire.</p> <p>L'organisation de ces maillages est calquée sur celui du "noyau dur". L'interaction de ces 5 maillages constitue le système d'IE de l'entreprise. Mon interlocuteur est responsable du suivi d'un concurrent. La description va porter sur ce point précis.</p> <p>Il y a quatre types de veille :</p> <ul style="list-style-type: none"> - marketing, - concurrentielle, - sociétale. - technologique.
- coordination	<p>Les différents maillages sont indépendants les uns des autres bien qu'il puisse y avoir des éléments communs. Une même personne peut avoir un rôle dans plusieurs de ces structures (par exemple, en même temps suivre un concurrent et faire partie du maillage régional...).</p>

Présentation du système de veille concurrentielle

Organisation	<p>Chacun des 15 concurrents est suivi par un veilleur⁴ qui fait une surveillance au niveau mondial.</p> <p>Chaque veilleur a :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une équipe de 1 à 4 personnes, - et un réseau formel et informel. <p>Le rôle du veilleur est d'aider les membres de son équipe à la collecte d'information (aider à "ouvrir les portes").</p> <p>Ces 15 veilleurs sont encadrés par un responsable.</p> <p>L'organisation est très souple.</p>
Soutien de la hiérarchie	<p>Mon interlocuteur fait remarquer que si son poste existe, c'est que cela répond à un besoin.</p> <p>Mais il est lucide sur sa position, et l'image de l'IE : Selon ses propres termes, même si son poste n'est pas un « placard doré » et que le travail réalisé est considéré comme utile, ce n'est pas pour autant considéré comme « important » ! Un des avantages de ce poste est qu'il procure beaucoup d'autonomie.</p>
Détection des besoins	<p>Certains sujets de veille émanent directement de la direction générale.</p> <p>Mais dans la plus part des cas, le veilleur élabore lui-même ses sujets de veille. De même, il laisse son équipe relativement libre de choisir les sujets à traiter. L'autonomie est grande à tous les niveaux.</p>
Collecte	<p>Le veilleur collecte les informations via des réseaux formels et surtout informels (mon interlocuteur relève que la formalisation de ce genre d'activité nuit à la qualité). Les personnes qui alimentent le veilleur en informations n'ont pas de gratification particulière, si ce n'est qu'en contrepartie ils perçoivent eux aussi des informations.</p> <p>Ce réseau informel représente une force de travail de 100 employés à plein temps (employés qui sont aussi insérés dans le maillage Europe). Il s'agit de 400 à 500 employés qui, à temps partiel, participent à l'effort de veille, en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - fournissant du contenu,

⁴ Le terme veilleur est utilisé par défaut. Ce n'est pas le terme utilisé par mon interlocuteur.

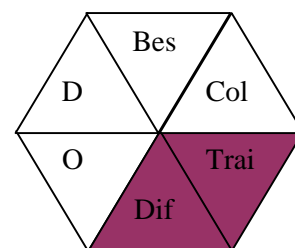
	<ul style="list-style-type: none"> - tenant à jour des bases de données, - effectuant des formations en veille... <p>L'animation de ces réseaux est un point délicat. Il est très difficile de maintenir un réseau sans voir (c'est à dire, rencontrer) de temps en temps les membres qui le constituent. Cela implique des déplacements, et donc un coût financier.</p> <p>Les différentes sources d'information du veilleur sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de nombreuses bases de données, dont REUTER. Ceci constitue la source principale d'informations. Les documents sont reçus automatiquement. - la presse, consultée sur internet dans plusieurs langues. Ceci pour croiser les informations selon les interprétations culturelles ou nationales. La validation des informations est une préoccupation majeure de mon interlocuteur. - les rapports d'analystes. A prendre avec beaucoup de précautions car généralement ce sont des extrapolations à l'Europe de données américaines. - le réseau. - les sites internet des entreprises suivies, et autres sites divers. Mon interlocuteur utilise deux outils classiques (Google et Copernic). Il a expérimenté des outils plus sophistiqués et plus lourds, sans succès. <p>La source principale d'information est clairement les bases de données. La source la moins utile est les sites internet divers. Pour le reste, l'importance de la source varie avec l'étape de traitement des informations dans laquelle le veilleur se trouve. Les analystes sont plus présents en début de traitement. Le réseau est plus utile en fin de parcours, pour la partie validation.</p> <p>L'essentiel de sa collecte d'information se fait avec Internet.</p>
Traitement	<p>Le problème majeur est celui de la validation des informations. Le veilleur est le seul à enrichir la base de donnée mondiale (voir le paragraphe "Diffusion"). Son équipe n'a pas accès à la base en écriture.</p> <p>Les personnes impliquées dans la veille font essentiellement de l'analyse de sources secondaires.</p> <p>Les profils varient depuis le jeune diplômé de marketing bac+5 à l'employé qui a une longue expérience dans l'entreprise.</p>
Diffusion	<p>Il y a différents canaux de diffusion :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Une base de donnée mondiale alimentée par le veilleur, avec une diffusion automatique vers les abonnés. Le veilleur ne sait pas qui sont abonnés à sa base ! 2- Le veilleur édite une newsletter mensuelle. Autant pour diffuser son travail que pour se faire connaître. Mon interlocuteur souligne le problème du manque de valorisation des services de veille. 3- Des informations traitées par le veilleur sont intégrés à d'autres newsletters. 4- Le responsable peut aussi alimenter la base de donnée Europe. 5- Un canal d'information des commerciaux. <p>Le responsable souligne qu'il y a un effort d'harmonisation des présentations des documents pour ces différents canaux.</p>

	<p>Pour préserver la sécurité des informations, et limiter hors entreprise la diffusion de ses analyses, le responsable utilise peu la dénomination « confidentielle », mais réserve plutôt la partie stratégique de ses analyses à un petit groupe de personnes. Ses rapports comportent 3 parties : situation, analyse et conséquences. Dans les documents diffusés aux commerciaux, la partie « conséquences » est supprimée.</p>
Indicateurs	<p>Il n'y a pas d'indicateurs formels. La vérification du nombre d'abonnés à la newsletter est un moyen de mesurer l'audience de son travail. En outre, les colistiers ont la possibilité de réagir, ce qui est toujours riche d'enseignement. Le solde d'abonnements / désabonnements est positif.</p>
Mémorisation / capitalisation	

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	
Points forts, et points faibles de l'organisation	<p>L'art de la veille est de savoir analyser les informations : les trier, valider, relier...</p> <p>Le corollaire de ce travail est de connaître la valeur de ses sources. A titre d'exemple, mon interlocuteur attache à grande importance à la comparaison de la presse des différents pays. Enfin, il faut savoir pousser les gens à l'action.</p> <p>L'entreprise est d'un certain côté très hiérarchique. Mais paradoxalement la veille dépend beaucoup de l'initiative individuelle.</p> <p>La veille est faite par et pour l'encadrement. Ce n'est pas une veille terrain, alimentée par les commerciaux...</p>
Corrélation entre besoins et système de veille	<p>Mon interlocuteur estime que la veille qui est opérée permet de se tenir informé de ce qui se passe, de connaître les produits de la concurrence (et s'en inspirer), et enfin, de réagir à temps. Par contre le lien avec le terrain (les commerciaux) est à améliorer.</p>

Compte rendu d'entretien C



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	CA : Plus de 15 milliards d'euros
Culture de l'entreprise.	
Environnement concurrentiel.	Le secteur peut sembler figé. Néanmoins, sur le terrain la concurrence est très vive.
Présentation de l'interlocuteur	Mon interlocuteur est responsable du domaine de veille sur les nouvelles technologies. Il est en poste depuis quelques mois. Sa vision de l'IE dans l'entreprise est donc récente.

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	Plusieurs personnes ont en charge un domaine de veille particulier : - veille marketing, - veille stratégique- rattachée au pôle financier, - veille métiers, - veille nouvelles technologies.
- origine, création	
- objectifs	
- effectifs	
- organigramme de la veille	
Soutien de la direction	
- implication de la direction	Oui parfois, sous forme de demande de notes stratégiques.
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	
- implication du personnel	
- formations, sensibilisation du personnel	Selon mon interlocuteur, il n'y a pas de sensibilisation à la veille (ou alors cela est très localisé).
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille	
- domaines de veille	
- coordination	Il n'y a pas, à la connaissance de l'interlocuteur, de coordination formelle entre les différents domaines de veille.

Présentation du service de veille nouvelles technologies

Présentation	Le service a pour mission de réfléchir à l'apport des nouvelles technologies aux métiers de l'entreprise sous leurs aspects fonctionnels (comment améliorer l'efficacité des organisations) et marketing (comment améliorer la satisfaction des clients). Le service est détaché de la pression des services opérationnels, hors des contraintes de l'entreprise (ce qui est nécessaire pour une réflexion long terme). Mais corollaire inévitable, il est éloigné des contraintes quotidiennes, donc de la problématique des métiers. A terme, ce service comportera 5 personnes.
Soutien de la hiérarchie	Dès les années 1990, il y a eu un intérêt porté sur les concepts technologiques qui pouvaient avoir une influence directe sur le

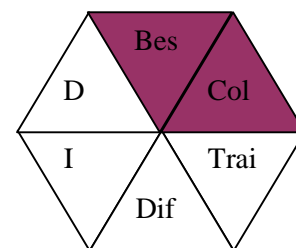
	<p>consommateur. Une entité dédiée a été créée. Emancipée du département informatique, cette entité a été érigée en service, qui allie maintenant les domaines du marketing et de l'informatique.</p> <p>Le service est directement rattaché à un membre du comité exécutif. Le budget alloué semble pouvoir être augmenté, preuve de l'importance accordée par la direction à la mission du service.</p>
Détection des besoins	<p>Certains sujets ont été proposés par la direction. La plupart sont trouvés par le responsable du service. Les sujets sont élaborés en interne.</p> <p>Tout projet lancé doit être approuvé par un membre du Comité d'Orientation et du Comité Exécutif.</p> <p>Le Comité d'Orientation est une instance d'une dizaine de personnes qui représente la diversité des métiers internes. Le Comité d'Orientation accepte le lancement d'un projet et en valide les résultats.</p>
Collecte	<p>Rien n'est formalisé.</p> <p>Le responsable du service utilise ses réseaux relationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un certain nombre d'associations professionnelles, de cercles de réflexion, - il travaille en collaboration ou/et en partenariat avec des entreprises en amont (développeur). Souvent eux-mêmes issues de son réseau relationnel. <p>En ce qui concerne l'utilisation d'Internet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est abonné à des newsletters, notamment issues de cabinets spécialisés dans la fourniture d'informations (Gartner, Forester...). - Il est abonné à des bases de données spécialisées. - Il utilise les outils classiques de recherche (Google, Copernic...).
Traitement	<p>Méthode de travail :</p> <p>1- Une réunion hebdomadaire est organisée avec tous les collaborateurs du service.</p> <p>2- Les membres du service travaillent par groupe de deux (chacun de formation ou de compétences différentes) sur un sujet donné. Le responsable insiste sur la valeur ajoutée d'un travail collaboratif, où les approches différentes peuvent se compléter. En outre, cela permet d'assurer une continuité dans la connaissance des thèmes abordés, dans un service où il y a une certaine rotation des personnes.</p> <p>3- L'intranet du service est un outil de travail collaboratif. Les membres du service, déposent et gèrent certains de leurs dossiers directement sur l'intranet.</p> <p>L'intranet du service est ouvert à l'ensemble des collaborateurs de la société avec toutefois une zone réservée aux services intervenant sur un projet donné.</p> <p>Pour assurer une information des collaborateurs distants (dans des filiales à l'étranger), une duplication de l'intranet existe sur le web mais avec accès sécurisé.</p> <p>Un accès wap et réplication PDA ont été mis en place.</p>
Diffusion	<p>Le service diffuse :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des synthèses issues d'un travail de réflexion. Chaque thème de veille débute par un dossier de synthèse.

	<ul style="list-style-type: none"> - Des analyses ponctuelles sur un des aspects de la technologie et de son marché. - Des informations trouvées à l'extérieur et qualifiées par l'équipe. - Des informations collectées par robot sur des newsletters sans intervention de l'équipe. <p>Moyens de diffusion :</p> <p>1- Utilisation de l'intranet du service, pour une diffusion à l'ensemble des employés du groupe :</p> <p>L'intranet du service de veille est accessible dès le portail d'accueil du groupe, ce qui mérite d'être souligné. Généralement il faut un clic ou deux avant d'y parvenir. En outre, régulièrement, une information spéciale est insérée dans une rubrique à cet effet sur le portail d'accueil (ce qui fait alors deux moyens d'accès aux travaux de veille dès le portail d'accueil !). L'intranet du service a été conçu avec l'aide de stagiaires professionnels dans l'infographie, et est de très belle facture, attractif, dense et clair. L'intranet est un véritable outil de communication et de diffusion des informations. Des indicateurs ont été mis en place : D'une part pour connaître le nombre de connexions. D'autre part pour connaître la navigation de l'intraneteur sur le site du service (option actuellement en cours d'implémentation). Les résultats sont bons, puisque a part des intranets fonctionnels (par exemple l'intranet RH, incontournable pour la réservation des congés...)</p> <p>L'intranet du service est parmi les plus visités (notons que le groupe possède plus de 50 intranets).</p> <p>2- Notes confidentielles auprès des membres du comité exécutif, que cette note ait été demandée par un membre du CE, ou que le responsable du service ait pris l'initiative de l'envoyer de son propre chef.</p> <p>3- Une lettre de diffusion a été mise en route. Elle comporte une centaine d'abonnés après un mois de mise en route en période estivale. (sur 20 000 employés).</p> <p>4- Enfin, des séminaires ou visites d'entreprises sont organisés.</p>
Mémorisation / capitalisation	Par l'intranet.

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	
Points forts, et points faibles de l'organisation	L'intranet du service est très attractif, et est une vitrine du travail réalisé en matière de veille sur les nouvelles technologies.
Corrélation entre besoins et système de veille	

Compte rendu d'entretien D



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	Chiffre d'Affaire : plus de 30 Milliards d'euros.
Culture de l'entreprise.	
Environnement concurrentiel.	Le secteur est concentré.
Présentation de l'interlocuteur	L'interlocuteur appartient à un service informatique. Il dirige le développement d'outils de veille (principalement avec le service de veille technologique, avec lequel il a une relation client-fournisseur directe).

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	
- origine, création	
- objectifs	
- effectifs	
- organigramme de la veille	Il y a entre 2 et 4 niveaux hiérarchiques entre les responsables des différentes entités de veille et le PDG.
Soutien de la direction	
- implication de la direction	Des demandes d'études de veille sont formulées par des chefs de projets aux services de veille (souvent parce que le demandeur connaît les services en question). La détection des besoins de veille est en train d'être incluse dans une démarche qualité. Des thèmes de veille transversaux sont fixés par la Direction de l'entreprise. Des études de veille sont alors menées dans tous les domaines recensés plus bas (marketing, environnement, technologie...).
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	
- implication du personnel	
- formations, sensibilisation du personnel	Il n'y a pas de sensibilisation ou formation à la veille. Il est couramment admis que les ingénieurs passent 5 à 10% de leur temps à faire de la « veille ». Les ingénieurs doivent se tenir au courant des évolutions qui concernent leur domaine de compétences (but : savoir tout ce qui se fait), et prennent souvent cela pour de la veille (but : prévoir ce qui va se faire). Les rapports d'étonnement ou de visite, quand ils sont faits, ne sont pas capitalisés ou exploités dans le cadre d'une veille organisée. Le rapport est envoyé à la hiérarchie et à la documentation (accessible en intranet). Le trajet s'arrête souvent là.
Structure :	
- nombre et répartition des entités de veille	La veille porte sur différents domaines :
- domaines de veille	- technologique (principalement pour la R&D) - concurrentielle (stratégies des concurrents, de leurs organisations...), - environnementale (réglementation), - médiatique (observation des mouvements d'opinion),

	<ul style="list-style-type: none"> - marketing (goût du public), - fournisseur (veille mi-technologique, mi-commerciale). <p>Les deux premiers domaines de veille représentent des services comprenant entre 8 et 12 personnes). Les autres veilles n'occupent que 1 à 5 personnes dans différents services.</p> <p>Au total cela représente un peu moins d'une cinquantaine d'employés.</p>
- coordination	<p>Il n'y a pas de coordination. La communication entre ces différentes entités est faible. Une tentative de coordination a été menée par quelques responsables des entités de veille. Cela n'a pas abouti. Les causes en sont multiples : absence d'appuis de la Direction, pas de budgets, difficulté de systématiser les échanges de connaissances (quels sont les besoins des uns et des autres ?), rivalités des entités de veille ...</p>

Présentation du service veille technologique

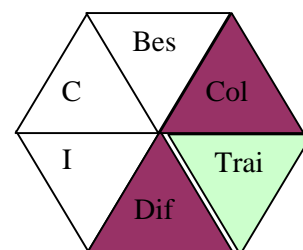
	Service veille technologique
Soutien de la hiérarchie	
Détection des besoins	<p>Il y a deux cas :</p> <p>1- Chaque projet (de recherche ou d'étude) commence par un état de l'art et la détection des opportunités. Cela comporte différentes étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - expression des besoins en connaissances, - mise en place d'un projet de veille (objectifs, début, fin, moyens...). <p>Cette étude de veille est quelques fois sous-traitée.</p> <p>2- Le service de veille a aussi une mission de surveillance constante. Cette surveillance peut déboucher sur un projet de recherche, mais la remontée d'information est moins évidente que dans le cas précédent.</p> <p>La plupart des sujets de veille sont issus d'une demande des chercheurs, des opérationnels ou de la Direction.</p>
Collecte	<p>Les différentes sources sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les bases de données scientifiques et bibliographiques. - Internet. Un système informatique a été mis en place pour scruter Internet - Congrès, conférences... Des missions de récolte d'information sont minutieusement organisées (découpage des thèmes à surveiller par auditeur, grille de sujets à collecter, réunion d'analyse après le congrès, etc...). - Les comptes rendus avec les fournisseurs, qui sont généralement bien diffusés. La « centrale d'achats » ayant des ramifications dans toute l'entreprise, c'est un réseau transverse important et qui fonctionne bien. - Benchmarking. Il y a des échanges réguliers et cadrés. - Presse, communications des concurrents... - Brevets... <p>Une réflexion est lancée pour encourager la remontée d'information. Le système de « félicitations » ou de « bonus » voudrait être, toutefois, évité afin de ne pas encourager la création et la remontée de fausses informations.</p>
Traitement	<p>Une réflexion est menée sur la création d'un outil informatique qui</p>

	permettrait à chaque entité de veille de faire sa propre veille, tout en capitalisant l'ensemble des veilles de l'entreprise.
Diffusion	Il n'y a pas de site intranet unique de la veille (l'entreprise dispose cependant d'une centaine de sites intranets, organisés par métiers ou entités).
Mémorisation / capitalisation	

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	
Points forts, et points faibles de l'organisation	Il faudrait un chiffrage réel de ce que coûte et rapporte la veille.
Corrélation entre besoins et système de veille	

Compte rendu d'entretien E



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	Moins de mille employés.
Culture de l'entreprise.	Organisme de recherche composé pour un tiers d'experts. Le partage des informations entre experts fait partie de la mission de l'organisme.
Environnement concurrentiel.	D'autres organismes proposent des prestations similaires.
Présentation de l'interlocuteur	<p>Mon interlocuteur est responsable du service de veille technologique et prospective.</p> <p>L'entreprise visitée est un organisme de mutualisation des activités de recherche et développement sur un secteur donné.</p> <p>La création même de cet organisme répond à une volonté d'opérer une veille sur le secteur concerné.</p> <p>Les sujets de veille sont propriété des industriels qui l'ont commandité.</p> <p>Cet organisme réalise -entre autre- des prestations de veille pour des petites entreprises qui n'ont pas les moyens de les mener en interne.</p>

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	<p>Cet organisme a un département plus spécialement chargé de la veille. Ce département compte 3 services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestion de la prospective, - service information, qui se consacre essentiellement à la recherche d'informations. Cette activité mobilise trois employés, spécialisés dans l'interrogation des bases de données informatiques et d'internet. - service de veille technologique, composée de trois employés, qui font des recherches d'informations et de l'analyse orientée technologie.
- origine, création	Il y a une dizaine d'années
- objectifs	
- effectifs	Moins de 1000 personnes dont 1/3 sont des experts, pour l'ensemble de l'organisme.
- organigramme de la veille	Il existe un organigramme formel.
Soutien de la direction	
- implication de la direction	Le service veille est directement rattaché à la direction générale.
- détection des besoins	Le directeur du département est entre autre, commanditaire d'études de prospective effectuées par le service veille technologique.
- implication du personnel	<p>Oui, par la sollicitation du service veille et par une incitation budgétaire sur la gestion du service (diminution des frais généraux).</p> <p>Les prestations de veille sont un produit de l'organisme.</p>
- formations, sensibilisation du personnel	Quelques formations à l'utilisation d'internet existent. Des projets sont à l'étude.
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	Il n'existe qu'un service pour l'ensemble de l'organisme, mais qui sollicite beaucoup de monde. Cette structure n'empêche pas le travail de veille « isolé ».

	<p>Sont réalisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des prestations de veille technologique, réglementaire et normative, - des études économiques et prospectives.
- coordination	<p>Le service veille coordonne environ 60 % des actions de veille.</p> <p>La circulation des informations n'est pas formalisée. Comme dans beaucoup d'entreprises, cela va "de l'intranet, au papier, en passant par la machine à café...".</p>

Présentation du département de veille

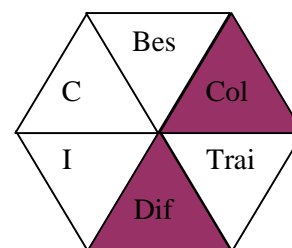
Soutien de la hiérarchie	Le soutien de la direction est effectif (c'est elle qui dirige le secteur).
Détection des besoins	<ul style="list-style-type: none"> - Les travaux de l'organisme sont orientés par des commissions professionnelles. - Des travaux sont commandités au service de veille technologique par le directeur du département. Ce sont généralement des sujets transversaux. - Des prestations de veille sont demandées par des entreprises ou des groupements d'entreprises.
Collecte	<p>Deux services assurent la recherche d'information : le service information, et le service de veille technologique.</p> <p>Les sources sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les bases de données techniques. - Internet. Les outils de collecte utilisés sont des outils légers (il n'y a pas de solutions intégrées). - Les brevets. Un travail de réflexion est mené pour optimiser l'utilisation de cette source d'information. <p>Néanmoins l'organisme employant un grand nombre d'experts, la collecte d'information fait donc largement appel à cette « source ». Le service veille est particulièrement chargé d'être un support aux experts pour faire leur veille.</p> <p>Il y a aussi la recherche d'experts externes à l'organisme et le recours à des sous traitants.</p> <p>La collecte d'informations dans les salons, congrès... est une activité à part entière. Les participations sont planifiées, et chaque déplacement est minutieusement préparé par le service veille en collaboration avec les experts concernés. Cela comprend notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le choix des salons auxquels les experts pourraient participer. Soit que l'expert en fait la demande, soit que le service veille conseille à l'expert de s'y rendre. - L'organisation des déplacements. - La recherche des congressistes à rencontrer. - L'élaboration d'un questionnaire. - La restitution des informations obtenues, éventuellement par interview de l'expert.
Traitement	<p>Les experts "maison", ou hors de l'établissement, sont largement impliqués dans les travaux de traitement des informations.</p> <p>Il n'existe pas d'outils informatiques pour le traitement des informations. Par contre, il existe un outil en prospective (outil de vote Delphis).</p>
Diffusion	Selon les types de travaux, il y a différents types de restitution :

	<p>1- Il y a des journées de transmission des informations. Ceci concerne les sujets qui intéressent un nombre assez important d'entreprises. Des questionnaires de satisfaction sont distribués.</p> <p>2- Pour des thèmes qui n'intéressent qu'un faible nombre d'entreprises (une vingtaine) la restitution se fait sous la forme d'une courte note de veille, attachée à un e-mail. Un questionnaire de satisfaction y est ajouté dans le corps même du mail. Le récipiendaire peut ainsi remplir le questionnaire en ligne, après lecture du document et le renvoyer automatiquement.</p> <p>Le fait que la note soit courte et simple, et que le questionnaire puisse être rempli et renvoyé automatiquement, sont deux éléments qui assurent un taux de retour satisfaisant des questionnaires (entre 20 et 30% en moyenne).</p> <p>Des notes d'information peuvent être commandées par une seule entreprise, et reste donc sa propriété.</p> <p>3- L'organisme dispose d'un serveur de note d'application dont les clients sont autant le personnel de l'organisme que les industriels clients.</p> <p>Ce serveur sert en interne d'outil de travail collaboratif, et d'outil de capitalisation des connaissances. On y retrouve un moteur et un système d'archivage.</p> <p>On peut l'utiliser pour une recherche d'information, ou pour recevoir automatiquement l'information (via un système d'abonnement).</p> <p>Dans tous les cas les informations de veille sont disponibles pour être utilisées en interne.</p>
Mémorisation / capitalisation	<p>La mémorisation est effectuée par le système informatique (sous Lotus Notes) décrit plus haut, il s'agit d'un système fait « sur mesure ».</p> <p>Mon interlocuteur note néanmoins qu'un outil de capitalisation des méthodes de veille manque. Cet outil est en gestation, et sera disponible avant la fin de l'année.</p>

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	Les retours des questionnaires envoyés aux entreprises clientes sont généralement positifs et sont pris en compte dans deux indicateurs qualité.
Points forts, et points faibles de l'organisation	<p>Mon interlocuteur estime que la structuration de la veille au sein de l'organisme est à améliorer, bien que des progrès aient été réalisés.</p> <p>Les modes de diffusion de la veille par "push" sont assez performants. Les autres modes de diffusion sont à améliorer.</p>
Corrélation entre besoins et système de veille	<p>Mon interlocuteur me fait remarquer qu'il n'est pas le mieux placé pour répondre !</p> <p>Le processus de veille est placé sous système qualité dans l'esprit de l'ISO 9000 version 2000 (c'est à dire tourné vers la satisfaction du client). Deux indicateurs qualité mesurent la satisfaction des clients.</p>

Compte rendu d'entretien G



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	Filiale française d'une holding internationale. Cette filiale réalise un CA d'environ un milliard d'euro et comprend plus de 2 000 collaborateurs.
Culture de l'entreprise.	La filiale distribue en France les produits développés par la maison mère.
Environnement concurrentiel.	
Présentation de l'interlocuteur	Responsable de la veille.

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	
- origine, création	L'entité de veille (2 personnes) a été créée il y a 6 ans au sein des Etudes de marchés. Par la suite la veille a été séparée et érigée en entité autonome au sein d'une direction opérationnelle (qui comprend notamment le marketing et les ventes.).
- objectifs	Veille globale sur la concurrence et l'environnement.
- effectifs	2 personnes.
- organigramme de la veille	Le responsable de la veille est en position N-3 par rapport au PDG.
Soutien de la direction	
- implication de la direction	La création d'une entité de veille a été voulue par la direction marketing, avalisée par le PDG.
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	D'une part, la direction émet des priorités ponctuelles. D'autre part, une veille radar est effectuée pour détecter des signaux faibles. Sont suivis en continu : - chaque concurrent des produits clés de l'entreprise, - ainsi que l'environnement politique, social, économique et technologique.
- implication du personnel	Les commerciaux sont très impliqués dans la veille.
- formations, sensibilisation du personnel	Il y a une sensibilisation. - D'une part, sensibilisation de tous nouveaux commerciaux rentrant dans l'entreprise. La sensibilisation (1 heure) est alors réalisée de manière formelle pendant le stage de formation aux produits. - D'autre part, sensibilisation de toutes personnes clés du management ou concernés d'une manière générale par la concurrence. Pour ces derniers, la sensibilisation se fait de manière informelle. Le responsable veille présente durant un entretien en tête-à-tête (1 heure) les résultats de son travail et comment la personne peut y contribuer. Néanmoins, il n'en reste pas moins que la motivation d'un département dépend fortement de l'implication de sa direction. Cela est très variable.
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	Le responsable veille m'indique que pour l'instant, il n'y a pas d'échanges trans-filiales. Une structure au sein de la maison mère est en cours de mise en place et de développement.

	<p>La veille est très globale et orientée marketing. La veille technique est faite dans les laboratoires ou centres de recherche, de même que la veille brevet.</p> <p>La veille est globale, et englobe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une veille concurrentielle (stratégie, produits...) et marché, - une veille environnementale, - une veille réglementaire, - une veille sociale (comportement des acheteurs), - une veille médiatique (Internet, Intranet), - une veille économique.
- coordination entre les différentes veilles	Oui. C'est le même service de veille qui veille sur les différents domaines mentionnés plus haut.

Présentation du service de veille

Détection des besoins	Entretiens ad hoc, Enquêtes de satisfaction...
Collecte	<p>Au titre des sources :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informations envoyées directement par la maison mère, concernant l'entreprise et son environnement. - Revues de presse spécialisées. - Bases de données. - Prestataires (cabinets spécialisés dans la fourniture d'informations). - Congrès et conférences. Un service congrès fournit le planning des congrès à venir. - Internet, portails spécialisés... Mon interlocuteur n'utilise pas de logiciels sophistiqués de recherche d'informations. Le coût d'achats est assez rédhibitoire pour un service veille de cette taille. L'interprétation des résultats est longue et difficile. Et, des tests effectués n'ont pas été concluants. <p>- Le réseau des commerciaux sur le terrain constitue une source d'information complémentaire et souvent inédite. La qualité de l'information est sujette à examen. L'information est toujours recoupée avec d'autres sources pour en vérifier la validité.</p> <p>Le responsable veille entretient la motivation des commerciaux. Pour cela, il :</p> <ul style="list-style-type: none"> - répond, en retour, à tout envoi d'information, - leur fournit des synthèses mensuelles, - distingue les donneurs d'information. Dans chaque synthèse, les donneurs sont cités, même si l'information transmise n'a pas été retenue dans la synthèse, - adresse une lettre de félicitation (émise avec la direction des ventes) accompagnée d'un cadeau (bons d'achat) avec copie au responsable direct, pour les commerciaux les plus actifs. C'est à dire ceux qui ont envoyé une information clé (impliquant une prise de décision). Ou ceux qui se distinguent par la régularité et la qualité de leur transmission d'informations. <p>Pour éviter les débordements possibles des commerciaux pour obtenir une information, les remerciements sont surtout honorifiques. Les cadeaux ne sont jamais très dispendieux. En outre, durant la phase de sensibilisation des commerciaux, il est bien stipulé que la récolte doit rester éthique. Il n'y a aucune obligation à remonter de l'information.</p>

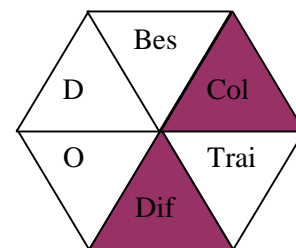
	<p>La motivation majeure reste de faire comprendre que l'information partagée profite à l'entreprise, et donc à tout le monde.</p> <p>Les résultats sont assez flatteurs, puisque le responsable estime qu'environ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 25% des commerciaux donnent de l'information très régulièrement, - 25% en donne occasionnellement, - 50% ne participent pas activement. <p>Une estimation chiffrée précise est difficile en raison de l'évolution permanente des réseaux commerciaux.</p> <p>Les commerciaux peuvent remonter l'information par différents canaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La boîte aux lettres (e-mail, papier...) des veilleurs. - Une boîte aux lettres institutionnelle "Veille". Celle-ci permet aux commerciaux ne connaissant pas nominativement les veilleurs, d'y déposer leurs observations. - Enfin, une base de données spécialement dédiée aux remontés d'informations permet d'archiver les informations et de faire des recherches approfondies.
Traitement	Le responsable veille fait appel à un réseau d'experts internes pour valider et compléter les informations, notamment pour les données provenant des commerciaux.
Diffusion	<p>Il y a trois types d'outils de diffusion, en fonction des destinataires :</p> <p>1- Une information pour le top management de l'entreprise. Il s'agit d'un document mensuel d'une vingtaine de pages. L'information qui y figure concerne tous les domaines de veille à l'échelle internationale. Evidemment, une attention toute particulière est portée à la qualité et à la fiabilité des renseignements qui y sont portés. Ce document est disponible en première page de l'intranet de l'entreprise (la veille ne dispose pas d'un site intranet spécifique) et accessible à tous les employés. Les 3 derniers rapports y sont également archivés.</p> <p>2- Une synthèse à destination du réseau des commerciaux. L'information est adaptée à la problématique des marchés des commerciaux. C'est un document d'appui pour situer les produits de la concurrence, face auxquels ils sont en compétition. L'information qui y figure vient des commerciaux eux-mêmes, et est commentée et enrichie de données des experts internes. Ce rapport est diffusé par e-mail.</p> <p>3- Des tableaux de suivi des concurrents sont réalisés et mis à disposition des employés concernés. L'accès se fait en serveur partagé. Une enquête d'utilisation de ces documents va être menée pour savoir s'il est utile de les mettre sur l'intranet.</p> <p>- Eventuellement :</p> <p>Un flash urgent est émis si nécessaire. Et des informations stratégiques sont envoyées au coup par coup aux personnes concernées.</p>
Indicateurs	Il n'y a pas d'indicateurs.

	<p>Par contre, tous les ans sont réalisés des enquêtes de satisfaction auprès des collaborateurs (commerciaux et siège). Les résultats sont très positifs. Les commerciaux apprécient l'information provenant de la veille car elle est considérée comme impartiale et objective... (comparée à d'autres données marketing destinées essentiellement à motiver les actions commerciales).</p> <p>Régulièrement, mon interlocuteur se déplace pour aller à la rencontre des responsables régionaux. Ces rencontres sont extrêmement productives. Le veilleur se renseigne ainsi sur les besoins réels des acteurs de terrain. C'est essentiellement par les rencontres, que des relations de confiance peuvent se nouer.</p>
Mémorisation / capitalisation	<p>Les documents et rapports d'analyse effectués par la veille sont conservés sous forme électronique. En revanche, les données brutes collectées quotidiennement n'ont pas vocation à être conservées après une certaine période. Tous les deux ans un certain nombre sont détruits.</p> <p>La mémorisation s'effectue sur les supports suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dossiers électroniques, - dossiers papiers, - bases de données interne.

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	<p>Le coût de cette veille revient grossièrement au salaire des deux veilleurs et à l'abonnement aux bases de données. Les gains sont impossibles à calculer. Cela devrait se mesurer en accroissement de la réactivité face aux menaces et aux opportunités.</p> <p>L'image de la veille est très bonne auprès du réseau commercial. L'information est jugée comme étant impartiale et crédible. La veille a également une bonne image auprès de ses interlocuteurs internes (compétence, réactivité, fiabilité, exhaustivité).</p>
Points forts, et points faibles de l'organisation	
Corrélation entre besoins et système de veille	<p>Mon interlocuteur a réalisé une enquête de satisfaction, mais les résultats sont difficilement interprétables. Il y a une recherche permanente des moyens d'optimiser la démarche.</p>

Compte rendu d'entretien H



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	CA : moins de 5milliards d'euros.
Culture de l'entreprise.	Très technique. Le cycle de vie des produits est long. Société de taille mondiale et organisée par lignes de produits et en régions.
Environnement concurrentiel.	Il n'y a que quelques acteurs mondiaux. Chaque acteur a un "marché intérieur" (qui correspond à une région du monde). L'environnement est faiblement concurrentiel.
Présentation de l'interlocuteur	L'interlocuteur est responsable d'une des veilles. Il est dans cette fonction depuis deux ans. Son ancienneté dans l'entreprise, et le fait qu'il soit passé par de nombreux postes lui donne une bonne vision de l'entreprise.

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	
- origine, création	Les fondements de la veille datent du début des années 1990.
- objectifs	
- effectifs	Une dizaine de personnes sont affectées à la veille. Ils sont répartis dans différents services. Il n'y a pas de réelle coordination.
- organigramme de la veille	Il n'y a pas d'organigramme formel de la veille.
Soutien de la direction	
- implication de la direction	Relativement faible.
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Il y a eu une demande de la direction pour une veille concurrentielle qui s'est matérialisée par la création d'une fonction. Sinon, la direction se manifeste peu au niveau de la détection des besoins.
- implication du personnel	Le personnel est dans l'ensemble peu sensibilisé à la veille.
- formations, sensibilisation du personnel	Il y a eu une tentative de systématiser des formations aux techniques de recherche d'information. Ces formations étaient réalisées en partenariat avec la direction des ressources humaines. Cela n'a pas été pérennisé, mais des formations à la demande sont toujours possibles. En outre, une formation est assurée au niveau « sécurité » pour toutes les nouvelles recrues.
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	La structure de l'entreprise est matricielle : directions fonctionnelles et directions opérationnelles. Il y a des pôles de compétences dans les différentes directions. L'autonomie est relativement grande. Il y a des veilles au sein de quelques directions fonctionnelles (avec un effectif variant de 5 personnes à plein temps à 1 personne à quart temps) : - veille concurrentielle, - veille technologique, - veille juridique.

	Il y a des veilles au sein des différentes directions opérationnelles : - veille produit, et veille concurrentielle (orientée produit).
- coordination	Il n'y a pas de réelle coordination formelle entre les différents services de veille. Les différents responsables de veille se retrouvent néanmoins autour d'un projet outil commun qui est en cours d'implémentation au sein du groupe. En outre, il existe une documentation technique centrale à laquelle les différents services de veille peuvent s'adresser pour leurs recherches d'information.
- quel est le mécanisme de circulation des informations	La circulation d'information se fait de manière informelle entre les différents services de veille (échanges de produits de veille, échange d'informations...) Cela commence à se structurer. La hiérarchie laisse les initiatives des personnes concernées se mettre en place, et intervient peu.

Présentation du service veille technologique

	Service veille technologique
Organisation	Le service de veille technologique est rattaché à la direction R&D (Direction fonctionnelle). Il compte : un responsable, 3 ingénieurs, une technicienne chargée des recherches d'informations. Le service documentation (2 employés) n'est pas rattaché au service mais travaille en partenariat avec ce dernier. Les deux entités sont très proches (même localisation). Le rôle de la veille technologique est de diffuser des informations sur des domaines transverses à l'entreprise. La recherche appliquée et certains développements se font dans un centre technique (rattaché à la direction R&D) et dans des structures spécialisées (rattachées aux directions opérationnelles). Chaque employé du service de veille technologique a son propre domaine de recherche. Le responsable est en charge du management de l'équipe, et de la promotion de la fonction veille au sein de l'entreprise. En outre, il mène une veille prospective, et est en charge des relations avec certains organismes internationaux.
Soutien de la hiérarchie	Le directeur R&D est sensibilisé à l'importance de la veille. Au niveau hiérarchique, le responsable de la veille technologique ne lui est pas rattaché directement. Mais dans les faits, ils travaillent en direct. Les travaux de la veille sont connus de la direction générale.
Détection des besoins	Il est rare que des demandes formelles soient adressées, bien que la direction R&D et la direction générale aient déjà formulé des demandes très précises. Mais ce n'est pas la règle. Dans la majorité des cas, les veilleurs détectent de manière tout à fait informelle que tel ou tel thème intéresse la direction. D'où, l'importance, d'être totalement à l'affût et à l'écoute de l'entreprise et des messages de la hiérarchie. A l'intérieur de ces thèmes, il y a une grande liberté d'action. La manière de traiter le sujet, de même que sa formulation, incombent totalement au veilleur.
Collecte	Une personne au sein du service est plus particulièrement chargée de la collecte. En outre, deux documentalistes, en appui, assurent une récolte d'information régulière. Ils travaillent sur des thèmes préétablis, et à la demande pour des sujets spécifiques.

	<p>Toutes les sources intéressant le domaine d'activité de l'entreprise sont utilisées (bases de données spécifiques, revues, livres, internet...).</p> <p>Des outils internet classiques sont utilisés (Copernic, Google, BullEyes...).</p> <p>Parallèlement, chaque veilleur réalise sa propre collecte d'information, en faisant une utilisation très large des réseaux de connaissance. Le réseau personnel joue beaucoup.</p>
Traitement	<p>Un point mensuel est effectué au sein de l'équipe de veille.</p> <p>En général chacun des 4 membres du service travaille seul sur des sujets spécifiques, sans recoupement les uns des autres. Il y a peu de travail d'équipe.</p> <p>Pour les aider dans leur traitement, les veilleurs peuvent faire appel à un réseau d'experts internes à l'entreprise. Ils sont répertoriés dans l'intranet.</p>
Diffusion	<p>Les analyses sont diffusées par différents canaux :</p> <p>Au niveau numérique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sur le site intranet de la veille. Pour y accéder, 3 clics sont nécessaires à partir du portail général. Il n'est pas possible de mesurer l'audience du site, ce que déplore le responsable du service. - sur une base de donnée interne à toute l'entreprise. Cet outil est en cours de déploiement. <p>Au niveau papier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - via des documents synthétiques (4 pages) qui présentent de manière succincte le thème analysé. - via des rapports fournis (entre 5 et 20 pages). - Le service a émis par le passé un document de plus de 100 pages présentant l'état de l'art d'un domaine particulier. Ce document fait référence. <p>Les résultats de la veille ont une diffusion assez large, autant au niveau des employés que de la direction générale. A chaque client de la veille (employé, direction) correspond un type de document spécifique, qui répond à ces attentes (sur la forme et sur le fond). Les documents émis sont tous bilingue.</p> <p>Le service communication interne aide à la mise en page des documents.</p>
Mémorisation / capitalisation	<p>La base de donnée interne, accessible à tous employés via intranet, sert à capitaliser les informations.</p>

Présentation de la veille concurrentielle

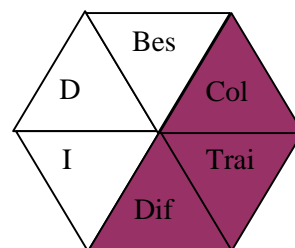
	Veille concurrentielle
Organisation	<p>Une personne a été chargée de réaliser une veille concurrentielle. Elle a été placée au centre d'un réseau de capteurs d'information, constitué spécialement à cette fin.</p>
Soutien de la hiérarchie	<p>La veille a été mise en place suite à une déconvenue commerciale. Le veilleur a reçu une lettre de mission officielle de la part du PDG.</p>
Détection des besoins	<p>L'objet et les moyens de cette fonction ont été clairement définis.</p>
Collecte	<p>Le veilleur reçoit de la part d'un certain nombre de personnes (moins de 100, et haut placées) des informations qu'il se charge de mettre sur une base de donnée dédiée.</p>

	<p>Les informations récoltées sont blanches et grises.</p> <p>Il apparaît à l'usage qu'il est difficile d'entretenir un système de cette sorte. Le nombre de contribution des membres de cette "communauté" va en décroissant, compensé par la production du veilleur.</p> <p>Les informations à plus forte valeur ajoutée (informations grises), sont rapportées par les personnes chargées d'alimenter la base. Parallèlement les sources ouvertes (informations blanches issues d'internet, de la presse...), sont aussi utilisées par le veilleur pour la production de documents.</p>
Traitement	Le veilleur est chargé de recouper les informations et de produire des synthèses.
Diffusion	Les informations sont diffusées via une base de donnée confidentielle, réservée aux capteurs d'information. Les donneurs sont aussi les receveurs.
Indicateurs	Des indicateurs simples ont été mis en place (nombre de synthèses diffusées, nombre d'accès à la base...).
Mémorisation / capitalisation	

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	Non.
Points forts, et points faibles de l'organisation	<p>Points forts :</p> <p>Il y a une grande liberté d'action qui permet à chaque veilleur de mener une veille sur ses domaines de compétence (et d'intérêt). Une convergence est en train de naître, basée sur des échanges informels mais réguliers.</p> <p>Points faibles :</p> <p>La culture d'entreprise ne favorise pas forcément le partage des informations et le décloisonnement.</p> <p>En outre, la direction pourrait sans doute exprimer plus nettement ses besoins en matière de veille. Ce qui aurait pour effet bénéfique de ne pas laisser les acteurs de la veille dans l'incertitude sur l'utilisation qui est faite de leur travail.</p>
Corrélation entre besoins et système de veille	<p>Mon interlocuteur s'interroge sur la nécessité de coordonner les différentes veilles. Est-ce réellement gage d'efficacité ? La coordination est souvent vue comme une contrainte, et cette discipline -qu'est la veille- ne peut s'épanouir que sur des relations de confiance et en aucun cas de contrainte.</p> <p>Chaque système a ses spécificités. Ce qui est bon pour une entreprise, n'est pas forcément bon pour une autre. Tous les systèmes ne sont pas reproductibles.</p> <p>Il ne faut pas aller contre le système de l'entreprise, car les "forces de l'entreprise sont gigantesques", conclue t-il.</p> <p>D'où l'importance d'être modeste...</p>

Compte rendu d'entretien I



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	CA : plus de 5 milliards d'euros.
Culture de l'entreprise.	L'entreprise est une société d'ingénieurs. L'entreprise a une forte culture des réseaux humains, et du partage d'information. Tous les trois ans à cinq ans chaque manager change de fonction, donc de métier et augmente ainsi son réseau de connaissance. Cela lui permet, illustre mon interlocuteur, de pouvoir obtenir le renseignement qu'il veut en faisant appel à la bonne personne, sans avoir à passer par la hiérarchie. D'autre part, il n'y a pas de barrières excessives entre les différents niveaux hiérarchiques, et il n'est pas rare d'envoyer des mails directement à la direction. Cette culture, favorisée par le système de gestion des ressources humaines, permet une circulation très rapide de l'information.
Environnement concurrentiel.	Une attention particulière est portée à la détection des nouveaux entrants (nouveaux concurrents).
Présentation de l'interlocuteur	Mon interlocuteur a trois activités principales : 1- Il est en charge des études concurrentielles pour la direction R&D. 2- Il réalise des études pour les managers de toutes les directions (principalement R&D). Ces études sont tournées vers la recherche d'informations sur des opportunités de partenariat et de rachat d'entreprise. Ces études ont souvent un caractère urgent et sont support à des prises de décisions stratégiques. 3- Il est en charge de la sensibilisation de l'ensemble du personnel de la R&D à la veille. Cela comprend aussi bien des formations à la recherche d'information sur internet, que des formations en sûreté et sécurité. Ces deux dernières composantes étant comprises dans le travail d'IE.

Présentation du système de veille général

Description du système de veille / IE	
- origine, création	Le poste a été créé il y a de 5 ans afin d'améliorer la visibilité de l'environnement concurrentiel de la R&D. L'initiative venait de la direction, et le service d'intelligence économique a été mis en place par mon interlocuteur.
- objectifs	Mon interlocuteur fait une distinction entre la veille et l'intelligence économique. La veille est du ressort de la surveillance. Alors que l'IE est une réponse à un besoin d'un manager (dans ce compte rendu les deux termes seront utilisés au sens ou l'entend mon interlocuteur). La complexité du travail de veille ne réside pas dans le nombre important d'employés, ni dans l'étude des concurrents existants, mais dans la détermination des nouveaux entrants. Partant de ce constat, la veille est menée dans une logique d'anticipation et de prospective.
- effectifs	Service d'IE, direction R&D : 7 personnes. En outre, la plupart des directions ont une personne avec des

	compétences en veille.
- organigramme de la veille	<p>Il n'y a pas d'organisation centrale de la veille, mais une simple coordination quand les sujets l'imposent. Il y a très peu de responsables de veille. Par contre, il y a un effort d'intégration de la veille dans les différents métiers de l'entreprise, et dans les compétences des personnes. Le système d'IE s'est greffé sur l'histoire de l'entreprise, sur sa culture, avec une utilisation extensive des réseaux humains qui la compose.</p> <p>Mon interlocuteur porte rarement une étude seul. Il intervient en support pour aider tout demandeur à faire sa veille.</p> <p>Néanmoins, l'entreprise compte un « service » d'IE dans la direction R&D et qui est composé d'un responsable et de 6 personnes. De plus la pratique de la veille est diffuse. Le groupe compte des individus qui, en plus de leur spécialité ont des compétences pour faire de la veille.</p>
Soutien de la direction	
- implication de la direction	<p>Il y a eu une forte implication de la hiérarchie, dès la création du poste.</p> <p>Ce soutien s'est manifesté par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La création du poste. - L'affectation de ressources humaines et financières (déplacements fréquents du responsable veille, achats informatiques...). - En outre, un capital confiance a été accordé au responsable veille dès son entrée en fonction. Il a été présenté à tous les managers du groupe. A cette occasion il a pu les sonder sur leurs besoins en matière de veille. <p>Ce capital confiance ne s'est pas démenti depuis.</p> <p>L'actuel responsable du service a été recruté de l'extérieur. C'était nécessaire, selon lui, pour que cette nouvelle structure ne soit pas cataloguée appartenant à tel ou tel réseau. En outre, il a été recruté sur un projet qu'il a construit et présenté à la direction.</p> <p>L'important n'est pas d'avoir des félicitations de la direction, souligne mon interlocuteur, mais d'avoir beaucoup de clients qui font remonter à la direction que la veille est efficace parce qu'elle leur a rendu service.</p> <p>L'efficacité de son travail est mesuré, et il reçoit des primes en conséquence.</p>
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	
- implication du personnel	
- formations, sensibilisation du personnel	<p>Oui. Mon interlocuteur fait des formations « formelles » en IE, en sûreté et sécurité. En outre, il assure une formation diffuse et informelle des principes d'IE.</p> <p>Il accorde une grande importance à l'approche humaine de l'IE. Il me dit visiter tous les deux ou trois mois ses correspondants à l'étranger (dont un employé de son service en poste dans une filiale). Les outils de communication informatique ne sont pas suffisants pour assurer le lien entre les personnes, nécessaire à l'échange d'information.</p>
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille	Essentiellement le service d'IE. Mais aussi les éléments qui assurent leur propre veille.

- domaines de veille	
- coordination	L'entreprise fonctionne en réseau.

Présentation de l'activité dont dépend mon interlocuteur

	Service d'IE de la direction R&D.
Présentation	
Soutien de la hiérarchie	
Détection des besoins	<p>Les demandes en prestation de veille sont issues :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de son réseau de connaissance, - et de la direction. <p>En outre, des demandes sont adressées via l'intranet veille.</p> <p>Mon interlocuteur a construit un système d'aide à la recherche d'information sur l'intranet de la veille qui est utilisé par les employés du groupe.</p> <p>Ce système d'aide à la recherche d'information permet de rechercher :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des éléments clés, - des personnes clés (experts) en et hors de l'entreprise, - des informations sur les concurrents... <p>Utile et convivial, il est bien fréquenté (2^{ème} intranet de la R&D en nombre de visiteurs), et a une forte notoriété (des indicateurs de fréquentation ont été mis en place).</p>
Collecte	<p>La collecte des informations passe essentiellement par l'utilisation des réseaux de connaissances.</p> <p>En ce qui concerne l'utilisation d'internet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toutes les ressources d'internet sont utilisées. Le responsable a tenu à former son équipe avec les spécialistes en la matière (notamment issus de l'ADIT). <p>Mon interlocuteur fait notamment une analyse sociologique des forums de discussion. Il dit gagner 15 jours d'avance par rapport à la diffusion d'une nouvelle dans la presse.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des outils logiciels de recherche d'information sur internet sont utilisés en parallèle. Se sont des outils gratuits ou bon marché (Bull Eyes comme agent d'alerte, Test Agent, Linkage pour l'analyse de l'arborescence des sites). Le service assure une veille permanente sur les outils.
Traitement	<p>Un renseignement est, suivant la définition de mon interlocuteur, le résultat d'une information collectée et d'une connaissance dans l'entreprise.</p> <p>Pour illustrer : il suit les offres d'emplois de la concurrence, pour détecter les projets en cours de développement. Une recherche sur internet lui fournit les "données brutes" (concrètement : présentation des postes à pourvoir, profil des candidats recherchés, écoles souhaitées...). Ce dont il ne peut rien faire, s'il ne consulte pas les experts maisons pour leur "connaissance" des postes, des profils, et des écoles mentionnées... Les "données" éclairées par la "connaissance" des experts, produisent le "renseignement". Le veilleur arrive ainsi à détecter ce à quoi va servir le poste à pourvoir, et donc les projets en cours.</p> <p>Le traitement est donc une opération uniquement humaine. Aucun logiciel ne rentre en jeu.</p> <p>Seule exception, quand il y a nécessité d'illustrer telle ou telle tendance</p>

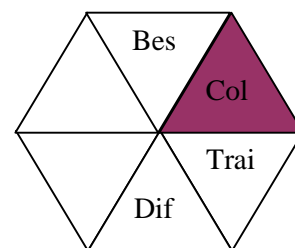
	<p>lors d'une présentation (en comité de direction ou autre), des outils de visualisation graphique (type Umaps) peuvent être utilisés. Mais, mon interlocuteur tempère en disant que la visualisation ne sert que d'appui à la démonstration de quelque chose qui a été trouvée par ailleurs. Les graphiques sont très difficilement interprétables. L'outil est utilisé en fait comme instrument de communication.</p>
Diffusion	<p>Les canaux de diffusion de l'information, sont aussi des outils de promotion du travail de veille. Trois canaux sont utilisés :</p> <p>1- L'intranet de la veille sur lequel sont stockés les documents de veille.</p> <p>2- Une lettre de diffusion à laquelle il est possible de s'abonner pour recevoir régulièrement des informations dans un champ thématique donné. Les informations envoyées sont ciblées. Après quelques temps d'abonnement, il est demandé aux colistiers (au besoin plusieurs fois) de remplir un questionnaire de satisfaction. Le taux de retour avoisine les 80%. Quand une nouvelle liste est créée, le responsable veille inscrit d'office ceux qu'il pense pouvoir être intéressés par le sujet en question. Le nombre d'abonnés, s'autorégule. D'un côté, les employés qui changent de fonction se désabonnent. D'un autre côté, un nouvel abonné conseille souvent le gestionnaire de la liste d'abonner telle ou telle autre personne (bouche à oreille).</p> <p>3- Une lettre d'information thématique et trimestrielle est éditée. Elle comporte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un éditorial (réalisé par un grand expert du domaine). - Une synthèse réalisée par l'équipe de veille. - Enfin, plusieurs articles sont écrits par les lecteurs. En effet ces derniers sont appelés à réagir sur des thèmes récurrents. Cette lettre d'information compte entre 40 et 50 abonnés. <p>Mon interlocuteur insiste sur l'importance de se faire connaître, pour un service d'appui, comme l'est la veille. Les employés de l'entreprise étant en même temps client de la veille (ils demandent des études) et fournisseur (ils apportent les informations). Il y a un effort de communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le système d'aide à la recherche d'information sur l'intranet veille a été présenté plus haut. - Régulièrement, mon interlocuteur réalise des tables rondes sur un domaine précis avec des consultants et des managers. Cette activité participe autant de la collecte et de la diffusion d'information, que de la recherche de notoriété. - Enfin, la première action de mon interlocuteur lors de son entrée en fonction, a été de visiter tous les managers du groupe pour présenter ses services, leur demander leurs besoins en matière d'IE, et bien sûr se faire connaître.
Mémorisation / capitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Les clients sont responsables de leurs dossiers. <p>Le service d'IE garde les analyses produites (sur support papier et informatique), mais remarque mon interlocuteur, la durée de vie d'une étude est très courte, et sert le temps d'informer sur une décision à prendre. Les produits de la veille sont tournés vers l'action et la prise de décision. Il n'y a donc pas d'obsession de garder dans le temps les</p>

	<p>produits de la veille.</p> <p>- La documentation (1 personne) a été intégrée au service de veille. Cela pour couper court à toute possible « rivalité » entre les deux services. Selon mon interlocuteur, la documentation doit sensibiliser à la veille et « monter en puissance ».</p>
--	---

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	<p>Sur l'existence d'indicateurs financiers mon interlocuteur me répond qu'il n'y a pas de recherche ou de justification du coût de la veille. Si l'on fait une mesure financière, la veille sera inévitablement perçue comme un centre de coût avec les dangers que cela comporte.</p>
Points forts et points faibles de l'organisation	<p>1- Les points forts et les points faibles tiennent tous deux à l'organisation en réseau du système d'IE. Il n'y a pas de tête de réseau à la direction du groupe. Donc il n'y a pas de descente d'information automatique des décisions de la direction générale. En outre, il manque une coordination formelle (type intranet) entre tous les veilleurs.</p> <p>Par contre, si un sujet est avancé l'organisation apporte beaucoup de réactivité et de souplesse.</p> <p>2- Autre point, le service d'IE est implanté dans la direction R&D. Ce qui fait que 80% des demandes en veille sont issues d'employés de cette direction.</p> <p>Comme il n'y a pas d'autres services d'IE dans les autres directions, cela fait qu'il ne peut pas répondre à toutes les demandes qu'il reçoit. D'abord par manque de temps. Mais aussi, par manque de connaissance des domaines concernés. Il n'est pas le mieux placé pour traiter les problèmes de normes ou de réglementation.</p>
Corrélation entre besoins et système de veille	<p>Le service veille est en appui à l'entreprise. Mon interlocuteur fonctionne comme un consultant dans l'entreprise. Il vend ses services à des personnes qui en ont besoin.</p> <p>La veille est une « assurance » contre le risque.</p>

Compte rendu d'entretien J



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	Magazine d'information hebdomadaire international.
Culture de l'entreprise.	Très forte culture de la gestion des informations : collecte via des informateurs, traitement, diffusion... Le magazine a une vocation continentale, et une approche « terrain ».
Environnement concurrentiel.	
Présentation de l'interlocuteur	Coordinateur des services de la rédaction, interface avec la direction de la publication. L'intérêt de cet entretien est de détecter si des méthodes d'investigation, des méthodes de collecte et de traitement des informations, propres au monde journalistique sont susceptibles d'être utilisées dans le monde de l'entreprise. L'essentiel du compte rendu est consacré aux méthodes de collecte des informations, et notamment à la gestion du réseau d'informateur. La présentation du système de veille général est sans objet. Ce compte rendu a été rédigé en grande partie par l'intéressé.

Présentation des techniques de collecte et de traitement de l'information

Détection des besoins	Les sujets de veille sont déterminés par l'environnement : Le positionnement de la publication vis-à-vis des organes de presse « à chaud », que sont les quotidiens, la radio et la télévision, déterminent les sujets à traiter. Nous partons de l'hypothèse que notre lectorat recherche une mise en perspective que les organes à chaud ne peuvent lui procurer. L'actualité détermine en premier lieu les choix éditoriaux. Certaines sections peuvent être toutefois décalées (les sujets Société par exemple) La publication défend une réputation d'originalité, d'où la recherche de sujets nouveaux (qui sont souvent des sujets anciens vu d'un angle nouveau). Ce dernier aspect fait souvent la différence, vu que l'actualité appartient à tout le monde. Le pouvoir de la direction se limite à l'angle du traitement du sujet, car c'est ce qui fonde une ligne éditoriale. Les sujets s'imposent souvent d'eux-mêmes. Une exception : le directeur peut susciter des articles sur des sujets que le journal maîtrise mieux que ses concurrents.
Collecte	Nous partons du principe que notre lecteur est une personne bien informée. Pas question, donc de lui resservir ce qu'il sait déjà (ou qu'il pourrait savoir en ouvrant des livres ou même d'autres journaux).

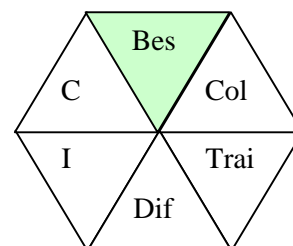
	<p>A- Internet est précieux dans la recherche d'information brute, mais n'apporte aucune informations originales. Aucun outil informatique particulier n'est utilisé. Il s'agit essentiellement des moteurs de recherche classiques, et de certains moteurs spécialisés dans le domaine d'intérêt du journaliste.</p> <p>B- Bases de données professionnelles : Le fil de l'AFP ainsi que les dépêches des agences concrétisent cette matière brute qu'est l'actualité. Les dépêches sont souvent à l'origine de nos articles. Indépendamment des styles et des lignes éditoriales, nous essayons tous de créer une plus-value informative à partir de la brève d'agence. En ce sens, les agenciers sont les tauliers de la profession.</p> <p>C- L'élément clé est certainement le carnet d'adresse. Lequel doit être cultivé, et doit faire l'objet de beaucoup d'attention. Un bon réseau d'informateur est primordial. Des contacts occasionnels peuvent déboucher sur un papier intéressant mais le coût sera plus élevé (car le besoin de vérification et de recoupement est plus important).</p> <p>En ce qui concerne la motivation des "capteurs d'information" : Dans le monde journalistique, un informateur peut être désintéressé et peut trouver gratifiant le fait de contribuer à l'accouchement d'une vérité. Mais les risques de manipulation sont sérieux, les fausses confidences et les fuites calculées sont courantes. En règle générale, un informateur requiert (et doit obtenir) l'anonymat au nom du secret de la source. Dans la mesure où les magazines d'information tablent rarement sur le caractère sensationnel de l'info, les informateurs sont rarement rétribués à la pièce mais cela arrive pour « les gros coups » lorsqu'ils sont matérialisés par un support matériel (écrit, photo...). C'est ce support matériel qui justifie, dans ce cas la rétribution. Les relations de confiance sont la base des rapports avec les informateurs. Qu'ils soient ou non des familiers, les informateurs s'entretiennent (contacts fréquents, envoi d'exemplaires..). Personnellement, je n'ai pas de méthode standard, mais je considère mes informateurs d'abord comme des partenaires et parfois comme des amis.</p> <p>Les contacts lorsqu'ils sont « impliqué » dans l'information, se soucient d'abord de l'impact que la publication aura sur leur image. Lorsque leur contribution est anonyme, mes contacts ressentent plutôt l'impression valorisante d'avoir participé à un travail collectif, de manière générale, ils tiennent à renouveler l'expérience.</p> <p>Ceci dit, la contrainte est également présente, même si elle prend des formes plus douces dans la pratique. C'est le cas des personnes sollicitées pour une info qu'ils ne peuvent refuser car d'autres pourront de toute façon la fournir. De manière générale, nous journalistes jouons sur la duplicité des sources pour mettre à l'aise nos contacts (« on ne saura pas que c'est vous qui avez parlé car vous n'êtes pas le seul à savoir ») mais en même temps, le procédé peut parfois ressembler à une forme de chantage (« de toute façon si vous ne parlez pas, d'autres parleront, alors autant que ce soit vous ! »)</p>
Traitement	Il ne s'agit pas réellement d'analyser les données mais plutôt de les

	<p>traiter à la lumière d'un plan d'article qui peut, soit préexister soit naître de la matière recueillie. Une fois que l'angle de l'article est retenu, il s'agit d'écarter sans état d'âme les infos qui ne cadrent pas avec. La sélection part du principe que l'on ne peut pas tout dire, mais que l'on peut aspirer à l'exhaustivité sur un aspect donné.</p> <p>Le recours aux consultations "d'experts" devient de plus en plus courant. Notre travail nous amène à solliciter les opinions qui « font autorité » dans un domaine donné. La méthode : les écouter, puis traduire leur pensée dans la langue de tous les jours (sans toutefois faire du simplisme).</p> <p>Il n'y a pas d'outils informatiques particuliers qui soient utilisés. Il s'agit essentiellement des outils bureautique.</p> <p>Les opérations "copier-coller" permettent notamment de réorganiser après coup des données récupérées dans le désordre. La transcription des infos s'effectue encore à la main, du moins au premier stade.</p>
Diffusion	
Mémorisation / capitalisation	

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	
Points forts, et points faibles de l'organisation	Le monde journalistique a une forte expérience dans l'utilisation des sources informelles.
Corrélation entre besoins et système de veille	

Compte rendu d'entretien K



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	Très petite entreprise.
Culture de l'entreprise.	
Environnement concurrentiel.	
Présentation de l'interlocuteur	Responsable de la veille.

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	La veille est effectuée par une personne à temps plein avec l'assistance de stagiaires. Elle consiste essentiellement en une veille concurrentielle. Cette personne a été recrutée en 1999 à cet effet. Elle mène une veille pour l'entreprise en même temps qu'elle offre (le cas échéant) des prestations de veille pour les clients de l'entreprise.
- origine, création	
- objectifs	
- effectifs	
- organigramme de la veille	
Soutien de la direction	
- implication de la direction	La direction estime que le travail de veille concurrentielle est nécessaire. Néanmoins, en période de restriction budgétaire, le poste « veille » est recentré sur d'autres activités, commerciales notamment, plus « rentables ».
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	
- implication du personnel	Dès l'entrée en fonction du responsable veille, il a mené une réflexion sur son rôle au sein de l'entreprise, et vis à vis de ses collègues (audit des besoins internes). - Il a ainsi réalisé une typologie des services qu'il pouvait rendre aux différents collaborateurs - Il a fait un essai de calcul de rentabilité de son poste. En calculant d'une part, l'apport de son travail de veille, en rapport aux services facturés aux clients (gains). D'autre part, les coûts engendrés (salaire, adhésion à des bases de données). Ce type de calcul est extrêmement difficile. Il a été tenté dans une phase de justification de son travail, pour affirmer la légitimité de son poste. Situation à laquelle sont confrontés beaucoup de veilleurs. L'expérience qu'il en retire est qu'il est très difficile de faire ce genre de calculs sauf à développer une activité véritablement rentable, possible dans une agence conseil, auprès de ces clients (démarche proactive et commerciale de conquête de clients). Choix qui n'a pas été adopté par la Direction.
- formations, sensibilisation du personnel	
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille	
- domaines de veille	
- coordination	

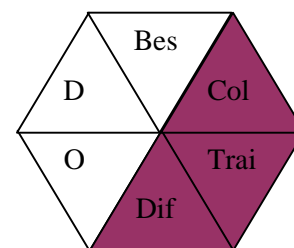
Présentation du système de veille

Détection des besoins	<p>Les besoins émanent des collaborateurs.</p> <p>Il exige qu'une demande écrite soit formulée (ce qui n'est pas systématique dans les structures de petite taille) avec des indications précises sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la problématique (fond). Cadrage de la demande, - le type de rendu souhaité (forme), - délai de délivrance du document. <p>En outre, parallèlement à la constitution du document, il est demandé un feed-back régulier aux clients de l'étude.</p>
Collecte	<p>La recherche des informations se fait des sources les plus générales vers les plus précises.</p> <p>1/ Pour dégrossir le sujet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - moteurs et annuaires généralistes, - sites de presse, de gouvernement, des universités, sites officiels, - bases de données, <p>2/ Pour des recherches précises :</p> <ul style="list-style-type: none"> - moteurs spécialisés (outils DigOut4U, Copernic), - contacts avec ses relations (interne ou externe à l'entreprise), - salons spécialisés, - presse écrite spécialisée et news groups spécialisés. <p>3/ Pour les recherches pointues :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sites très spécialisés, et mailing listes.
Traitement	
Diffusion	<p>Le responsable de la veille a différents modes de diffusion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'une part, il répond aux demandes ponctuelles des collaborateurs. - D'autres part, il diffuse une revue de presse mensuelle. - Enfin, il envoie des messages "à chaud" quand une information importante mérite d'être envoyée sur-le-champ. Ces messages sont à destination de la direction et des collaborateurs concernés. <p>Canal de diffusion privilégié : le mail, puis la presse, sans oublier les discussions informelles et les réunions de travail</p>
Mémorisation / capitalisation	<p>Un projet d'intranet a été évoqué dans une optique de capitalisation des connaissances, mais n'a pas été mené à bien.</p>

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	<p>Il y a toujours des retours de ses collaborateurs, envers qui il a une relation de client / prestataire de service. Ces retours sont très souvent informels.</p> <p>La veille est essentiellement vue comme un centre de coût... mais indispensable à la bonne marche de la structure. La Direction pense que la veille doit être réalisée par l'ensemble des collaborateurs qui doivent apprendre à mieux connaître leurs clients et leur environnement.</p>
Points forts, et points faibles de l'organisation	
Corrélation entre besoins et système de veille	

Compte rendu d'entretien L



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	CA : plus de 10 milliards d'euros.
Culture de l'entreprise.	<p>L'entreprise a une double culture : recherche et marketing. Cette dualité se retrouve :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au niveau des employés, qui sont en majorité des docteurs ingénieurs, et des diplômés d'écoles de commerce. Des passerelles entre ces deux « mondes » sont créées au sein de l'entreprise. - au niveau de la création des produits. L'innovation trouve sa source dans les demandes du marketing, et dans les propositions des laboratoires. <p>En outre l'entreprise a une tradition orale (faible utilisation de l'écrit) et favorise l'auto apprentissage. L'avancement se fait au mérite. A chacun de faire ses preuves.</p>
Environnement concurrentiel.	La concurrence est très offensive et agressive. Le secteur voit des mouvements de rachat d'entreprise, et de conquête de nouveaux marchés.
Présentation de l'interlocuteur	Mon interlocuteur est directeur de la veille technologique

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	
- origine, création	La veille a été implantée au début des années 1990, et a été portée par la direction générale. L'actuel « champion » de la veille, est un ancien chercheur, très sensibilisé à l'innovation et aux brevets, au poste de vice-président.
- objectifs	Les objectifs de la veille sont d'orienter et d'alerter la recherche et le marketing.
- effectifs	Près de 40 personnes ont une « casquette veille ».
- organigramme de la veille	<p>La veille technologique a été développée en premier. Elle se situe à la direction de la recherche.</p> <p>La veille marketing est décentralisée et les services de veille marketing calqués sur l'organisation de la société.</p> <p>Il n'y a pas d'organigramme formel de la veille.</p>
Soutien de la direction	
- implication de la direction	<p>La direction soutient la veille.</p> <p>Mais mon interlocuteur tempère aussitôt : Les entreprises sont toutes dans des situations où le court terme prévaut sur le long terme. Où la rentabilité des investissements doit être immédiate. Dans ce cadre, il est très difficile de demander des investissements pour un domaine comme la veille, qui travaille justement sur le long terme. En outre, il est fréquent que la veille se développe suite à un problème.</p> <p>Or l'entreprise va plutôt bien ! Ce qui est tout à fait positif en soi, mais n'incite pas à investir dans « l'assurance ».</p>

	Le PDG est plutôt sensibilisé à la veille concurrentielle, tandis que le vice-président l'est à la veille technologique.
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Oui.
- implication du personnel	L'entreprise est d'une telle taille qu'une réponse globale est difficile. De plus la veille est encore une discipline jeune au sein de l'entreprise. D'une manière générale, chaque service de veille a ses pratiques : - certaines veilles sont faites pour le management, - certaines veilles passent par la création d'un réseau international, et s'appuient sur l'implication de ses membres.
- formations, sensibilisation du personnel	Il y a des formations, mais trop peu. A réactualiser.
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	Pour schématiser, il y a trois domaines principaux de veille : - La veille technologique. - La veille concurrentielle et marketing (qui englobe l'observation des marchés). - La veille réglementaire.
- coordination	L'idée d'une coordination se met doucement en place, à l'instigation d'un des veilleurs, et avec le soutien d'un membre du comité de direction. Le système est en gestation. Néanmoins, cela prendrait la forme de réunions entre responsables de veille. Pour éviter que ces réunions ne soient le cadre de débats théoriques, des objectifs pratiques ont été fixés. Par exemple, l'examen d'un concurrent, d'un marché... La diversité des approches (les participants représentent les différentes veilles de l'entreprise) permettrait d'aborder le sujet sous toutes ses facettes, pour fournir une réponse globale. La préparation de ce type de réunion n'est pas une chose facile, et peut soulever des réticences. Cela demande non seulement un gros travail relationnel, mais en plus de mettre en place une organisation savamment pensée. A titre d'exemple, mon interlocuteur me précise que l'animation de ces réunions, se fait de manière tournante.

Présentation du service de veille technologique.

Présentation	La veille technologique se place au sein de la direction de la recherche. La structure est décentralisée. Le responsable de la veille coordonne et pilote les différents veilleurs, mais n'a pas de liens hiérarchiques avec eux. Cette structure se calque sur l'organisation de la direction de la recherche, ceci pour être au plus près des besoins locaux.
Soutien de la hiérarchie	Le directeur de la veille technologique est directement rattaché au vice-président en charge de la recherche.
Détection des besoins	Il y a un système à trois étages : - Dans la majorité des cas, ce sont les veilleurs qui établissent leurs propres sujets de veille. Cette veille est faite par secteur. - Un veilleur sur un site déporté, a un rôle de « détecteur » des sujets de veille. Sa fonction est d'aller à la rencontre des employés et de faire remonter leurs attentes. Il fait une veille territoriale tous types de produits confondus. - Enfin, il y a une veille opportuniste, "conduite à l'intuition" et au savoir-faire. Il y a très peu de demandes, et encore moins de retours. Quand il y a

	des demandes de la direction, les tenants et les aboutissants de cette demande ne sont pas connus. Le veilleur ne connaît pas la portée de son travail.
Collecte	<p>Les sources principales sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sources généralistes (par exemple Reuter...), - bases brevets, - publications des concurrents, - sources internes à l'entreprise : journal interne, bases personnelles des veilleurs... - internet pour le suivi de sites scientifiques. <p>La collecte est d'une part un travail humain, réalisé par les veilleurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ce sont des anciens chercheurs. Ils sont choisis pour leur bonne connaissance du métier, et de l'entreprise. Ce sont des personnes qui ont eu des responsabilités. Chaque veilleur a mis en place sa propre organisation. - Lors de grands congrès, un système de récolte des informations est mis en place (sensibilisation avant l'événement, et débriefing). - La documentation est dissociée de la veille, ce que déplore mon interlocuteur. <p>Des outils informatiques sont aussi utilisés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Active Watch (Arisem) est, de l'avis de mon interlocuteur, un outil puissant mais complexe. Il est difficile de mesurer le retour sur investissement. Si le coût financier et humain d'un tel outil est quantifiable, son efficacité est lui très difficilement mesurable. - Il considère que les outils informatiques de collecte et de prétraitement de l'information sont « un mal nécessaire ». Cette étape du circuit de l'information doit être automatisée au maximum pour permettre aux veilleurs de se concentrer sur l'analyse, où réside l'essentiel de la valeur ajoutée. <p>Mon interlocuteur me présente une anecdote qui met bien en scène le rôle des différents moyens de collecte des informations, et l'importance du travail d'équipe : La politique brevet d'un concurrent a d'abord alerté l'attention de l'ingénieur brevet. Ceci a été permis grâce aux outils de bibliographie qui permettent de visualiser graphiquement l'évolution des dépôts de brevets. L'intuition de l'ingénieur brevet, fin connaisseur du concurrent et de sa gestion des brevets, s'est trouvée corroborée par le rapport d'étonnement d'un veilleur. Ce dernier a été surpris par les thèmes d'intérêt d'un concurrent, lors d'un salon.</p> <p>L'apport des informations collectées par un outil informatique, couplés à une information grise, à une bonne connaissance des concurrents, à des initiatives individuelles, et à bon partage de l'information..., tout cela produit le renseignement utile. Avec deux ans d'avance, la stratégie du concurrent a été détectée.</p>
Traitement	<p>Le traitement est essentiellement une activité humaine, même si quelques outils de cartographie peuvent aider à l'analyse : Data View a été utilisé pour l'analyse brevet. Leximind est un outil de cartographie intéressant qui peut isoler des signaux faibles.</p> <p>Le traitement se fait « dans la tête des gens ». Mais des réunions de travail, par les échanges qu'elles permettent, sont souvent très utiles.</p>
Diffusion	<p>Il y a deux notions importantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La diffusion doit se faire en fonction de l'utilisateur final. Il est

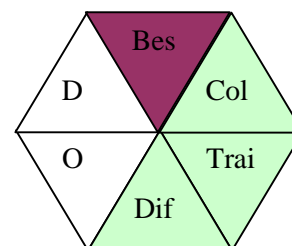
	<p>impensable d'envoyer le même document à la direction générale et à un chercheur.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La fraîcheur et l'élaboration des analyses sont deux notions antagonistes. Plus un document est élaboré, plus cela demande du recul. <p>Quatre types de produits sont diffusés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des alertes ou flashes d'information. Diffusés très rapidement, ils ne peuvent être élaborés. - Un journal bi-mensuel. Il s'agit d'une sélection d'articles commentés. Ce journal est disponible sur intranet. Un e-mail avec un lien cliquable est envoyé directement aux personnes intéressées. La diffusion est assez large. - Des synthèses. - Des dossiers d'orientation stratégique. Le degré d'élaboration est très poussé. Cela s'adresse à la direction.
Mémorisation / capitalisation	<p>Une base de donnée disponible sur l'intranet de la veille capitalise les documents de veille. Les pages consacrées à la veille y sont accessibles en un clic à partir de la page d'accueil.</p> <p>La recherche des documents se fait en mode plein texte. A chaque article, le nom du rédacteur / veilleur est mentionné, avec possibilité de lui écrire, et de recevoir l'intégralité du texte par mail. Bien que ce système soit convivial et facile d'utilisation, ces fonctionnalités sont sous utilisées.</p>

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	Il y a quelques indicateurs. Par exemple, le responsable de la veille sait que 80% des personnes qui reçoivent le journal (par le mail avec un lien cliquable) le consultent.
Points forts, et points faibles de l'organisation	<p>Les points forts :</p> <p>Les chercheurs qui reçoivent les produits de la veille sont intéressés et le font savoir. Il y a un bon répondant lors de sollicitations individuelles.</p> <p>Les points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retour (feed back) spontané trop faible. Il y a une absence totale d'information sur l'utilisation qui est faite des produits de la veille. - Bien que la veille opportuniste soit développée, il y a une volonté d'avoir plus de formalisation des besoins de veille. - Mon interlocuteur regrette aussi que la veille ne soit pas prise en compte dans l'évaluation des individus. La direction des ressources humaines devrait être impliquée pour que cette fonction transverse et "décloisonnante" soit valorisée. - La veille devrait être plus moderne, dans le sens où la collecte d'information devrait être fortement informatisée. Ceci pour permettre aux veilleurs de se concentrer sur l'analyse des informations qui est l'activité avec la plus forte valeur ajoutée.
Corrélation entre besoins et système de veille	<p>Si l'on prend en compte les moyens alloués, on peut considérer que les résultats de la veille sont positifs. L'esprit de la veille progresse au niveau de l'ensemble de l'entreprise, dont le personnel est plus enclin à s'impliquer.</p> <p>Mon interlocuteur conclue sur ces derniers points :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La veille doit être pensée en terme de valorisation de l'individu, et il

	<p>faut agir pour une reconnaissance du métier.</p> <ul style="list-style-type: none">- Le contact humain est d'une importance fondamentale pour l'activité de veille. Il faut que les veilleurs soient proches pour assurer une cohésion de l'équipe.- Enfin, il s'interroge sur la faisabilité d'une grande direction de l'information qui engloberait la communication, la veille, la gestion documentaire et la gestion des connaissances.
--	---

Compte rendu d'entretien M



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	CA : autour de 10 milliards d'euros.
Culture de l'entreprise.	L'entreprise est cloisonnée. La technologie est mature.
Environnement concurrentiel.	En ce qui concerne la concurrence, des acteurs évoluant auparavant dans des domaines proches de celui de l'entreprise, ont petit à petit débordé sur le marché de l'entreprise. Les investissements étant assez lourds, il en résulte un système de relation entre concurrents fait de coopération et de compétition (coopétition).
Présentation de l'interlocuteur	L'interlocuteur travaille au sein d'un cabinet d'information de la direction. - Il prépare des dossiers sur tous types de sujets. - Il participe à la communication, via l'édition d'un journal interne. Il travaille à la bonne circulation de l'information dans l'entreprise. La description du système de veille de l'entreprise ne va pas tout englober, et va s'attacher à trois points : - une présentation du système de veille au niveau général, - une présentation de la veille technologique de la direction recherche, - une présentation de la veille réalisée par mon interlocuteur au titre de son activité au sein du cabinet d'information de la direction.

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	
- origine, création	Les différentes entités de veille ont été installées par à-coups et selon un processus assez long. L'implication de la direction est relativement faible. Une des veilles (veille réglementaire sur les normes, et sur l'Europe) a été installée suite à des déconvenues face à des concurrents. L'implication des employés concernés a alors été forte, et ces deux veilles sont maintenant considérées comme très efficaces.
- objectifs	
- effectifs	
- organigramme de la veille	La veille n'est pas structurée.
Soutien de la direction	Le soutien de la direction est faible.
- implication de la direction	
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Partiellement. La direction fournit les thèmes des dossiers à traiter à son cabinet d'information.
- implication du personnel	Une réponse globale concernant toute l'entreprise est difficile à donner. Néanmoins, au sein de la direction de la recherche, la veille est parfaitement intégrée puisque chaque projet doit consacrer un pourcentage fixe de son budget à des activités de veille.
- formations, sensibilisation du	Au sein de la direction de la recherche, les chefs de projet sont formés

personnel	à la veille.
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	Il y a différentes entités : - La veille axée sur les grands enjeux est gérée et animée par la direction de la stratégie.. - La veille technologique est gérée par la direction de la recherche. - La veille réglementaire sur les normes et technologies environnementales, est en grande partie gérée par la direction de la recherche. - La veille financière est gérée par la direction financière. - La veille concurrentielle / marché est gérée par la direction marketing. - En outre, une veille régionale (France) est menée. - Enfin, une veille réglementaire européenne est menée avec beaucoup de vigilance. Cette veille porte sur la préparation des lois dans l'Union, et l'observation de l'application de ces lois dans les différents pays de l'Union. Cette veille est confiée en interne à des pilotes, et est répartie dans les directions intéressées.
- coordination	Il n'existe que peu de coordination entre les différentes entités de veille. Néanmoins, l'information circule entre les différentes entités de veille, par le biais des réunions inter-veilleurs, et via des bulletins de veille.

Présentation du réseau de veille général, commun à toute l'entreprise

Détection des besoins ?	
Collecte	En ce qui concerne les moyens de collecter des informations, mon interlocuteur précise quelques éléments : - Il existe un service SVP, où tout un chacun peut demander des informations. - Des alertes à la DG sont possibles dans des cas très délimités. - Plusieurs personnes sont chargées d'alimenter un bulletin mensuel : 15 à 20 contributeurs internes, avec l'appui d'un réseau d'experts externes.
Traitement	En ce qui concerne le traitement des informations pour la construction du bulletin : une petite cellule de 5 personnes est chargée de traiter les informations, aidée en cela par les veilleurs du réseau. Les contributeurs envoient des documents finalisés, il y a peu de traitement à faire.
Animation de la veille	L'animation de la veille passe par l'organisation de réunions entre veilleurs : - Il y a deux réunions annuelles accueillant les pilotes et les clients de la veille. - En outre, une grande réunion annuelle est organisée hors des locaux de l'entreprise.
Diffusion	Il y avait la publication d'un bulletin mensuel (environ 100 pages), et de bulletins thématiques. Ces documents papier étaient diffusés à environ 150 personnes (membres du réseau veille, contributeurs...) dont les décideurs de l'entreprise. Ces publications vont être progressivement remplacées par une diffusion électronique. Mon interlocuteur me précise que cette transition se fera avec vigilance. Des réticences se sont manifestées

	arguant du manque de poids d'une version électronique. L'échéance de la sortie de l'édition papier permettait en effet d'impliquer les contributeurs, et de donner du poids à la sortie de ce document.
Mémorisation / capitalisation	Un logiciel est en cours de développement pour la capitalisation des informations, leur validation et leur diffusion.

Présentation du système de veille Technologique

Présentation	La veille technologique représente une centaine de projets de recherche répartis en une dizaine de domaines techniques.
Soutien de la hiérarchie	<p>La veille suit une doctrine qui veut que personne ne soit affecté uniquement à cette activité, mais que la veille soit intégrée à chaque projet de R&D. La veille est donc tout à fait décentralisée. Chaque projet de recherche doit consacrer 10% de son budget à des activités de veille. Cela peut être affecté à une veille brevet, une activité de benchmarking, une veille concurrentielle.</p> <p>Un chef de projet est un "manager de compétences". Il peut soustraire tout ou partie des aspects de recherche à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.</p> <p>Certains projets de recherche sont uniquement des projets de veille. Ce qui fait dire à mon interlocuteur que la veille n'est pas forcément bien considérée, puisqu'on préfère l'appellation "projet de recherche" à celui pourtant plus adéquat de "projet de veille".</p> <p>Au sein de la direction de la recherche, il n'y a pas de veille structurée thématique, ni par grands domaines d'activités de l'entreprise, ni par pays / organismes. Il n'y a pas non plus de veille brevet en tant que telle, la technologie étant mature et "nécessitant" peu d'innovations brevetables.</p> <p>Dans le passé la mission d'une veille thématique, par pays ou par organisme était attribuée à des personnes "haut placées". Mais cette activité passait en dernier sur leurs priorités, et en fin de compte, n'était pas réalisée. Une autre tentative d'affecter cette activité à des personnes moins haut placées est en cours.</p> <p>Le fait que la doctrine veuille que personne ne fasse de la veille à plein temps (mais qu'une majorité en fasse à temps partiel) nuit sans doute à la structuration de cette activité.</p> <p>Les veilles thématiques « urgentes » sont, si le besoin s'en fait sentir, traitées dans le cadre d'un projet de R&D ou d'une étude spécifique, de type prospective.</p> <p>Il n'y a pas d'animation du réseau de veille technologique.</p> <p>Par contre il y a une sensibilisation. Dans la formation des chefs de projet, il y a un module de veille.</p>
Détection des besoins	
Collecte	Un service (que nous allons appeler « service documentation ») est chargé de la gestion de l'information, de la capitalisation de l'information et de la veille. Ce service comprend la documentation et la médiathèque. Il regroupe environ 10 personnes. C'est un service d'appui à la veille.
Traitement	
Diffusion	Un bulletin est édité semestriellement. Il comporte : - un ou deux articles de fond sur un problème scientifique, - des brèves de veille de quelques lignes. Ces brèves sont envoyées par

	<p>les chefs de projet sollicités par le rédacteur du bulletin. Le bulletin de veille de la direction de la recherche est multi-domaines. Ce qui fait que différentes directions s’y intéressent. Il est diffusé en interne à la Direction de la Recherche, et aux membres des autres réseaux de veille de l’entreprise, ainsi qu’aux décideurs.</p> <p>Chaque année le chef de projet présente à un Comité de Pilotage l’avancée du projet, dont une partie est consacrée à la veille.</p>
Mémorisation / capitalisation	Il existe une base Lotus Notes sur la veille technologique (la doctrine, les outils), qui n’enregistre qu’un très faible trafic.
Indicateurs	<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le fait que chaque projet ait une composante veille est un des points forts du système. - Certains documents édités par la veille sont multi-domaines (bulletin de la veille de la direction de la recherche) et sont donc facteur de décloisonnement. <p>Points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L’organisation de la veille est verticale. Si une veille est réalisée au sein de chaque projet, le compte rendu des travaux n’est fait qu’en comité de pilotage. Les membres du comité sont donc les seuls à bénéficier des travaux de veille réalisés. Une organisation plus horizontale, avec une circulation de l’information entre les différents projets pourrait être trouvée. Il n’existe pas, d’ailleurs, de réseau structuré des chefs de projets. - Il y a un manque en terme d’animation à la direction de la recherche. - Les employés de la direction de la recherche sont des chercheurs, qui font une veille très axée sur le côté technique de leur projet. Ils n’intègrent pas (ou peu) d’autres aspects (économiques, marché...).

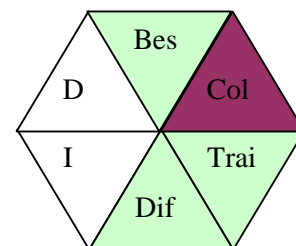
Présentation de la veille au sein du cabinet d’information de la direction

Soutien de la hiérarchie	Le cabinet est une structure de réalisation de dossiers pour la direction. Les thèmes sont demandés par la direction, et sont très ciblés.
Détection des besoins	
Collecte	<p>Mon interlocuteur, par ailleurs intégré à la direction de la recherche, sous-traite la recherche d’information sur internet au service documentation. Des outils informatiques ont été achetés et sont en cours d’essai.</p> <p>Il puise aussi ses informations dans les conférences, salons et séminaires... ainsi que via ses réseaux internes et externes.</p> <p>Pour initier un système de partage des informations avec les chefs de projets, mon interlocuteur évoque l’importance de la réciprocité. En échange aux informations obtenues, il diffuse des informations, issues par exemple des bulletins de l’ADIT (auxquels peu de personnes ont accès), ou des remontées d’information de la veille régionale.</p> <p>Mon interlocuteur insiste aussi sur l’importance d’avoir un bon relationnel.</p>
Traitement	
Diffusion	
Mémorisation / capitalisation	

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	
Points forts, et points faibles de l'organisation	Le réseau de veille réglementaire marche bien. La direction de la recherche a intégré l'activité de veille au sein de même de la réalisation des projets.
Corrélation entre besoins et système de veille	Mon interlocuteur s'interroge sur l'opportunité d'un outil de gestion de la veille au niveau général.

Compte rendu d'entretien N



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise	<p>CA : plus de 5 milliards d'euros. Forte présence internationale.</p> <p>L'entreprise a grandi par fusions et acquisitions. Le cycle de vie des produits est d'environ 5 à 10 ans (à partir de la conception, jusqu'au remplacement). La phase de conception/développement dure de 2 à 3 ans. L'entreprise a plusieurs grandes activités.</p>
Culture de l'entreprise.	<p>- La culture de l'entreprise est plutôt technique. Elle a une forte expertise en R&D et une bonne capacité à gérer des projets mondiaux. Mais il y a une évolution progressive vers une culture de marché. Les trois activités de l'entreprise et leurs différentes Divisions sont toutes des centres de profit.</p> <p>- D'autre part, l'entreprise évolue d'une culture nationale à une culture internationale. Elle privilégie un fonctionnement en réseau.</p>
Environnement concurrentiel.	<p>Le marché est très concurrentiel. La restructuration du secteur conjuguée à la mondialisation a eu un effet très violent. Les concurrents sont bien identifiés mais leur stratégie reste à être décryptée.</p>
Présentation de l'interlocuteur	<p>Mon interlocuteur est responsable du benchmarking et de l'intelligence économique pour une des activités du groupe.</p>

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	Le système de veille présenté dans ce paragraphe concerne l'ensemble du groupe.
- origine, création	<p>La question de l'origine de la veille est complexe, car le groupe actuel résulte de la fusion de différentes entreprises.</p> <p>Néanmoins, et pour schématiser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La veille technologique date d'il y a 20 ans. - La veille concurrentielle est plus récente, 10 ans. - Un intérêt est porté à l'intelligence économique depuis 1 an.
- objectifs	<p>Trois objectifs sont fixés pour la veille :</p> <ul style="list-style-type: none"> - fournir aux décideurs tout élément utile pour agir, - être capable de se positionner par rapport à l'environnement technico-économique, - créer de la valeur.
- effectifs	<p>Vu les restructurations récentes, mon interlocuteur ne connaît pas les effectifs de la veille au niveau groupe. Ce doit être l'équivalent de 21 personnes à plein temps.</p>
- organigramme de la veille	Il n'y a pas d'organigramme.
Soutien de la direction	
- implication de la direction	<p>Le PDG de l'entreprise a un conseiller scientifique qui est fortement impliqué dans la veille.</p>

	<p>L'implication de la direction se manifeste par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'attribution des ressources budgétaires (qui couvrent les participations aux salons, des moyens informatiques...), - l'attribution des priorités. Tous les « veilleurs » ont un statut de cadre. Leur travail de veille (qui pour 50% n'est pas une activité à plein temps) est notamment jaugé lors de leur entretien individuel avec la DRH.
- détection des besoins	<p>La détection des besoins de veille se fait de manière informelle à travers les différents comités de la direction. Il n'y a pas de plan directeur de la veille.</p>
- implication du personnel	<p>Cela dépend fortement des individus. Pour tout un chacun, rien n'est formalisé, même si cela entre pour partie dans les définitions de fonctions. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les acheteurs doivent faire une veille produit/marché - les experts techniques sont responsables de l'état de l'art dans leur domaine. <p>Différents facteurs expliquent la difficulté de diffuser les réflexes de veille :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il y a une réticence certaine à partager l'information. Il y a encore trop de cas, regrette mon interlocuteur, où « l'information n'est pas donnée à untel car il n'a pas le bon niveau hiérarchique, et peu importe qu'il en ai besoin ou pas... ». - En outre, les employés ne peuvent s'impliquer dans la veille car ils sont surchargés de travail. Les fusions acquisitions successives, accompagnés de « dégraissage » du personnel ont réduit leur marge de liberté. - Enfin, il y a une méconnaissance de l'organisation. Les personnes qui ont une information ne savent souvent pas à qui la donner (bien que l'entreprise possède un intranet, des organes de communication...).
- formations, sensibilisation du personnel	<p>Rien. Des projets sont à l'étude.</p>
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	<p>Il y a un conseiller scientifique, qui est impliqué dans la prospective et la gestion des connaissances. La direction marketing groupe mène une veille marché. Des différentes activités du groupe, mon interlocuteur va n'en présenter qu'une seule. Dans cette activité, il y a :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un veilleur à la direction marketing, - trois veilleurs (veille technologique, réglementaire, et brevet) à la direction technologique, - un chargé de benchmarking et IE (mon interlocuteur) à la direction business development. <p>- En outre, une veille achat est réalisée à la discrétion de chaque acheteur. Cette activité est intégrée à leur description de poste. L'activité achat est très importante : elle représente une grande partie de la valeur des produits.</p>
- coordination	<p>Il n'y a pas de coordination pour l'instant.</p> <p>Toujours au sein de l'activité dans laquelle mon interlocuteur est intégré, le mécanisme de circulation des informations est le suivant :</p>

	<p>- Il y a des rapports hebdomadaires. Chaque fin de semaine chaque employé (à partir de N-4 par rapport à la direction) rapporte les faits marquants de la semaine à son supérieur. Son supérieur en fait de même après réception des informations de ses subordonnés, et ainsi de suite. Mon interlocuteur souligne, que d'un niveau à l'autre, les remontées peuvent être fortement édulcorées.</p> <p>- Des rapports mensuels fonctionnent sur le même principe.</p> <p>- Suite à cette remontée d'information, il y a redescende des informations. Mais cela est laissé à la discrétion des hiérarchiques qui ne sont pas obligé de diffuser l'information à leurs subordonnés.</p> <p>Parallèlement, il y a un usage extensif de l'e-mail. L'intranet joue aussi un rôle dans la circulation des informations. Dès la page d'accueil, l'intranete peut aller sur des rubriques : projets, clients et concurrents. Sur cette dernière rubrique, gérée par la veille concurrentielle, sont disposés des liens vers les sites des concurrents, ainsi que des synthèses. Il y a aussi la possibilité de s'abonner à des lettres d'informations, comprenant des informations de la veille.</p>
--	--

Présentation du rôle du conseiller scientifique.

Présentation	Le conseiller scientifique opère au niveau groupe. Il dispose d'une assistante et d'un webmaster. Il travaille sur un projet de gestion des connaissances.
Soutien de la hiérarchie	
Détection des besoins	Ses sujets de recherche sont du ressort de sa sensibilité personnelle.
Collecte	Deux types de sources : - Achat d'information auprès de divers organismes (AFP*, études de synthèse de divers cabinets...) - Son réseau personnel, très conséquent, constitué d'experts hors de l'entreprise. Cette personne est en déplacement 4 jours par semaine, aussi bien en France qu'à travers le monde.
Traitement	
Diffusion	Sont diffusés : - des synthèses confidentielles destinées à la direction générale, - une revue de presse sur l'intranet. Il s'agit d'une information brute (résumé d'un article) avec lien vers le document complet. Cette formule est à l'étude, et fonctionne avec un cercle restreint d'utilisateurs, en vue d'une future extension.

Présentation de la veille concurrentielle

	Veille concurrentielle
Présentation	La cellule de veille concurrentielle appartient à la direction marketing et communication. L'équivalent de deux personnes ½ y travaillent.
Soutien de la hiérarchie	Elle est soutenue par la direction depuis environ deux ans.
Détection des besoins	La détection des besoins se fait essentiellement via deux canaux : - Des demandes ponctuelles sont faites, pour la plupart issues de la direction. - Les veilleurs de la cellule sont intégrés à divers groupes de travail. Par ce biais, ils reçoivent des demandes de veille des membres de ces

	groupes.
Collecte	<p>Les informations sont récoltés via 3 canaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suivi de la presse écrite économique (type Les Echos...), et de la presse spécialisée internationale. - Visite des sites Web des concurrents. Mon interlocuteur note que les agents d'alertes utilisés ne donnent pas entièrement satisfaction. - Interview des commerciaux. Il n'y a pas de remontée d'information automatique. Les veilleurs vont les voir. Néanmoins, il y a un essai de mettre en place la pratique du rapport d'étonnement. - Utilisation du web.
Traitement	<p>Des synthèses sont réalisées suivant un canevas type.</p> <p>Des grilles de lectures sont fournies comme élément d'aide à la décision pour les décisions stratégiques.</p>
Diffusion	<p>La diffusion des résultats du travail de veille se fait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - par voie hiérarchique, auprès des principaux directeurs, - via l'intranet, auprès de quelques éléments du réseau formel, - auprès des membres des réseaux informels du veilleur (ses relations). <p>D'une manière générale cette veille est très orientée hiérarchie.</p>
Mémorisation / capitalisation	<p>Il n'y a pas d'indicateur.</p> <p>La mémorisation passe par les documents mis en accès sur l'intranet.</p>

Présentation de la veille technologique

	Veille technologique
Présentation	<p>La cellule de veille technologique est composée de trois personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un responsable de la cellule, - un veilleur brevet, - un assistant webmaster. <p>La cellule est intégrée au centre de recherche.</p>
Soutien de la hiérarchie	<p>Le soutien de la hiérarchie se manifeste par la reconduction du budget de la cellule (qui est stationnaire depuis quelques années).</p>
Détection des besoins	<p>Les travaux de veille sont fixés de deux manières :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Par des demandes ponctuelles. La cellule gère également le centre de documentation, ce qui permet aux personnes qui viennent prendre des documents d'avoir un contact avec les veilleurs et de leur faire leur demande directement. - Parallèlement, il y a un suivi de certains sujets récurrents (étude de tous les brevets d'un concurrents, étude de tous les articles consacrés à tel sujet...).
Collecte	<p>La collecte des informations se fait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - principalement via l'interrogation de bases de données (Questel*, INPI*...), - par l'étude des périodiques spécialisés, - très peu par l'étude du web. Les outils utilisés sont classiques (Google, Copernic). L'installation d'autres outils est limitée par des problèmes techniques (notamment la taille de la mémoire vive).
Traitement	<p>Aucun traitement n'est réalisé sur les informations techniques.</p> <p>L'information brute est envoyé aux experts, qui sont seul maître pour faire l'état de l'art dans leur domaine. Concrètement, au dire de mon interlocuteur, cela conduit dans bien des cas à leur envoyer une information qu'ils n'ont hélas pas le temps de traiter.</p> <p>Néanmoins, une exception est faite pour la veille brevet. Un traitement statistique est opéré (par exemple la construction d'histogrammes) et une revue de presse réalisée.</p>

Diffusion	<ul style="list-style-type: none"> - L'information recherchée suite à une demande particulière, est diffusée au demandeur, avec copie aux personnes qui pourraient être intéressées (diffusion large). - Une revue de presse est réalisée. La liste des personnes qui y est abonnée est constituée, concède mon interlocuteur, plus en fonction d'un niveau hiérarchique, que d'un réel besoin des utilisateurs. <p>Il n'y a pas d'indicateurs à ce niveau.</p>
Mémorisation / capitalisation	<p>La mémorisation se fait de manière très empirique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - il s'agit d'armoires dans la cellule de veille !, - de la base de donnée personnelle de chaque veilleur. <p>- en outre, il est offert la possibilité de partager des fichiers entre des personnes qui veulent mettre en accès partagé des documents. Cela permet un travail collaboratif.</p>

Présentation de l'activité benchmarking et IE

	Responsable benchmarking et intelligence économique
Objectif	<p>Les objectifs sont doubles :</p> <p>D'une part, traquer de l'information produit pour assister les différentes branches d'activités dans la préparation des appels d'offres. Son travail est alors une aide à la résolution de problèmes. Savoir qui fait quoi ? Chez les clients, quelle structure de coût est mise en place ? Comment s'insérer et capter de la valeur ?</p> <p>D'autre part, faire de la prospective. Participer à la conception du plan R&D, du plan innovation, et de la politique industrielle. Cet objectif est très large, le but étant d'identifier les tendances fortes, et mon interlocuteur le résume en ces termes « savoir d'où l'entreprise vient, où l'on est, et où l'on peut aller ».</p>
Soutien de la hiérarchie	La volonté de la direction est manifeste, mais récente.
Détection des besoins	Les thèmes de recherche sont définis selon l'orientation stratégique de l'entreprise. Néanmoins ce poste bénéficie d'une large autonomie.
Collecte	<p>Les différents moyens de collecte d'information sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interview d'experts, par téléphone ou en créant des lieux d'échange (déjeuner, cocktails...). - Participation à des salons, congrès, réunions d'experts... Une part importante du travail de mon interlocuteur se fait hors de l'entreprise. - Achats d'études à des prestataires extérieurs. - Recherche sur web visible pour les informations formalisées (site d'entreprise). - Recherche sur le web invisible pour des informations non formalisées (listes de diffusion, pages personnelles, bases de données universitaires...). <p>La source majeure d'information étant son carnet d'adresse, composé d'acteurs technico-économiques, internes et externes à l'entreprise. Les acteurs internes lui servant dans un premier temps à dresser un état des lieux de la question, avant d'aller chercher des compléments d'information à l'extérieur. Son carnet d'adresse est composé de plus de 900 contacts.</p>
Traitement	<p>Le traitement consiste en un recoupement d'informations.</p> <p>Toute information récupérée est stockée dans différents dossiers.</p> <p>Il y a une élaboration et une mise à jour périodique des dossiers de</p>

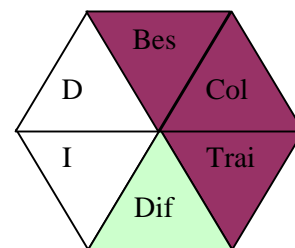
	<p>synthèse. Les outils utilisés ne sont que des outils bureautiques. Notamment PowerPoint qui permet d'avoir des synthèses toujours prêtes.</p>
Diffusion	<p>Les différents canaux de diffusion sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il y a des informations flashs vers des décideurs clés. Ce type de diffusion est utilisée très modérément, pour ne pas saturer le récipiendaire. Le danger est que cette personne, à force de recevoir des informations, ne les lisent plus. - Il y a un rapport hebdomadaire et mensuel à la direction. - Il y a une liste de diffusion par groupe projet. - Il y a enfin, des envois d'informations ciblées à tout ceux qui en ont besoin, pour décider ou agir. <p>Les transmissions d'information se font par écrit (e-mail) ou par oral. Car souligne mon interlocuteur « certaines choses ne s'écrivent pas ».</p>
Mémorisation / capitalisation	<p>Au niveau de la mémorisation, il n'y a que le disque dur de l'ordinateur, ainsi que des dossiers papier, avec une nomenclature arborescente.</p> <p>Des indicateurs sont en cours de mise en place. Par exemple au niveau de la formalisation des demandes. Mon interlocuteur s'est inspiré de la « fiche action » de François Jakobiak.</p>

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

	<p>Cette partie évaluation, concerne surtout le système mis en place dans l'activité pour laquelle travaille mon interlocuteur.</p>
Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	<p>Les indicateurs sont inexistantes ou en cours de mise en place.</p>
Points forts, et points faibles de l'organisation	<p>Les points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il y a une prise de conscience de l'intérêt de la veille. - Les moyens de communication modernes utilisés (e-mail, intranet) suppriment toutes barrières, et permettent à toutes personnes dans l'entreprise d'avoir accès aux résultats de la veille. Les réactions des lecteurs prouvent qu'il y a un auditoire pour ces travaux, même si se sont en général les personnes directement concernées par le sujet traité qui réagissent, et qu'il y a une grande majorité d'indifférents. - Le travail de veille est de proposer un certain nombre d'outils en terme de réponse ou de résolution de problèmes (donner des grilles de lecture : par exemple des matrices avantages-inconvénients, ou opportunités-risques...). C'est une démarche « boîte à outils ». <p>Les points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trop d'informations sans valeur ajoutée sont encore traitées. - Il y a encore trop de dispersion d'information. La diffusion n'est pas assez ciblée. - Il n'y a pas de coordination entre veilleurs, or des synergies sont possibles et exploitables. - Le tissu relationnel est à développer pour ceux qui font de l'IE. - Il y a aussi un problème de compétences linguistiques. La veille prend ses sources dans toutes les langues. Or il n'est pas évident de pouvoir tirer le meilleur parti de documents en allemand, espagnol, japonais,... - Les employés ont beaucoup de mal à exprimer leurs besoins en

	information. De même il faut leur apprendre à se servir de l'information que l'on met leur disposition. Il y a des formations à mettre en place.
Corrélation entre besoins et système de veille	Répondre aux besoins de la veille est un objectif en perpétuelle construction. Néanmoins, les missions de veille sont bien établies et le besoin est structuré. Si les ressources sont suffisantes, les résultats de la veille pourront être à la hauteur.

Compte rendu d'entretien O



Présentation des besoins de veille

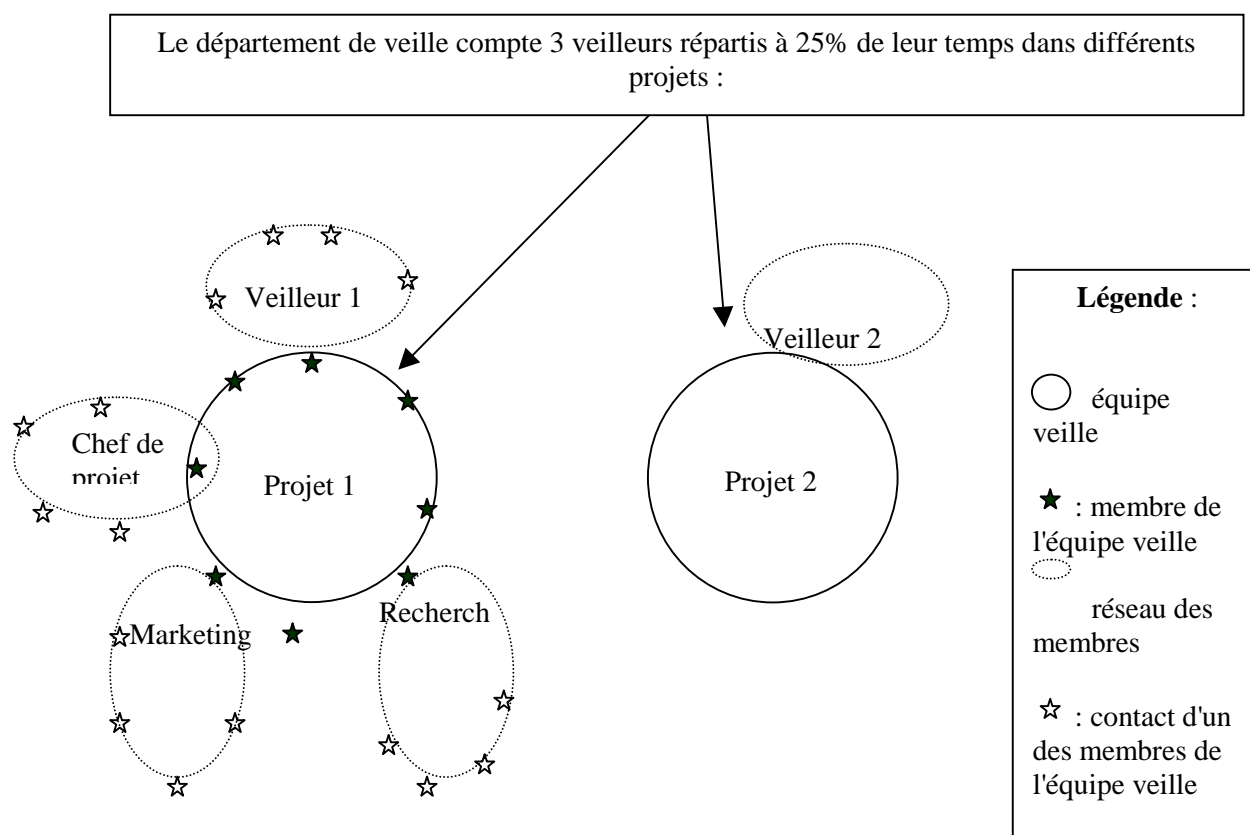
Présentation générale de l'entreprise.	CA : plus de 10 Milliards d'euros. L'entreprise est leader mondial pour quelques-uns de ces produits. L'entreprise a une structure matricielle classique : directions fonctionnelles et branches opérationnelles (elles-mêmes divisées par sous produits et/ou par zones géographiques).
Culture de l'entreprise.	- Un des vice-présidents supervise la recherche. - Forte augmentation du périmètre de l'entreprise par croissance externe. L'entreprise est désormais fortement internationalisée. - Approche par projet.
Environnement concurrentiel.	Le secteur a vu, et est en train de vivre une forte concentration.
Présentation de l'interlocuteur	Mon interlocuteur intégré au sein de la direction marketing corporate (direction fonctionnelle), est responsable (avec titre de directeur) de diverses activités pour le groupe : - veille technologique et concurrentielle sur les produits, - étude sur la normalisation et l'environnement produit. Cette activité s'apparente plus ou moins à du lobbying. Il a mis en place le département veille (réflexion courant 1996 et mis en place courant 1997). Son rôle est d'accompagner les projets sur leurs aspects veille technologique et concurrentielle. Cela consiste à : - Sélectionner des projets corporate sur lesquels des activités de veille vont être menées. - Définir et réaliser (ou faire réaliser par son équipe) des études de veille. Ceci jusqu'à ce que le produit entre dans une phase de commercialisation. - Transférer les résultats et la méthodologie de la veille au niveau des branches en charge de la commercialisation du produit. Ces derniers poursuivront une veille commerciale et concurrentielle. Mon interlocuteur se considère comme un prestataire de service dans le cadre général du développement produit.

Présentation du système de veille général :

	Cette description ne prend en compte que la veille réalisée par le département marketing corporate.
- origine, création	A la suite d'une demande du vice-président, il y a eu une réflexion sur le rôle que pourrait jouer une veille scientifique et concurrentielle. Il a été décidé que la veille se ferait sur des sujets ciblés, pour éviter une veille "tout azimut" qui serait pauvre en applications concrètes. Le département de veille (technologique et concurrentielle) a été placé à la direction du marketing.
- objectifs	L'objectif du département veille est d'être en appui à une équipe projet et de prendre en charge les aspects veille technologique et concurrentiel. Une fois le produit (issu du projet) en phase de

	<p>commercialisation, le département veille, transfert à la branche concernée les résultats et la méthodologie pour prolonger la veille.</p> <p>Parallèlement, une réflexion est menée pour développer et optimiser une méthodologie, des méthodes et des outils de veille.</p>
- effectifs	<p>Quatre personnes constituent le département veille, chacun travaillant à mi-temps ou 3/4 temps : Un directeur (mon interlocuteur), deux chargés d'études et une assistante (ce qui totalise en tout l'équivalent de deux personnes 1/2 à plein temps). Ce faible effectif est compensé par un important travail en réseau. Les trois veilleurs (le directeur et les deux chargés de veille) sont intégrés à des projets. Ils constituent alors une équipe de veille par projet d'environ dix personnes.</p>
- organigramme de la veille	<p>Il n'y a pas d'organigramme formel. Il existe un département veille, dont les membres sont intégrés à des projets corporate.</p>
Soutien de la direction	
- implication de la direction	<p>Oui. La veille a été initiée et est soutenue par un vice-président.</p>
- détection des besoins	
- implication du personnel	
- formations, sensibilisation du personnel	<p>La veille marketing corporate est effectuée par et pour les cadres dirigeants de l'entreprise. Les informations sont issues de sources formelles et des réseaux des veilleurs, et alimentent la réflexion autour de la construction des projets. Le nombre de personnes impliquées est inversement proportionnel à leur statut dans l'entreprise (les chefs de projets, quelques directeurs...).</p> <p>L'objectif de la veille concurrentielle produit est d'être effectuée dans les branches. Cette veille n'est pas décrite dans ce compte rendu.</p> <p>Des formations sont réalisées pour les membres des équipes de veille intégrés aux projets. Ces formations relèvent plus du conseil (voire du dépannage) en hot line que d'une formation « formelle ». Mon interlocuteur remarque que c'est quand une personne peine à collecter ou traiter une information, et "qu'elle décroche son téléphone pour connaître la méthode la plus efficace" que les conseils prodigués sont vraiment intégrés.</p> <p>Mais ceci est possible car les équipes de veille sont réduites (moins de 10 projets menés en même temps, comprenant chacun environ 10 personnes).</p>
Structure :	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	<p>La veille technologique et concurrentielle est assurée par un département de 4 personnes. Le responsable a un titre de directeur.</p> <p>Les autres structures sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la veille concurrentielle, assurée au sein des branches, - la veille marché et concurrentielle, rattachée à la direction de la stratégie, - le service brevet et le service documentation, qui travaillent pour l'ensemble des chercheurs et pour la veille.
- coordination	

Schéma présentant l'organisation par projet et en réseau du département veille.



Présentation de la conduite de la veille technologique et concurrentielle au sein d'un projet.	
Présentation	<p>Il y a moins de 10 projets suivis par les membres du département veille.</p> <p>Le directeur de la veille reçoit des demandes de la direction. Il met alors en place une équipe veille pluridisciplinaires constituée approximativement : du chef du projet, d'un animateur, d'une personne chargée du développement, du marketing, de la recherche, de la réglementation, des brevets, de la documentation, de l'analyse.</p> <p>La personne du département veille qui suit le projet y consacre environ 25% de son temps.</p>
Soutien de la hiérarchie	<p>Outre le soutien du vice-président, mon interlocuteur note que les chefs de projet qui réussissent à amener leur projet en phase de commercialisation sont les meilleurs promoteurs de la veille.</p>
Détection des besoins	<p>Le département veille répond toujours et uniquement à des demandes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - demande issue d'un chef de projet, pour accompagner le projet dans son développement, - demande issue d'un cadre de l'entreprise, pour une étude de veille ponctuelle (il y a environ une demande de ce type par mois). <p>Actuellement, il y a beaucoup de sollicitations. Ce qui conduit le directeur du département à traiter les sujets à enjeux majeurs. Le projet doit être structuré. De plus, il doit être "sponsorisé" par un membre du comité directeur.</p>

<p>Collecte</p>	<p>En matière de collecte d'information, la faiblesse numérique du département veille est compensée par le fait que les veilleurs, intégrés à un projet, et leurs équipes, font très largement appel à leurs réseaux. Les équipes de veille qui constituées pour porter un projet sont pluridisciplinaires. Chacun agit comme un capteur d'information dans son domaine de compétence. Tous (à part les personnes en charge des brevets, de la documentation et de l'analyse) sont choisies et intégrées à l'équipe veille au sein du projet notamment pour leur capacité à tirer partie de leur réseau (mis à côté la nécessité première d'avoir un niveau d'expertise optimal).</p> <p>Les sources d'informations formelles sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le centre de documentation, - le service brevet, - les bases de données métier, - la cellule analyse concurrentielle des produits. <p>Les sources d'information informelles sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les responsables commerciaux, - toutes les personnes rencontrées lors des diverses réunions, salons, congrès... <p>Les remontées d'information terrain sont très difficiles. Cela demande une présence et des sollicitations constantes.</p> <p>Des outils informatiques classiques sont utilisés : Copernic, DigOut4U. Des outils ont été testés, notamment Sampler. Des formations sur ces outils existent pour les membres des équipes veille. Concernant l'utilisation possible d'outils intégrés de veille, mon interlocuteur reste interrogatif.</p> <p>Il a parfois des études de veilles ponctuelles, sur des sujets particuliers et en dehors du scope habituel, à traiter dans un laps de temps assez court. Les outils qui tirent leur force de la constitution d'une base de connaissance ne peuvent pas être utiles dans ce cas. Car on ne peut refaire une nouvelle base de connaissance pour traiter un sujet qui doit être finalisé en 48 heures. Le meilleur rapport "temps passé / qualité de l'information obtenue / coût" reste à ses yeux les moteurs de recherche classiques du web.</p> <p>Mon interlocuteur précise qu'il insiste pour n'avoir que de l'information sur support électronique. Cela permet de classer, dupliquer, retrouver l'information avec beaucoup plus de facilité qu'avec le support papier.</p>
<p>Traitement</p>	<p>Tout est organisé par projet, et les éléments listés ci-dessous sont répliqués à chaque projet :</p> <p>Une méthode de travail participative est organisée autour de Lotus Notes. Il existe un forum de discussion, et une liste de diffusion (restreints aux membres de l'équipe veille travaillant sur un même projet).</p> <p>Une réunion d'une demi-journée est organisée tous les deux mois. L'organisation suivante permet d'assurer une bonne productivité des réunions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avant la tenue de la réunion, une pré-analyse, réalisée par le chargé de veille intégré au projet, est envoyée aux membres de l'équipe

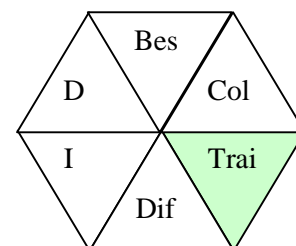
	<p>veille, pour discussion sur le forum avant la réunion.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La réunion sert alors de validation des axes de recherche en partie décelés avant la réunion. - Après la réunion, le chargé de veille fait une analyse (synthèse) de ce qui s'est passé sur la période écoulée. Cette analyse est diffusée sur deux supports : le bulletin d'information, et la base de donnée veille du projet (voir ci-dessous).
Diffusion	<p>Là encore, tout est organisé par projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toute information importante est envoyée en alerte sur la messagerie personnelle des intéressés. - Un bulletin d'information est réalisé tous les 2 ou 3 mois. - Un rapport pour la direction est édité tous les 6 mois. - Tous les documents émis sont stockés sur la base de donnée. - Le site intranet de la veille est accessible en deux clics, à partir du portail d'accueil général.
Mémorisation / capitalisation	<p>Une base de donnée veille regroupe tous les documents émis dans le cadre des projets (bulletins, rapports semestriels, analyses...). Ces documents sont archivés et sont retrouvables via un moteur de recherche. Cette base contient de 500 à 1000 documents par projet.</p>

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	<p>Il n'y a pas d'indicateurs, mis à part une enquête (sondage) réalisée auprès des utilisateurs de la veille, et le compte du nombre de documents émis.</p> <p>Il n'y a pas de calcul de rentabilité de la veille. La veille n'est pas dans une démarche de justification.</p> <p>La veille réalisée est peu connue dans l'entreprise. Mon interlocuteur a espoir que ce service se développe.</p>
Points forts, et points faibles de l'organisation	<p>Points faibles :</p> <p>1- Lorsqu'un projet arrive en phase de commercialisation, la veille opérée par le département veille est transférée à la branche qui va commercialiser le produit. Ce transfert ce fait au niveau du contenu et des méthodes. Or la greffe est souvent difficile. Il n'est pas rare que le chargé de veille soit "rappelé" au sein de la branche pour assurer le passage du témoin sur une plus longue durée.</p> <p>2- La remontée d'information (en particulier des commerciaux) est à améliorer. Mon interlocuteur reconnaît la richesse que peuvent représenter des informations systématiquement remontées de tous employés de l'entreprise. Néanmoins, cela implique de motiver les employés, et donc de mettre en place une organisation à part entière (notamment de se faire connaître, et donc d'aller à leur rencontre).</p> <p>3- L'organisation de veille mise en place correspond à des projets nationaux. Il faudrait une autre organisation pour pouvoir faire face à l'éloignement des acteurs dans le cas de projets internationaux. La visioconférence a été utilisée mais ne donne pas de résultats satisfaisants. Mon interlocuteur insiste sur l'importance d'avoir un contact direct, et voir et rencontrer les personnes avec qui l'on travaille.</p> <p>4- Des formations "formelles" sont à mettre en place.</p> <p>Points forts :</p> <p>1- Avoir un soutien haut placé (soutien du vice-président). D'autre</p>

	<p>part, la direction générale et les chefs de projet ont été convaincu qu'ils ont besoin d'une structure de veille.</p> <p>2- Assurer une bonne combinaison des informations formelles et informelles, et bénéficier de la qualité des réseaux de chaque membre des équipes de veille.</p> <p>3- Avoir mis en place un travail en équipe pluridisciplinaire.</p> <p>4- Avoir formalisé le processus de veille.</p>
Corrélation entre besoins et système de veille	Le département de veille a plus de demande qu'il ne peut en satisfaire.

Compte rendu d'entretien P



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise	Chiffre d'affaires : plus de 10 milliards d'euros.
Culture de l'entreprise.	La culture de l'entreprise est axée technique et scientifique. L'horizon de temps est assez long : pour certaines applications, entre l'idée d'un nouveau produit et son utilisation commerciale, des années passent. Dans d'autres cas, le délai entre la recherche et la mise sur marché est plus court. La durée de commercialisation est parfois très longue.
Environnement concurrentiel.	L'environnement concurrentiel est mondial. Selon les domaines la concurrence est plus ou moins agressive.
Présentation de l'interlocuteur	Mon interlocuteur est responsable d'une unité de recherche, ainsi que des systèmes d'information et de documentation qui y sont rattachés (équipe de 5 personnes). Le centre de recherche dans lequel il travaille est le principal laboratoire de recherche du Groupe. Il a un budget d'environ 30 millions d'euros et emploie plus de 300 personnes. Mon interlocuteur est ingénieur physicien de formation.

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	Le compte rendu s'attache uniquement au centre de recherche et non à la totalité du groupe.
- origine, création	La veille technologique est mise en place depuis plusieurs décennies au centre de recherches et au service de propriété industrielle.
- objectifs	Objet : Informer les chercheurs du centre sur les nouveaux développements scientifiques et technologiques dans l'environnement du Groupe, en ce qui concerne leurs axes de recherche.
- effectifs	Il y a trois documentalistes-veilleurs dans l'unité de recherche. En outre tous les chercheurs du centre de recherche (environ 90) pratiquent la veille dans leur domaine.
- organigramme de la veille	Il n'y a pas d'organigramme formel. Mais des missions ponctuelles sont définies. Les chercheurs ont le rôle d'expert analysant l'information recueillie par les veilleurs-documentalistes et la transmettent, selon les cas, aux clients de la recherche.
Soutien de la direction	
- implication de la direction	La direction demande de tenir compte et de rechercher l'état de l'art pour les grands axes de la recherche pratiquée, ainsi que pour chaque projet.
- détection des besoins	Oui, pour les grandes lignes.
- implication du personnel	Oui, essentiellement des chercheurs qui doivent connaître l'état de l'art et les évolutions probables dans leurs domaines de recherche, pour les projets en cours et les propositions de nouveaux projets.
- formations, sensibilisation du personnel	Essentiellement non formelle, par contact entre veilleurs-documentalistes et chercheurs
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille	Pour le centre de recherche, l'unité de recherche centralise la recherche et la diffusion de l'information. Cela n'est pas généralisé, et chaque

- domaines de veille	entité du Groupe a ses propres pratiques. Les domaines de veille sont essentiellement technologiques (scientifique, technique, produits et méthodes des concurrents), mais aussi normative, pour une petite partie réglementaire, juridique, économique.
- coordination	Par les clients de la recherche dans le Groupe.
- mécanisme de circulation des informations	- Entre divisions et chercheurs du centre de recherche : par des réunions et les projets. - Entre les chercheurs du centre de recherche et de l'unité de recherche : par des contacts personnels et la diffusion par courrier papier ou électronique.

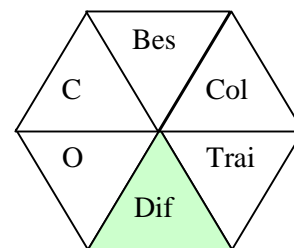
Présentation du centre de recherche

	Le centre de recherche
Soutien de la hiérarchie	Oui, pour les grandes lignes et la demande de connaître l'état de l'art avant le démarrage d'un nouveau projet. Le personnel chercheur est généralement bien impliqué et demandeur.
Détection des besoins	Par des contacts entre les clients de la recherche et les chercheurs d'une part, entre les chercheurs et les veilleurs-documentalistes d'autre part (discussion, participation à des réunions, retour sur la pertinence de l'information fournie).
Collecte	Parcours de revues, analyse de résumés de brevets récents, recherches en ligne et sur Internet, comptes-rendus de visite et de congrès. L'utilisation de bases de données est primordiale. Pour la recherche sur internet, les outils utilisés sont les suivants : Copernic, BullsEyes, Tierra Highlights2 (outil qui envoie un message d'alerte lors de modification de pages internet).
Traitement	En première ligne par les veilleurs-documentalistes selon leurs connaissances des intérêts des chercheurs dont ils ont la charge, ensuite par les chercheurs. Les informations brutes mais triées sont analysées par les chercheurs, soit individuellement, soit en équipe.
Diffusion	Les différents canaux de diffusion sont : - En premier lieu les contacts personnels, par téléphone, courriers papier et électronique, - Divers outils informatiques ont été mis en place en coopération entre les veilleurs-documentalistes et les informaticiens.
Mémorisation / capitalisation	Dossiers papiers ou bases de données par domaine ou par équipe. L'unité de recherche aide à mettre des bases locales en place et maintient et alimente des bases par domaine.

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	Oui, par enquête annuelle et retour d'info pour chaque information envoyée sur papier ou par mail.
Points forts, et points faibles de l'organisation	La proximité des différents acteurs et la bonne entente qui règne entre les équipes sont un des points forts. Tous sont sur un même site et entretiennent des contacts personnels. Par contre, il y a un manque de structure et de formalisation des activités de veille.
La veille ou l'IE, telle qu'elle est appliquée, répond-elle bien aux besoins de l'entreprise ?	En général oui, selon les enquêtes.

Compte rendu d'entretien Q



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	Ce compte rendu correspond à la description du système de veille dans une branche d'activité d'un groupe qui réalise plus de 15 milliards d'euros de CA. Cette branche d'activité compte plus de 20 000 employés.
Culture de l'entreprise.	Le partage des informations n'est pas spontané : - L'intranet est le vecteur d'échange des informations pour l'entreprise et pour le groupe. Les bases Lotus (innombrables, car chacun peut en créer une avec l'aide de l'administrateur et personne ne regarde si une base équivalente n'existe pas déjà) sont migrées sur Intranet. Une base Documentum sur Intranet est créée pour assurer une dynamique de gestion des connaissances, mais c'est encore une expérience pilote qui ne s'adresse pour l'instant qu'aux experts d'un métier. - La culture de l'innovation est "poussée" par l'ingénieur brevet de l'entreprise, qui souhaite que les gens déposent spontanément, et qui lutte contre la culture du Not Invented Here (pas inventé ici).
Environnement concurrentiel.	Chaque grand acteur du domaine est bien implanté dans une zone géographique (malgré quelques exceptions). Certains types de contrats sont autant du ressort de choix politiques, que de choix techniques.
Présentation de l'interlocuteur	Mon interlocuteur est chargé d'expérimenter une méthodologie de veille pour l'entreprise. Si le projet est accepté, la mise en place de la veille devra donner lieu à une embauche, et il faudra au préalable résoudre le problème de la situation organisationnelle d'un tel poste, ainsi que le budget (deux sujets très sensibles en temps de réorganisation et de restriction des budgets).

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	Présentation du système de veille de l'entreprise.
- origine, création	Le poste tenu par mon interlocuteur a été créé en 2000. Aucune structure n'existait auparavant, mais la veille se faisait quand même de façon informelle, au gré des besoins et des possibilités de chacun. La veille avait été identifiée comme une activité nécessaire par le directeur de la recherche de l'entreprise, qui depuis a changé de poste ! L'entreprise fait figure de pilote au sein du groupe pour la mise en place de la veille.
- objectifs	Les objectifs ont été définis par 4 départements concernés par la veille : les départements marketing, recherche, développement, et marketing-achat. Il s'agit de :

	<ul style="list-style-type: none"> - Faire un état des lieux des technologies et des axes de R&D des concurrents (du ressort des départements : marketing, recherche, marketing-achat). - Surveiller l'émergence des nouvelles technologies et leur impact sur les produits de l'entreprise (marketing). - Anticiper les nouveaux entrants - les nouveaux concurrents (marketing). - Parfaire la connaissance de l'environnement et de son évolution au niveau des normes, des réglementations, des programmes futurs nationaux et européens... (marketing). - Rechercher des partenaires (recherche). - Etudier les modes de financement (de l'Union européenne, du gouvernement américain...) et détecter les thèmes susceptibles d'être entendus (recherche, développement). - Assurer un bon accès à l'information : sources formelles et informelles. Tout type d'information : technique, politique, financier... (recherche, développement, marketing achat). - Réaliser des analyses concurrentielles et des études de marché mondiales (marketing, développement). - Déterminer les besoins "actuels" et futurs concernant les fonctions achetées (marketing-achat). - Connaître les besoins en fonctions achetées sur les projets, et programmes futurs (marketing-achat).
- effectifs	Une personne : mon interlocuteur.
- organigramme de la veille	Aucun. Les sujets de veille sont déterminés à la direction du groupe. Par contre, les orientations scientifiques / techniques (au sein de ces sujets) sont du ressort de mon interlocuteur assisté des experts de l'entreprise.
Soutien de la direction	
- implication de la direction	L'activité de veille était soutenue par le directeur de la recherche de l'entreprise. Avec son départ et la réorganisation de l'entreprise, il n'y a plus de soutien.
- détection des besoins	La direction de l'entreprise donne les sujets de veille.
- implication du personnel	Oui, les experts (9 en tout) acceptent de participer au processus de veille et donnent de leur temps. Mais en contrepartie, ils reçoivent un certain nombre d'informations triées, et envoyées à fréquence régulière.
- formations, sensibilisation du personnel	Non.
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	Effectif : un veilleur. Domaines de veille : Veille technologique, concurrents, produits ponctuelles, en dehors des sujets « de fond ».
- coordination	

Présentation des différentes étapes du cycle de l'information.

Soutien de la hiérarchie	
Détection des besoins ?	Une analyse des métiers et des produits est réalisée. Il en découle un classement par importance stratégique des axes de surveillance.
Collecte	Les différentes sources utilisées : <ul style="list-style-type: none"> - Revues, actes de colloques ... - Base de donnée Dialog. - Internet.

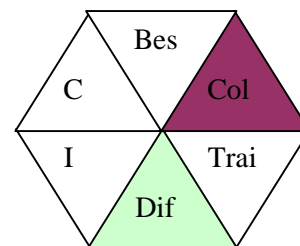
	<p>Concernant internet, les outils informatiques utilisés sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des méta-moteurs, tous sont gratuits et en ligne. - des agent de surveillance (E-catch). - des outils spécialisés, dont Knowledgist qui fait de l'analyse sémantique (édité par Invention-Machine) et qui est en cours de test. <p>Selon le type de recherche l'importance des différentes sources varie.</p>
Traitement	Un premier tri est effectué par mon interlocuteur, puis les informations sont envoyées à un groupe d'experts qui en étudient l'intérêt selon une grille de notation pré-établie.
Diffusion	<p>Les informations importantes sont synthétisées dans une lettre d'information mensuelle. Des "roadmaps" et/ou dossiers de synthèse sont réalisés et mis à jour régulièrement.</p> <p>La messagerie sert d'unique canal de transmission des informations. Les informations sont diffusées par le veilleur, et transmises :</p> <ul style="list-style-type: none"> - aux experts, - aux groupes de travail, - aux chefs de service concernés, - aux directeur(s) R&D. <p>Pour l'instant mon interlocuteur pousse l'information vers les experts, et le retour est informel. Ces derniers partagent l'information (entre eux et en présence du veilleur) de manière informelle en réunion mensuelle.</p> <p>Pour qu'il y ait un véritable échange formel d'information, ce que souhaite mon interlocuteur, cela demanderait plus de moyens (support et base de donnée), et surtout que l'action « Veille » soit officialisée. Ce qui pour l'instant n'est pas le cas.</p>
Mémorisation / capitalisation	<p>Pour l'instant il n'y a pas d'outil particulier.</p> <p>Documentum I-Team est prévu pour la fin de l'année.</p>

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	Oui, il existe une grille de notation des informations et une matrice de valeur ajoutée associée.
Points forts, et points faibles de l'organisation	<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experts très impliqués. - Méthode de travail simple. <p>Points faibles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Métier non encore reconnu au niveau de la direction de l'entreprise.
Corrélation entre besoins et système de veille	<p>La veille apporte un grand plus aux opérationnels qui ont une vision de ce qui se passe à l'extérieur. Elle apporte aussi le même niveau de connaissance aux décideurs (par le biais de la lettre mensuelle). Les programmes de R&D sont en effet proposés par les opérationnels, validés et budgétés par la direction du groupe sur des critères de concurrence, de risque, de marché etc...</p> <p>La direction du groupe a un réseau d'information politique, et c'est par la politique que s'obtiennent des affaires. La veille groupe doit donc s'adapter à cette donnée. Il y a un réseau de 60 personnes (dans tous les pays où le groupe est présent) chargé de surveiller les marchés et l'activité des concurrents, et d'en informer la direction générale du groupe.</p>

	<p>Par contre, une veille technologique doit être menée au sein des branches d'activités car au niveau technologique il y a une marge de progression.</p> <p>Mon interlocuteur ne sait pas comment la veille est menée dans les autres branches du groupe, et a peu d'information sur ce qui est réalisé au niveau corporate.</p>
--	---

Compte rendu d'entretien R



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	Organisme public.
Taille, secteur d'activité, type de produits.	Nombre d'employés : plus de 20 000.
Culture de l'entreprise.	
Environnement concurrentiel.	
Présentation de l'interlocuteur	Mon interlocuteur est responsable d'une cellule en charge de l'intelligence économique et stratégique et du renseignement au sein d'un département d'environ 400 personnes. Cette cellule est en appui essentiellement aux employés du département, mais aussi de tout l'organisme.

Présentation du système de veille général au niveau de l'organisme :

Description du système de veille /IE	
- origine, création	
- objectifs	L'objectif de l'organisme est de faire de la prospective. L'IE est donc une donnée fondamentale de son activité.
- effectifs	L'organisme compte plus de 30 cellules d'IE. L'effectif des cellules varie de une à près de 10 personnes.
- organigramme de la veille	Il existe un organigramme formel de l'IE dans l'organisme.
Soutien de la direction	
- implication de la direction	Il existe un responsable de toutes les cellules d'IE, au niveau de la direction.
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Oui.
- implication du personnel	
- formations, sensibilisation du personnel	Il n'y a pas de diffusion de documents sur l'IE. Par contre, il y a une sensibilisation du personnel : D'une part, les cellules d'IE font une formation à la demande, de manière informelle. D'autre part, chaque employé a la possibilité d'assister à deux jours de formation par an sur le thème de l'IE. Mais cela vient en décompte de son quota de jours de formation annuel. Généralement le personnel préfère utiliser ses jours de formation pour des thèmes techniques dans son domaine de compétences, plutôt que pour la veille.
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	Il y a une cellule (de 6 personnes) pour un département de 400 employés. Il y a plus de 30 cellules (effectif variable) dans tout l'organisme. La veille réalisée est plutôt technique.
- coordination	Il y a une coordination entre tous les services de veille de l'organisme.
- mécanisme de circulation des informations	Une base va être mise en service pour permettre l'échange entre toutes les cellules de veille.

Présentation du département dont dépend mon interlocuteur.

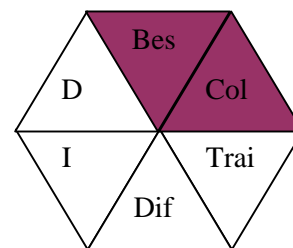
<p>Présentation</p>	<p>La cellule de veille comprend 6 personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 personnes en charge de l'IE (plus une secrétaire). - L'équivalent de 1,5 personnes en charge de la documentation : gestion du fond documentaire, achats, diffusion. - L'équivalent de 1,5 personnes en charge du renseignement. <p>Au départ, la cellule était composée de 12 personnes, dont 6 issues de la documentation. Ce sont surtout les documentalistes qui sont partis.</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'une part, l'informatisation des procédures de gestion des informations a réduit les postes nécessaires en documentation. - D'autre part, la cellule est rattachée à un département technique. Cela pose un problème, dans le sens où le nombre de postes total étant fixé par avance, à chaque changement (création de poste, mouvement...) il y a concurrence entre les postes de veilleur et de technicien. <p>Le veille thématique réalisée est essentiellement technologique. Mais des demandes ponctuelles englobent des aspects plus larges : produits, marchés, entreprises.</p>
<p>Soutien de la hiérarchie</p>	<p>La direction du département n'est pas impliquée, et entretient peu de contacts avec la cellule. En outre, la cellule n'est pas maître de ses achats (abonnement à des revues, bases de données...), ni de l'informatique.</p> <p>La cellule est dans l'ensemble, relativement peu connue du personnel.</p>
<p>Détection des besoins</p>	<p>Des thèmes de veille sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - imposés par la hiérarchie, - soulevés par le responsable, en fonction de ce qu'il pense être utile. <p>De plus, la cellule de veille reçoit de très nombreuses demandes ponctuelles des employés. Ces demandes sont autant du ressort de la documentation que de l'IE ou du renseignement.</p>
<p>Collecte</p>	<p>La cellule d'IE collecte des informations blanches, grises et noires.</p> <p>Sources blanches :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 50 journaux très spécialisés sont scrutés. A partir de cette source, la cellule de veille réalise une revue de presse. - Les missions des experts à l'étranger sont suivies de très près. A chaque retour de mission, un compte rendu est demandé. La cellule ne peut pas imposer que le CR soit réalisé, mais dans la pratique se sont toujours les mêmes experts qui partent en mission et ils sont rompus à l'exercice. <p>Le compte rendu mentionne toutes les personnes rencontrées en mission. Cela permet à la cellule de faire un suivi de carrière pour certaines personnes. Cela permet aussi d'orienter les missionnés dans leurs futurs contacts à prendre.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour certaines cellules : AFP, Reuters... <p>Internet :</p> <p>La cellule a longtemps été le seul dépositaire de postes internet dans le département. Ce qui lui a valu une certaine notoriété.</p> <p>Par contre, le service informatique, par les contrôles qu'il opère, nuit à la rapidité du média. Le service informatique vérifie chaque disquette, contrôle les pièces jointes de chaque e-mail en entrée et en sortie.</p> <p>Sources noires.</p> <p>La cellule peut faire appel à un service spécialisé de renseignement.</p>

Traitement	<p>Les traitements se font à la demande du « client » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ce peut être l'envoi régulier de photocopie d'articles de presse, dans le cas d'une demande concernant un thème de veille à traiter sur le long terme, - ce peut être l'envoi d'une synthèse.
Diffusion	<p>Les différents modes de communication sont les suivants :</p> <p>A/ L'intranet de la veille, sur lequel on trouve toutes les informations sur la cellule :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les revues de presse (à partir d'internet et des revues papier), - la liste des revues à dispositions au centre de documentation, - la présentation de l'équipe d'IE, - les thèmes de veille traités, - tous les documents émis, - les derniers achats. <p>Mon interlocuteur me signale qu'au vu du nombre important d'intranets déjà existants, ce média n'est pas la panacée pour se faire connaître. En outre, il n'est pas possible de savoir le taux de fréquentation du site. Aucun outil de suivi de la fréquentation n'est disponible.</p> <p>B/ Une revue de presse « internet » est constituée à partir d'informations trouvées sur internet. Ce document fait une vingtaine de pages et est distribué à 50 personnes (sur les 400 du département). Il n'y a pas d'indicateurs de satisfaction, mis à part quelques retours informels.</p> <p>Pour chaque réponse à une demande d'information, il y a une fiche d'appréciation à remplir. Le taux de retour avoisine les 100%, car la cellule insiste pour mettre à jour cet indicateur.</p>
Mémorisation / capitalisation	Tous les documents émis par les cellules d'IE de l'organisme sont conservés dans une base de donnée dédiée.

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	<p>La notoriété du service auprès de ceux qui le connaissent est plutôt bonne. Le service répond toujours aux demandes des « clients » (sauf dans des cas très particuliers, où l'information n'est pas accessible). Un des problèmes est la multiplication des services de veille au sein de l'organisme. Certains services se « concurrencent » d'une certaine manière. Tous n'ont pas le même budget.</p>
Points forts et points faibles de l'organisation	<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ne refuse jamais une demande. - Respecte les délais impartis. <p>Points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ne parvient pas à asseoir son image. La cellule reste méconnue des employés. Et plus grave, ignorée de la direction du département. - Ne parvient pas à toujours répondre aux demandes, pour cause de sous effectif, ou de manque de moyens.
Corrélation entre besoins et système de veille	<p>Oui, dans la mesure des moyens alloués.</p> <p>Mon interlocuteur me précise qu'il n'y a pas d'uniformité au niveau des moyens alloués aux cellules dans l'ensemble de l'organisme. Chacune réalise son travail en fonction de ses moyens.</p>

Compte rendu d'entretien S



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	Chiffre d' Affaires : plus de 5 milliards d'euros.
Culture de l'entreprise.	<p>A l'origine, l'entreprise est une diversification de grands groupes, avec un objectif non pas industriel mais financier. Par la suite, il y a eu beaucoup d'investissements en R&D et en marketing. L'entreprise est de taille modeste au niveau mondial, mais à ambition internationale. Il y a eu de nombreuses fusions, et la culture de l'entreprise est le reflet des spécificités des différentes entités intégrées.</p> <p>Le cycle de vie des produits est long, la phase de commercialisation dépasse les 15 ans.</p> <p>L'entreprise fonctionne beaucoup par réseau, et même pour reprendre l'expression de mon interlocuteur « par clan ».</p> <p>Il y a beaucoup de liberté et d'autonomie.</p>
Environnement concurrentiel.	<p>Le secteur est en phase de concentration. La concurrence est très dispersée, très éclatée. Même le major du secteur n'a qu'une petite part de marché mondial. D'où une certaine difficulté à connaître tous ces concurrents.</p> <p>Pourtant, de petits acteurs peuvent par le biais d'une alliance devenir dangereux. Aucun concurrent quel que soit sa taille n'est donc à négliger. C'est un secteur où la recherche est très agressive.</p>
Présentation de l'interlocuteur	<p>Mon interlocuteur est responsable de la veille scientifique et concurrentielle, rattaché à la direction scientifique.</p> <p>Il insiste sur l'importance de bien connaître l'esprit et le fonctionnement de l'entreprise.</p>

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	Le système de veille qui est présenté ne concerne que le siège (environ 5000 personnes). Une veille est aussi réalisée dans les filiales mais est peu connue de mon interlocuteur.
- origine, création	<p>Une des entreprises à l'origine du groupe actuel, réalisait dès avant les années 1980 une veille très dynamique, et des opérations de benchmarking. Le service qui conduisait cette veille était rattaché directement à la direction.</p> <p>Par le jeu des fusions acquisitions, l'importance accordée à la veille s'est retrouvé dilué.</p>
- objectifs	
- effectifs	
- organigramme de la veille	
Soutien de la direction	
- implication de la direction	Le soutien de la direction est faible.
- détection des besoins	
- implication du personnel	Le personnel n'est pas très impliqué.
- formations, sensibilisation du personnel	
Structure :	

<p>- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille</p>	<p>La veille est conduite dans différentes directions. Une vingtaine d'employés sont concernés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une veille « défensive » est menée. Il s'agit d'une veille dont l'objet est de défendre les produits de l'entreprise qui sont considéré comme un véritable patrimoine à protéger. Cela est en charge de la direction marketing. - Une veille technologique. - Une veille brevet, menée par la documentation. - Une veille marché. - Une veille marque. - Une veille réglementaire. - Une veille financière. - Une veille scientifique et concurrentielle, dont mon interlocuteur est en charge. <p>La veille est très dispersée. Il s'agit de services qui font de la veille mais chez qui ce n'est pas l'activité première (exception faite de la direction R&D où la veille est centralisée). La veille est souvent une activité secondaire menée à temps partiel. D'où la difficulté de monter un système centralisé.</p> <p>La veille est clairement orientée produit et défense du patrimoine de l'entreprise.</p>
<p>- y a-t-il une coordination ?</p>	<p>Les différents services de veille ne sont pas coordonnés entre eux.</p>

Présentation du service veille scientifique et concurrentielle.

<p>Présentation</p>	<p>Le service veille scientifique et concurrentielle est composé de 5 employés. Chacun a un thème particulier. Mais il y a une certaine polyvalence entre veilleurs qui fait que chacun peut répondre à des questions sur les thèmes de ses collaborateurs en leur absence. Chaque thème correspond à un axe de recherche de l'entreprise. Et le veilleur est intégré au travail de développement des produits.</p>
<p>Soutien de la hiérarchie</p>	<p>La veille souffre d'un manque de reconnaissance.</p>
<p>Détection des besoins</p>	<p>Une détection des besoins est opérée. Mais cela tient de beaucoup au dynamisme du responsable de la veille qui va « chercher » les besoins de ses collaborateurs. Parallèlement les expressions deviennent spontanées quand nos interlocuteurs ont appris à connaître nos services et ont mis en place avec nous une relation de confiance, interactive.</p> <p>Mon interlocuteur a réussi à faire en sorte que la veille soit totalement impliquée dans le processus de développement des produits. Ce qui fait que les veilleurs sont au cœur des besoins en matière d'information.</p> <p>Le responsable veille présente cette intégration au processus de développement comme un combat gagné, mais qui peut toujours être remis en cause. Ils sont « invités obligatoire » aux réunions. Les ingrédients de cette réussite sont multiples :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le responsable de la veille fait partie de l'entreprise depuis très longtemps et en connaît tous les rouages. - En outre, il a toujours été rattaché à un membre de la direction d'un bon niveau. Et il y a toujours eu une relation de confiance entre eux.

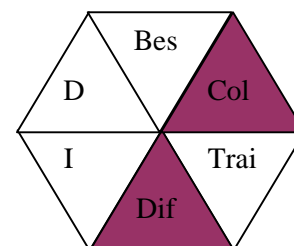
	<p>- Il a toujours été force de proposition. Il faut pouvoir apporter quelque chose, insiste-t-il.</p> <p>- Enfin, mon interlocuteur insiste sur l'aspect relationnel, assurant qu'il faut savoir s'imposer, et qu'il faut pour cela une certaine ambition, pour soi-même et pour l'entreprise. Le travail de veille dépend fortement de la personnalité qui en a la charge. C'est un domaine où la personne fait le poste, et non l'inverse.</p> <p>Le responsable du service donne aux membres de son équipe un « fonds de commerce » : C'est à dire le sujet, le client, l'équipe, des interlocuteurs... La délégation, l'autonomie et la confiance sont totales. Pour reprendre l'enchaînement d'idée de mon interlocuteur : l'autonomie responsabilise, et la responsabilité donne de la dimension à la personne.</p> <p>Les membres de l'équipe sont physiquement à côté du responsable (bureaux contigus).</p>
Collecte	<p>Le veilleur se voit attribuer un sujet de veille. Il doit développer son réseau et ses sources en conséquence.</p> <p>Généralement, la procédure est la suivante : Un veilleur est affecté à un sujet. Il reçoit des demandes d'information, par exemple l'état de la concurrence. La relation est très directe avec le client. Les recherches à ce stade se font essentiellement via des bases de données externes et internes. La réponse intervient très rapidement. Parallèlement le veilleur continue la veille et creuse le sujet.</p> <p>Les sources principales sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les bases de données externes et internes. Une des bases de données interne est réservée au service veille. Pas tant à cause de la confidentialité des informations qui y sont hébergées, que parce que la recherche d'information n'y est pas facile, et qu'il ne peut pas y avoir de formations adéquates pour tous les employés. - Les communications (publications, revues...), les sites institutionnels et ceux des concurrents. - Les contacts internes. - Internet. Divers outils de collecte des informations sont utilisés : des outils gratuits (moteur de recherche google, métamoteur Copernic...). <p>Péliclès est aussi utilisé, et est utile pour des besoins récurrents. Un outil ARISEM est en cours de test. Enfin, un outil maison a été développé. Il "tourne toute la nuit", collecte, trie et fait une pré-analyse des informations.</p>
Traitement	<p>L'analyse des informations a pour but de détecter la stratégie des concurrents sur tel produit ou tel marché. Or un produit n'existe pas pour lui-même, il existe dans un contexte donné, qui évolue dans le temps.</p> <p>Mon interlocuteur insiste sur l'importance de faire des recherches « historiques ». Pouvoir analyser les choses sur le long terme apporte toujours une pertinence à l'analyse, que la collecte d'éléments uniquement récents ne permet pas.</p> <p>Il est donc fait une large place à l'historique des concurrents et des produits.</p>
Diffusion	<p>Il existe un intranet de la veille. Cet intranet est accessible en deux clics à partir de la page d'accueil général. On peut y trouver</p>

	<p>principalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les produits de la veille, - une sélection des faits marquants chez les concurrents, - une sélection d'articles. <p>Le mail est beaucoup utilisé. La visioconférence sert de temps en temps, mais il faut connaître par ailleurs les personnes (les avoir déjà rencontrées) pour que cet outil soit vraiment utile.</p>
Mémorisation / capitalisation	<p>Une base de donnée produit a été réalisée.</p> <p>Tous les documents électroniques de veille sont doublés d'une version papier. Mais cela est plus dû à la conception du responsable veille qu'à une politique sécurité.</p>

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	Il n'y a pas d'indicateurs.
Points forts, et points faibles de l'organisation	<p>Les points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le fait que le service de veille soit rattaché à un membre de la direction de la recherche. - L'intégration des équipes de veille dans le processus de développement. - Enfin, les profils différents et complémentaires des veilleurs. Chaque veilleur a un profil différent qui enrichi le travail de l'équipe. En outre chacun connaît bien l'entreprise et le secteur dans lequel il évolue. <p>Les points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le manque de relation avec la documentation. - Le manque d'implication du service informatique. De même que la veille est en support pour le développement des produits, l'informatique devrait être en support de la veille. Son rôle est de conseiller et de mettre en place des outils... « qui marchent ». En outre, les capacités de l'équipe en matière informatique sont hétérogènes. Il faudrait un nivellement par le haut. - La relation avec les clients doit être privilégiée. Cela passe notamment par la constitution de réseaux forts et étendus dans l'entreprise. - Enfin, le manque de proactivité et d'initiative de la veille. Jusqu'à présent il n'y a que des réponses à des questions formulées. Il faut élargir la palette de service et devancer les demandes des clients.
Corrélation entre besoins et système de veille	

Compte rendu d'entretien T



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	CA : plus de 30 milliards d'euros.
Culture de l'entreprise.	L'entreprise est issue d'un conglomérat industriel. Elle s'est, dès les années 70, tournée vers l'Europe, par des rachats d'entreprises. Ce qui en fait aujourd'hui une entreprise multiculturelle, décentralisée avec différents pôles (pouvoirs locaux) forts. L'organigramme de l'entreprise est matriciel, organisé en divisions (produit), et régions (marché).
Environnement concurrentiel.	Une dizaine de concurrents mondiaux ont un profil similaire. Néanmoins la concurrence vient aussi des nouveaux entrants. Certains se sont développés très rapidement et ont pris des parts de marchés conséquentes.
Présentation de l'interlocuteur	<p>Mon interlocuteur est responsable de la veille marché : analyse du marché et analyse de la concurrence. Son périmètre d'action est purement économique, la veille technologique est réalisée ailleurs. Il est rattaché au directeur marketing corporate. Il a des correspondants dans toutes les divisions et les régions.</p> <p>La veille est décentralisée. La veille marketing (analyse du marché) et concurrentielle est à la charge des directions marketing des différentes divisions et régions. La veille y est faite au coup par coup, selon les opportunités. Le rôle de mon interlocuteur est de pérenniser ce travail. Cela passe par le développement d'outils, la création et la mise en place de processus pour cette communauté de professionnels. La cellule centrale de veille est bien entendu également au service direct de la direction générale de l'entreprise, ainsi que responsable plus particulièrement de la veille Europe.</p>

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	
- origine, création	Il n'y a pas de système d'intelligence économique institutionnalisé.
- objectifs	
- effectifs	Mon interlocuteur recense environ 100 à 150 personnes qui travaillent à temps partiel pour la veille marché et produit. Cela représente selon lui, l'équivalent de 50 personnes à plein temps.
- organigramme de la veille	Il n'existe pas d'organigramme de la veille.
Soutien de la direction	
- implication de la direction	La direction n'est pas impliquée dans le développement de cette activité même si elle en est le premier client. Il arrive que la direction demande une étude de veille, et très souvent dans l'urgence. Mon interlocuteur incrimine ce qu'il appelle le « syndrome de l'urgence ». Tout est demandé à la dernière minute et tout est très urgent. Il y a peu de place pour un travail en profondeur et à long terme qui permettrait de mettre en place une veille pérenne. C'est ce qui explique que 70% des demandes ne soient pas pleinement

	<p>satisfaites. Les veilleurs-analystes sont trop utilisés comme un service SVP.</p> <p>L'importance de cette fonction n'est pas assez reconnue.</p>
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	<p>La direction émet des demandes, mais ponctuelles.</p> <p>L'information marché est consommée comme un achat d'impulsion. Il n'y a pas de planification des besoins.</p>
- implication du personnel	<p>Il y a eu des tentatives de mettre en place des contributions participatives, de faire participer les employés à la remontée d'information. Cela n'a pas marché.</p> <p>Mon interlocuteur trouve une partie de l'explication dans le fait que les contributeurs attendent tout de suite un retour. Ils veulent du donnant-donnant. Or il est difficile de pouvoir satisfaire les attentes forcément différentes des contributeurs. Surtout si une seule personne est chargée d'animer un tel réseau.</p>
- formations, sensibilisation du personnel	<p>Il n'y a pas de formations.</p>
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	<p>- Il existe une veille marketing (analyse du marché) et concurrentielle qui est décentralisée. Cette veille est à la charge des directions marketing des différentes divisions et régions.</p> <p>- Mon interlocuteur a pour tâche d'assurer la pérennité des ces actions.</p> <p>- Il y a aussi des veilles réglementaire, technologique...</p>
- coordination	<p>Il n'y a pas de coordination entre les différentes veilles au sein de l'entreprise. Mon interlocuteur avoue qu'il ne voit pas d'intérêt à travailler avec les personnes en charge de la veille technologique, réglementaire... Les métiers sont très différents. Par contre, il reste essentiel d'être informé de ce que font les autres services de veille.</p>

Présentation de la veille : analyse du marché et analyse de la concurrence

Présentation	<p>Mon interlocuteur est responsable de la veille marché (analyse du marché et analyse de la concurrence).</p> <p>Il est responsable d'une équipe de 12 personnes : dont 4 analystes, des documentalistes et des chargés d'études.</p> <p>9 employés sont permanents, et les 3 autres sont des employés temporaires.</p> <p>Il a pour mission de pérenniser les actions de veille qui sont réalisées au coup par coup dans les divisions et au sein des différents marchés. En outre, il est responsable de la veille marché, concurrence et clients pour le monde et la zone Europe.</p>
Soutien de la hiérarchie	<p>Il n'y a pas de soutien de la hiérarchie, bien que cette fonction y soit fortement dépendante. Une bonne partie du travail de mon interlocuteur consiste à faire coopérer ensemble près 50 personnes dont une bonne partie ont un niveau hiérarchique supérieur ou égal au sien dans leur propre organisation. Sans appui hiérarchique, les solutions sont réduites. Il ne peut que mettre en place des outils, des processus, des méthodes... et les proposer.</p>
Détection des besoins	
Collecte	<p>L'intranet de l'entreprise est très dense et disparate, et se développe de manière anarchique.</p> <p>Une application complète est développée (avec l'outil Arisem) composée de différents outils :</p> <p>- Un moteur de classification. Plutôt que d'implanter un moteur de</p>

	<p>recherche, qui manquerait de fiabilité, il a été choisi d'utiliser un moteur de classification d'information.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un annuaire d'expert est disponible. Cet annuaire est conçu de telle manière qu'il ne rende pas seulement une représentation statique des connaissances des employés (M. X est spécialiste de ceci), mais aussi une représentation évolutive (M. X travaille sur ceci) ce qui est beaucoup plus opérationnel. - L'outil permet de créer des forums. Chaque forum permet de demander, d'envoyer, de recevoir des informations, et permet la constitution d'une bibliothèque propre. - Enfin, un système est en cours d'implémentation qui permettrait de résoudre le problème de la cartographie des sources. Mon interlocuteur est sensibilisé à la perte de temps inhérente à la recherche de la bonne source d'information. S'il était possible de savoir où trouver telle information (internet, dépêche Reuter, base de donnée brevet ...) le gain de temps serait phénoménal. <p>Le système imaginé implique les fournisseurs d'information. Il s'agit de leur demander de permettre aux outils de l'entreprise de rechercher automatiquement l'information utile dans leurs bases de données. La solution devrait être déployée à la fin de l'année pour mise en service opérationnelle d'ici un an ou deux.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un dernier outil offre un espace de publication. Il héberge et met à disposition les publications des employés. <p>La collecte d'information n'est pas l'affaire que des outils informatiques. Les réseaux humains tiennent une large place. Pour chaque recherche d'information, le veilleur identifie les fonctions clés de l'entreprise du domaine en question. Il s'agit souvent des responsables commerciaux, des chargés de veille marketing, des chargés de stratégie...</p> <p>A ce titre, il est important de connaître les biais attachés à chaque fonction. Tout ce qui remonte des fonctions commerciales sera sous-estimé. En effet un commercial est rémunéré en fonction des dépassements de ses objectifs. Placer des objectifs de vente bas, permet d'augmenter son potentiel de prime. Inversement, tout ce qui remonte des divisions produit sera surestimé.</p>
Traitement	Le traitement est affaire de matière grise. Il n'y a pas d'outils impliqués, mis à part la classification des infos par Arisem.
Diffusion	<p>Les outils précédemment nommés sont aussi outils de diffusion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le forum. - Les espaces de publication. <p>- En outre, une base de donnée de nouvelles a été mise en place. Cette base est alimentée par des fils d'information comme celui de Reuter. 2500 employés y sont abonnés. Ils peuvent déterminer leur profil, pour ne recevoir que des informations qui les concernent. 150 nouvelles sont reçues chaque jour et ainsi retransmises selon les critères déterminés par les colistiers.</p> <p>Outre les informations externes, les colistiers ont la possibilité d'alimenter cette base. Mais seuls quelques colistiers (moins d'une dizaine) diffusent régulièrement des informations par ce canal.</p> <p>Mon interlocuteur remarque que le meilleur outil du veilleur est le</p>

	mail ! L'essentiel des informations utiles est échangé entre personnes d'un réseau de connaissance, via la messagerie, et par échange individuel (de personne à personne).
Mémorisation / capitalisation	Il existe une bibliothèque avec une base de donnée documentaire. Elle possède sans doute, tempère mon interlocuteur, 80% des achats du groupe. Car, malgré l'existence d'une centrale d'achat, rien n'empêche les achats particuliers dans telle ou telle division.

Présentation du système d'analyse concurrentielle, et de la centrale d'achat

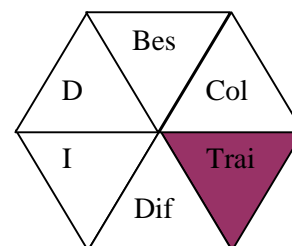
Présentation	<p>Deux structures sont présentées ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse concurrentielle. - La centrale d'achat. <p>L'analyse concurrentielle : Un système centralisé de suivi des concurrents a été mis en place, mais n'a pas été pérennisé. Le système était hiérarchisé. Une personne était chargée de nommer (sur la base du volontariat) des responsables de la veille en charge du suivi d'un concurrent. Ces derniers choisissant à leur tour des capteurs d'informations. Ce système n'a pas fonctionné. - Cela est dû d'une part à la multiplicité des nouveaux entrants. Suivre 10 concurrents bien identifiés est relativement aisé. Suivre une multiplicité des petites ou moyennes entreprises grossissant en fonction du marché l'est beaucoup moins. - En outre, les fonctions n'étaient pas officielles, et le travail de veille se faisait en plus des activités normales. Malgré la motivation des volontaires, à la moindre urgence opérationnelle, le travail de veille était abandonné. Une solution aurait été de rendre cette activité officielle, mais ce n'est pas à l'ordre du jour.</p> <p>La centrale d'achat : Un système de mutualisation des achats d'information a été mis en place. Le système fonctionne de la manière suivante : si une entité veut acheter une étude, elle le fait savoir à la centrale d'achat, qui diffuse l'information sur une base dédiée. D'autres entités peuvent se montrer désireuses d'obtenir cette étude, et acceptent d'en partager le coût d'achat. La structure centrale n'a pas de budget, et est simplement chargée de mutualiser les demandes. Les achats sont ainsi gérés et rentabilisés à l'échelle de l'entreprise. Cela évite deux écueils. Premièrement qu'une structure supporte seule le coup d'achat d'informations. Deuxièmement que différentes entités achètent la même étude sans savoir qu'elle est déjà acquise par ailleurs. Les gains sont estimés à 5 millions de Francs par an. Ce système avait été originellement développé dans une division avant d'être implémenté pour toute l'entreprise, à l'initiative du responsable veille marché.</p>
---------------------	--

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille	Indicateur en terme de service fourni : Pour tout ce qui est application
---------------------------------------	--

<p>au niveau de l'entreprise</p>	<p>informatique, il y a bien sûr des indicateurs (par exemple, le nombre de nouvelles envoyées aux colistiers). En outre, des enquêtes sont réalisées régulièrement auprès des utilisateurs.</p> <p>Au niveau financier, il a été calculé que la centrale d'achat faisait économiser plusieurs millions de Francs par an.</p> <p>Enfin en terme d'image, les analyses de marché qui sont produites semblent appréciées, au sein même des divisions. Ceci constitue une victoire, car le siège a souvent la réputation de coûter cher aux unités opérationnelles. Or depuis que l'activité de veille est mise en place, ils sont demandeurs des analyses marchés produites.</p>
<p>Points forts, et points faibles de l'organisation</p>	<p>Les points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Souplesse de l'organisation de la veille, due au travail en réseau. - Flexibilité et polyvalence des veilleurs. <p>Les points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sentiment d'inertie du système. - Manque de soutien de la hiérarchie, manque de reconnaissance de la fonction. Il faudrait une officialisation dans l'organigramme. - Le système est porté par des individus. Mon interlocuteur avance que s'il s'en va, 50% de son travail ne serait pas pérennisé. Plus largement il y a une faiblesse dans la capitalisation et la pérennité des savoirs.
<p>Corrélation entre besoins et système de veille</p>	<p>Il y a une tendance à gommer la dimension politique et stratégique de l'information, à mettre en place des structures, des outils et des rouages qui restent souvent une coquille vide.</p> <p>L'information est avant tout source de pouvoir, et outil de promotion à l'intérieur de l'entreprise. Aucune veille pérenne ne peut être construite sans prendre en compte cette dimension.</p>

Compte rendu d'entretien U



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	Chiffre d'Affaire : plus de 30 milliards d'euros.
Culture de l'entreprise.	<p>Bien que de taille mondiale, l'entreprise fonctionne, selon l'expression de mes interlocuteurs comme une « énorme PME ».</p> <p>La circulation des informations est relativement bonne. Les informations circulent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'une part, au sein des projets. L'entreprise fonctionne par projet, ce qui permet une circulation transversale, et un décloisonnement des services. - d'autre part, par la voie hiérarchique. Le système de management actuel de la direction a fluidifié et optimisé les rouages hiérarchiques. <p>Le cycle de vie des produits est long : de 3 à 5 ans en conception, et à peu près le double en commercialisation.</p>
Environnement concurrentiel.	L'environnement concurrentiel est très agressif. Le secteur est en train de vivre une période de concentration, ce qui entraîne une réduction du nombre des entreprises aux dépens des plus faibles.
Présentation de l'interlocuteur	<p>J'ai été reçu par deux membres de la direction de la stratégie.</p> <p>L'entretien n'a pas porté sur la présentation du système de veille de l'entreprise, mais sur les attentes de la direction en terme de gestion des informations.</p> <p>Ce compte rendu, seule exception sur l'ensemble du panel qui vous est présenté, ne présentera donc pas l'organisation de la veille mais reflétera plutôt les besoins et les attentes d'une grande entreprise en matière de gestion des flux informationnels. C'est la dernière partie du compte rendu, généralement réduite, qui sera donc ici développée.</p>

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	
- origine, création	
- objectifs	Un des objectifs actuels de la direction en matière de veille est de capitaliser l'ensemble des informations et des connaissances présentes dans l'entreprise.
- effectifs	
- organigramme de la veille	
Soutien de la direction	
- implication de la direction	Le PDG lui-même, a commandité des membres de la direction de la stratégie pour travailler à l'optimisation de la gestion des informations. Cet objectif est devenu un plan d'actions.
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	
- implication du personnel	
- formations, sensibilisation du personnel	
Structure	
- nombre et répartition des entités de	Les besoins en matière de veille sont très larges. Face à un chantier

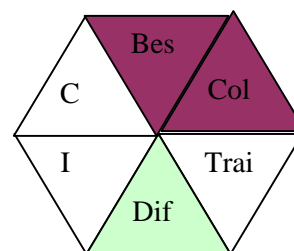
<p>veille - domaines de veille</p>	<p>"démessuré", il faut trier les domaines à développer. La veille dans l'entreprise s'attache plus particulièrement aux domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la technologie : La veille technologique est réalisée par des équipes spécialisées. Elles sont localisées dans le pays d'origine de l'entreprise et sur deux marchés mondiaux. - le produit. - les processus. Le challenge attaché au processus est considérable, car le but n'est pas de produire un produit... , mais de produire un produit à un coût minimum. D'où l'importance attachée aux processus. - l'observation des concurrents. Notamment la stratégie des concurrents. Cette veille est organisée d'une manière moins formelle que les autres veilles. Elle n'en est pas moins présente au cœur de l'activité de veille générale. - les aspects financiers. - les aspects réglementaires ne sont pas des domaines de veille à proprement parler. L'observation de la réglementation est totalement intégrée au fonctionnement de l'entreprise (notamment au niveau de la phase d'homologation des produits), et se fait naturellement. Le seul cas où une veille réglementaire est mise en œuvre, est lors de la phase d'observation d'un marché avant de l'investir.
<p>- coordination</p>	

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

<p>Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise</p>	
<p>Points forts, et points faibles de l'organisation</p>	<p>Mes interlocuteurs insistent sur les faiblesses du système et sur les moyens mis en œuvre pour les combattre :</p> <p>L'échange, les synergies et la transversalité sont à optimiser. Les travaux des uns peuvent servir les autres, et tout doit être fait pour permettre les échanges au sein de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise emploie beaucoup d'experts qui travaillent en partenariat avec d'autres entreprises pour le développement de produits communs. Ces échanges inter-entreprises ne sont pas assez mis à profit. - De même, la centrale d'achat de l'entreprise est assez importante. La direction voudrait faire en sorte que les membres de l'entreprise soient plus sensibilisés au processus de collecte et de remontée des informations. <p>Les problèmes sont de différents ordres : Les acteurs (ingénieurs, experts...) ne sont pas assez sensibilisés. Et quand bien même ils voudraient partager des informations, ils ne savent pas à qui et comment les transmettre.</p> <p>Il s'agit donc de faire naître des flux d'information. L'objectif est inévitablement un objectif à long terme, qui passe par un enrichissement de la culture d'entreprise.</p> <p>Les moyens mis en œuvre pour atteindre cet objectif : - Mes interlocuteurs, en charge de ce projet, du fait de leur appartenance à la direction de la stratégie ont une autorité fonctionnelle sur les autres directions. Autorité fonctionnelle sur</p>

	<p>laquelle ils devront compter.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La démarche va être très progressive. <p>Après une phase de réflexion et de conception d'un projet, ils vont proposer des solutions concrètes aux acteurs des différentes directions du groupe. Des expériences vont être tentées sur un périmètre restreint. Puis il va y avoir un élargissement progressif pour éviter tout blocage du système. Un maximum de précautions va être pris pour éviter, et un refus de la direction générale, et un blocage par les acteurs sur le terrain.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cela va nécessiter un important travail relationnel. D'une part en terme de communication et d'explication de la démarche. D'autre part en terme de valorisation des individus. Il faut éviter que la dynamique de partage des informations soit vécue comme une contrainte hiérarchique, ou un travail supplémentaire. Le moteur de cette dynamique doit être l'intérêt que chacun y trouve. - Enfin, une des forces de l'entreprise, sur laquelle les protagonistes de cette mission comptent beaucoup, réside dans la passion qui lie les employés de l'entreprise et qui fait naître une volonté commune.
Corrélation entre besoins et système de veille	

Compte rendu d'entretien V



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	CA : plus de 15 milliards d'euros.
Culture de l'entreprise.	L'entreprise est fortement internationalisée.
Environnement concurrentiel.	L'environnement concurrentiel est très agressif. Il n'existe que quelques acteurs mondiaux. A cela se rajoute une dizaine de concurrents de taille régionale.
Présentation de l'interlocuteur	Mon interlocuteur est directeur de l'intelligence économique (son titre exact est en anglais). Il est chargé du management de cette structure (après l'avoir mise en place), de la diffusion d'une dynamique propre à l'IE, et des formations dans ce domaine. Il rapporte directement à la direction générale.

Présentation du système de veille général :

Description du système d'IE	
- origine, création	L'IE a été lancé en 2000 après un audit interne mené par mon interlocuteur.
- objectifs	L'objectif de l'IE est de maîtriser l'information nécessaire à la prise des décisions stratégiques. L'esprit de l'intelligence économique est "d'organiser l'informel".
- effectifs	Un noyau central au siège du Groupe (4 personnes), un réseau mondial avec des correspondants par zones géographique, par grandes directions, et par entités business. L'ensemble du réseau forme un maillage.
- organigramme de la veille	Il existe un organigramme formel. Une partie de la veille est externalisée.
Soutien de la direction	
- implication de la direction	La direction est impliquée dans la démarche d'IE. L'expression manifeste de cette implication, est la relation directe qu'il y a entre le directeur de l'IE et la direction générale. Ce dernier insiste sur l'autonomie dont il bénéficie et qui lui permet de mettre en place et de gérer le dispositif d'IE. Que ce soit en matière de gestion des ressources humaines, ou des ressources informatiques (mise en place d'un intranet spécifique...).
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Oui, cela se fait en trois phases : - La direction établit le plan stratégique de l'entreprise. - A partir de ce plan, et en fonction des demandes des managers (essentiellement les membres du comité exécutif, du collège de directeur, mais aussi les correspondants IE) sont déterminés les besoins en information. - De ces besoins sont issus les plans de recherche.
- implication du personnel	Le nombre de personnes ayant pour fonction de faire de l'IE à plein temps est réduit. La plupart exercent une activité principale.
- formations, sensibilisation du personnel	Oui. Il y a un intranet d'IE (en accès libre pour près de 85% des employés).
Structure	

- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	<p>L'organisation de l'IE dans l'entreprise est centralisée. Le directeur IE gère une équipe de 4 personnes, chacune responsable d'un domaine :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la recherche, - de l'information documentaire, - de l'analyse, - du "supply chain" sur le plan informatique, ainsi que de la gestion de l'intranet. <p>En outre, le directeur est chargé de coordonner les activités IE de correspondants ayant eux-mêmes des capteurs à l'intérieur de leur structure. Ces correspondants sont répartis :</p> <ul style="list-style-type: none"> - par zones géographiques, - par directions générales, par entités business. <p>Tous les domaines de veille sont concernés.</p>
- coordination	Oui, par le noyau central.
- mécanisme de circulation des informations	Le mécanisme de circulation des informations entre les différentes entités fonctionne de manière horizontal et "elliptique". Le noyau central assure le flux avec la direction.

Présentation du noyau central sur les différentes étapes du cycle de l'information

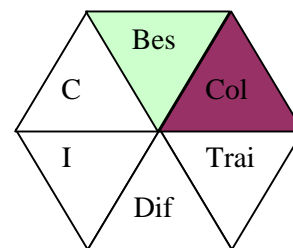
Soutien de la hiérarchie	La direction générale est impliquée. Mon interlocuteur juge que "l'upper management" est en progrès. Le "middle upper" management a encore des difficultés mais il s'applique à progresser.
Détection des besoins	Décrit plus haut.
Collecte	Des outils informatiques sont utilisés. De nombreux outils informatiques sont testés. Mais mon interlocuteur insiste sur la primauté de l'humain à toutes les étapes du cycle de l'information, en "début, milieu et fin". Les capteurs d'information sont des experts. Tout ce qui n'est pas technique et qui sort du domaine de compétence spécifique de l'entreprise est externalisé (recherche d'informations financières, commerciales...).
Traitement	L'intranet est vu comme un outil de traitement de l'information dans le sens où il permet un traitement et un classement. Des réseaux d'experts sont bien sûr mobilisés.
Diffusion	L'intranet de la veille sert de vecteur de diffusion et de capitalisation des informations.
Mémorisation / capitalisation	

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	Des indicateurs sont utilisés.
Points forts et points faibles de l'organisation	Le système d'IE mis en place est à deux niveaux, horizontal et transverse. - D'une part il permet un travail collaboratif à haute valeur ajoutée entre les correspondants et la direction. - D'autre part, il permet une implication de l'ensemble des employés. Grâce à l'intranet IE, tous peuvent utiliser et contribuer à la dynamique d'IE de l'entreprise.

	<p>Mon interlocuteur présente le système d'IE comme fluidifiant le flux d'information dans l'entreprise, montant et descendant (direction - employés).</p> <p>En outre, la grande marge de manœuvre du directeur IE est un atout certain pour mettre en place une telle dynamique.</p>
Corrélation entre besoins et système de veille	

Compte rendu d'entretien W



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	CA : plus de 30 milliards d'euros.
Taille, secteur d'activité, type de produits.	
Culture de l'entreprise.	L'entreprise est très technicienne. Le partage de l'information est plus un défi qu'une réalité. La structure hiérarchique, monolithique et composée de nombreux niveaux, peut être vue comme un frein à la bonne circulation des informations.
Environnement concurrentiel.	Le secteur est en train de vivre une déréglementation. L'entreprise est de taille mondiale. La concurrence est à gérer à cette échelle.
Présentation de l'interlocuteur	<p>Mon interlocuteur est Chargé de Mission intelligence économique à la direction de la sécurité. Cette direction est rattachée à la présidence. Au sein de cette direction, on trouve deux chargé de mission IE, et un conseiller technique (en support pour les questions informatiques). Mon interlocuteur a occupé toute une palette de fonctions au niveau de la veille : la fonction de veilleur, d'animateur de réseau de veilleurs, et de responsable veille d'une Direction, ...</p> <p>Le système de veille est en pleine restructuration au sein de l'entreprise. De nombreuses entités se sont développées de manière spontanées, autonome, et le tout est très hétérogène. L'entretien a surtout porté sur la structure qui allait être mise en place pour organiser un système d'intelligence économique à l'échelle du Groupe (maison-mère et ses principales filiales) Il n'y aura donc pas de description du système de veille en tant que tel.</p>

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	
- origine, création	<p>L'implantation de la veille a connu différentes étapes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une veille technologique a d'abord été implantée à la direction de la recherche à la fin des années 80. - La direction de la stratégie, puis différentes autres directions, ont ensuite créé leur entité de veille. - Récemment, il y a eu la volonté d'organiser ce qui s'était développé de manière plus ou moins spontanée, pour homogénéiser l'ensemble. Nécessité de changer de posture en matière d'IE afin de tenir compte de l'évolution rapide du contexte dans lequel le Groupe développe son action, et afin de tirer toutes les conséquences des ambitions et pratiques de ses concurrents. L'organisation de l'IE pour l'ensemble du Groupe a pour ambition de partager les informations et de mettre en commun ce qui doit l'être. <p>La réorganisation de la veille est confiée à une direction très proche de la direction générale et considérée comme neutre dans les luttes de territoire</p>

- objectifs	Les objectifs de la veille sont issus des axes stratégiques de l'entreprise : - aider à développer l'entreprise à l'international, - aider à contrecarrer les concurrents, - aider à assurer la pérennité de l'entreprise.
- effectifs	
- organigramme de la veille	Il y a un organigramme de la veille qui a été constitué pour pouvoir connaître les forces de l'entreprise en la matière.
Soutien de la direction	
- implication de la direction	C'est de la direction générale qu'est partie l'impulsion de réorganiser la veille. La direction soutien et suit les travaux de réorganisation de la veille (réunions du Comité 1 - environ tous les 2 mois).
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Oui.
Implication du personnel :	
- implication du personnel	
- formations, sensibilisation du personnel	Oui. Une formation effectuée par l'interne est assurée (niveau « capteur », animateur de réseau, analyste).
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	Pratiquement chaque direction a un service de veille, et tous les domaines de veille sont couverts. Le problème vient de la redondance des activités de veille et de la faiblesse de la transversalité, de l'échange d'informations.
- y a-t-il une coordination	Une coordination est en train de se mettre en place.

Présentation des différentes entités

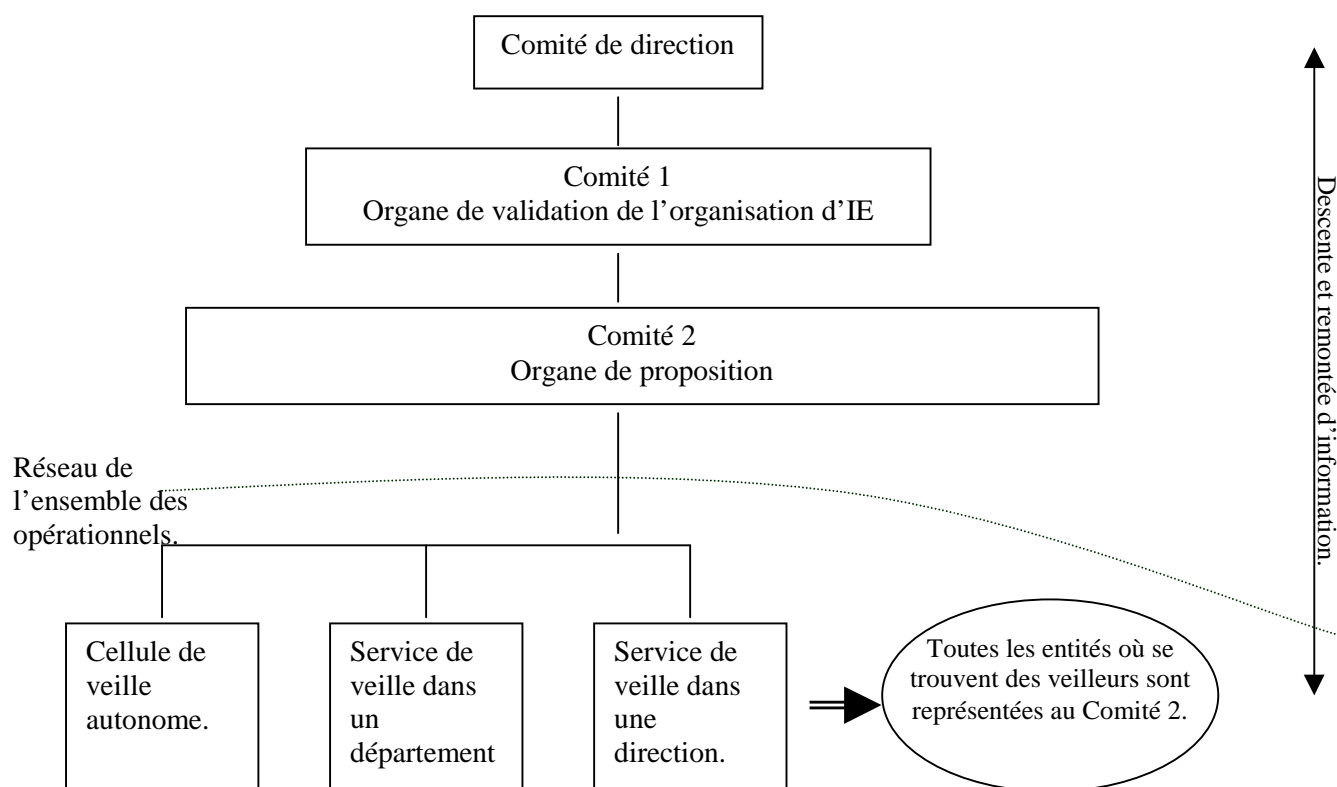
Non traité.

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	Oui. Sous l'impulsion de la direction générale, une vaste étude de la veille a été menée (recherche des acteurs, détection des pratiques...).
Points forts, et points faibles de l'organisation	Il est ressorti de cette étude différents points : Les points forts : - Il existe un nombre très important de veilleurs et de réseaux de veille dans l'entreprise. - Tous les domaines de veille sont couverts. - Les veilleurs de terrain sont souvent très actifs et pleins de bonne volonté. Donc, il y a fort potentiel humain. Il suffirait de coordonner ce qui existe déjà pour faire un système performant. Les points faibles : - Les entités de veille étaient hétérogènes. Les productions étaient très variables. - La circulation des informations pouvait être optimisée. Différents problèmes étaient distingués : L'information était au mieux rapportée jusqu'au plus haut niveau de l'entité en question (par exemple, chef de département, chef de service, directeur, ...). Mais il n'y avait pas de circulation transverse. En outre, l'information ne redescendait pas. Les veilleurs ne savaient pas ce qui était fait de leur travail. Enfin, il n'y avait pas de communication entre les cellules. Le système

	<p>était cloisonné. Il y avait un grand nombre de cellules autonomes (une trentaine). Il y avait des luttes de territoire.</p> <p>D'où la volonté de réformer le système et de favoriser la circulation des informations. Une organisation a été créée à cette fin.</p>
Corrélation entre besoins et système de veille	

Présentation de la structure d'organisation de l'intelligence économique.



Le comité 1.

Composition : Sont membres de ce comité des représentants de haut niveau du comité exécutif.

Fonction : Concevoir la politique d'IE de l'entreprise (en partie en s'inspirant des bonnes pratiques détectées, et relevées par le comité 2). En informer les membres du comité 2. Et valider les documents qu'ils auront préparés en fonction de leurs recommandations.

Le comité 2.

Composition : Sont membres de ce comité les responsables de veille opérationnels. Toutes les entités de veille au sein de l'entreprise sont représentés.

Fonction : En fonction de la politique d'IE décidé par le comité 1 :

- Faire des propositions de mise en œuvre d'une démarche coordonnée d'intelligence économique au sein de l'entreprise.
- Détecter, mettre en valeur et partager des bonnes pratiques en matière d'IE. Ceci au plan de la méthodologie de l'IE, des sources d'informations, de la formation...

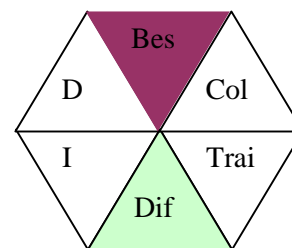
Organisation :

Le comité 2 est une première étape dans la constitution d'une coordination de la veille. Il ne s'agit pas de centraliser la veille, mais de réunir des personnes pour partager ce qu'il est possible de partager. Ce système sert de canal de remontée et de descente d'information.

- La remontée semble s'effectuer sans problèmes.

- La redescende est laissée à l'initiative des membres des comités. Or, après vérification, peu de personnes s'acquittent de cette tâche.
La dynamique de partage des informations est difficile à mettre en œuvre, quelles que soient les solutions imaginées. Cela tient énormément aux personnes !

Compte rendu d'entretien X



Présentation des besoins de veille

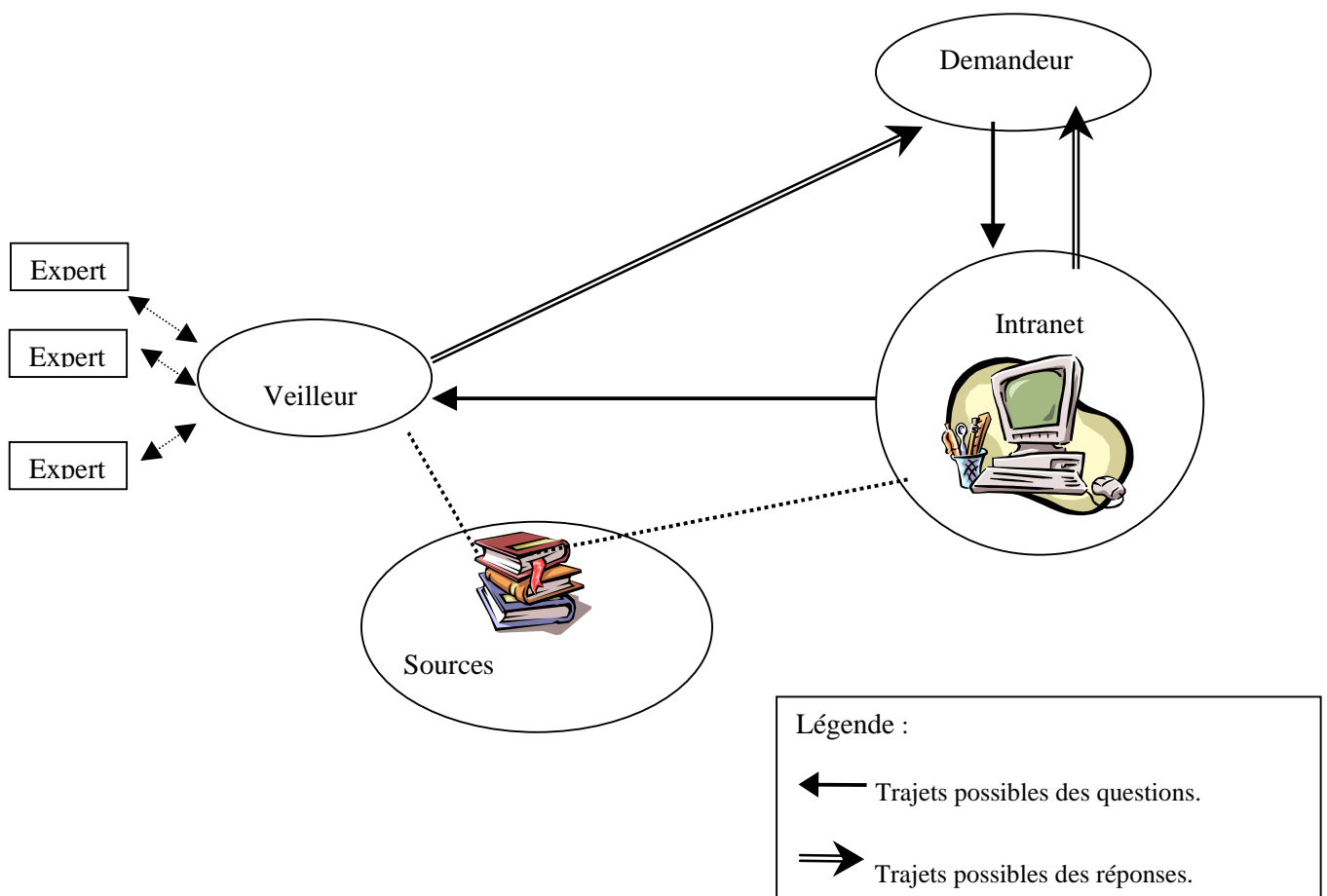
Présentation générale de l'entreprise.	CA : Plus de 5 milliards d'euros.
Culture de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise est organisée en fonction des marchés. Le marché est assez mouvant, ce qui explique que l'entreprise adapte son organisation à son environnement. - Le partage de l'information est satisfaisant. Il existe plusieurs « espaces » de partage (notamment au niveau de l'intranet...). - L'entreprise est très jeune (moyenne d'âge inférieure à 35 ans) et récente (créée dans les années 90).
Environnement concurrentiel.	L'environnement concurrentiel est très agressif.
Présentation de l'interlocuteur	<p>J'ai rencontré successivement deux personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un chargé de veille concurrentielle, - le responsable de la veille stratégique et concurrentielle, et de l'intelligence économique. <p>Le chargé de veille concurrentiel est issu d'une double formation, maîtrise scientifique et DESS spécialisé en intelligence économique. Le responsable est diplômé d'une école de commerce, et s'est spécialisé en stratégie. Il a été pressenti par son directeur pour développer l'intelligence économique dans l'entreprise après avoir établi pour lui-même un système de collecte des informations performant.</p>

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	Le système est évolutif. Le système de veille concurrentielle était il y a peu, décentralisé. Récemment, il a été réuni à la veille stratégique, à la direction générale.
- origine, création	Bien que l'entreprise soit jeune, le système de veille a déjà été modifié plusieurs fois. D'abord créé au niveau corporate, pour en assurer le lancement, il a ensuite été développé dans les branches opérationnelles, par souci de coller aux besoins du terrain. La création d'un intranet veille a été une étape décisive dans la mutualisation des ressources.
- objectifs	Parmi d'autres dimensions, le benchmarking constitue l'un des axes de veille privilégiés par la DG.
- effectifs	Il y a entre 10 et 15 personnes à faire de la veille à plein temps. 8 sont intégrées au service de veille stratégique et concurrentielle, à la direction de la stratégie. Le reste des veilleurs est dans d'autres directions fonctionnelles.
- organigramme de la veille	Il y a un organigramme formel de la veille.
Soutien de la direction	
- implication se manifeste de la direction	Le soutien de la direction s'affiche clairement. Il y a une reconnaissance publique du travail de veille (intranet primé par la DG). Cela passe aussi par des campagnes de communication sur différents supports : affiches, présentation de la veille dans le journal

	interne...
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Oui, la direction est demandeuse d'analyses. 50% de l'activité de la veille stratégique et concurrentielle vient d'une demande de la direction.
- implication du personnel	Oui. Le personnel sait identifier les veilleurs, et connaît les outils pour faire remonter des informations et besoins.
- formations, sensibilisation du personnel	Formation et sensibilisation, documentation intranet plus requêtes ponctuelles.
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	Les domaines de veille sont : - veille réglementaire à la direction de la réglementation, - veille stratégique, à la direction de la stratégie, - veille concurrentielle, - veille technologique, dans les branches opérationnelles.
- coordination	Il y a une coordination sur les ressources documentaires, et sur les sujets transversaux.

Présentation du service de veille stratégique et concurrentielle.



Explication du schéma :

L'intranet sert à réguler et canaliser les demandes. Le trajet souhaité des demandes d'information est le suivant :

Le demandeur interroge l'intranet, et essayer de trouver directement la réponse à sa question. Dans le cas de demandes complexes, le demandeur pourra faire une requête au veilleur qui sert d'interface avec les experts. Le demandeur pourra aussi faire appel directement au veilleur, après avoir vérifié que la réponse à sa question n'est pas accessible sur intranet (via service de requête sur Intranet).

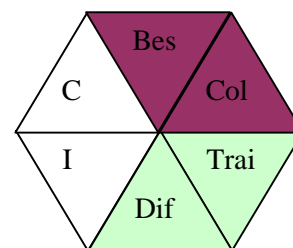
Présentation	Le service de veille stratégique et concurrentielle comprend 8 personnes.
Soutien de la hiérarchie	Il y a un soutien de la hiérarchie.
Détection des besoins	<p>L'entreprise définit des axes stratégiques, qui sont pour la veille autant d'axes de vigilance.</p> <p>A partir de là :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la direction formule des demandes d'information, adressées directement au responsable de la veille stratégique et concurrentielle. - les demandes émanent aussi de tout employé de l'entreprise. <p>Comme le montre le schéma ci-dessus, l'intranet a pour objectif de canaliser les demandes d'information, et de fournir les réponses aux besoins récurrents. Ceci afin d'optimiser le travail des veilleurs et des utilisateurs (principe du "self-service").</p> <p>Le rôle du veilleur est d'apporter des éclairages stratégiques, et de consolider avec une valeur ajoutée des informations provenant de sources diverses (formelles et informelles).</p> <p>Autre avantage de la généralisation de l'utilisation de l'intranet : l'intranet facilite la circulation de l'information verticalement et horizontalement.</p> <p>Les membres de la direction sont scindés en deux groupes : utilisateurs intensifs et utilisateurs ponctuels.</p> <p>Les experts sont choisis en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de l'intérêt, - de leurs compétences, de leur connaissance des sujets, - de leur charisme.
Collecte	La collecte est faite par les veilleurs et les experts.
Traitement	
Diffusion	<p>Les réponses aux questions peuvent être apportées</p> <ul style="list-style-type: none"> - directement par l'intranet, - par les veilleurs ou les experts.
Mémorisation / capitalisation	L'intranet est avant tout un outil de capitalisation des informations.

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	
Points forts, et points faibles de l'organisation	<p>Les points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le système est évolutif. Il s'adapte aux mouvements du marché et à l'évolution de la demande. - Le système est centralisé, mais fonctionne avec des réseaux transversaux. - Les veilleurs sont identifiés et accessibles. - Le fait que le service de veille stratégique et concurrentielle soit à la direction de la stratégie, et donc proche de la direction générale, donne du poids aux demandes des veilleurs, quand ils doivent faire appel à des tierces personnes. En contre partie, cela implique d'entretenir le réseau des opérationnels. <p>Les points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les veilleurs perdent encore beaucoup de temps pour de questions

	<p>simples, alors que les informations auraient pu être trouvées facilement par le demandeur. Néanmoins, la somme des informations disponibles sur intranet augmente, et l'usage de ce média se développe.</p> <p>- L'information est considérée comme une source de pouvoir, ce qui est un frein à sa bonne circulation.</p>
Corrélation entre besoins et système de veille	Le système est en transition.

Compte rendu d'entretien Y



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	CA : plus de 5 milliards d'euros.
Taille, secteur d'activité, type de produits.	
Culture de l'entreprise.	Le cycle de vie des produits est long.
Environnement concurrentiel.	Il n'y a que quelques acteurs mondiaux qui sont bien identifiés.
Présentation de l'interlocuteur	Responsable de l'intelligence économique.

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille / IE	
- origine, création	Le programme d'IE a été lancé par la direction générale au début des années 1990. Le service documentation a été transformé en un service veille.
- objectifs	Même si le service veille produit de l'information (analyses), sa finalité première est de faciliter la circulation des informations dans l'entreprise.
- effectifs	Il y a un Directeur de l'IE. La direction de l'IE comprend près de 40 personnes.
- organigramme de la veille	Il existe un organigramme formel. La direction de l'IE est très structurée.
Soutien de la direction	
- implication de la direction	Oui.
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Oui. Par entretiens. Il existe un plan de recherche de l'information.
- implication du personnel	Oui. Chaque employé qui fournit un rapport d'étonnement reçoit en général un retour (sous différentes formes, par exemple une lettre de remerciement). Ces rapports peuvent circuler hors circuit hiérarchique (ils sont envoyés directement à la veille). Une enquête au sein de l'entreprise a mis en valeur qu'une personne sur deux s'aperçoit après coup qu'un travail similaire a déjà été fait ailleurs (en, ou hors de l'entreprise). D'où l'importance du partage de l'information.
- formations sensibilisation du personnel	Selon mon interlocuteur "l'IE est une démarche nouvelle qui demande une évolution des comportements". A ce titre, différentes actions sont engagées : - information de l'encadrement supérieur, - journées de sensibilisation (pour les experts), - cycles de conférences, - actions vers les ressources humaines. En outre des documents de formation à la veille sont à disposition de tous :

	<ul style="list-style-type: none"> - un document qui montre les notions de base de la récolte d'information, - un document qui explique le rôle des relais de veille, - un document qui présente les méthodes de l'IE.
Structure	
<ul style="list-style-type: none"> - nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille 	<p>Le service veille et ressources documentaires comprend moins de 10 personnes (sur différents sites), dont 3 cadres. L'analyse documentaire, la saisie, la fourniture de documents, les achats d'ouvrages sont sous-traités.</p> <p>En outre, ne faisant pas partie de la direction de l'IE, mais impliqués dans la structure de veille, il y a :</p> <ul style="list-style-type: none"> - près de 100 relais de veille (animateurs dans les unités), - plus de 300 experts veille. <p>Le réseau est reconnu par la DG. Les relais de veille et les experts veille réalisent un plan de recherche d'information, qui reprend les questions des différentes unités. Pour quelques relais veille seulement, cette charge est à plein temps.</p> <p>Il y a une réunion plénière tous les 3 mois, avec comme objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - partager de l'information sur la société, - rapporter de l'information sur la concurrence, - présenter leurs travaux, - faire des demandes, - préparer les salons, - faire les travaux en ateliers, - remonter les informations à la DG... <p>Le service veille fonctionne comme une micro entreprise avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des clients (moins de 10 000 demandes d'information par an), - des fournisseurs internes et externes, - des sous-traitants. <p>La veille est pluridisciplinaire.</p>
- coordination	Oui.
- quel est le mécanisme de circulation des informations entre les différentes entités d'une part, et entre les entités et la direction d'autre part ?	La circulation des informations est balisée et suit des trajets organisés, mais basés sur des mini réseaux.

Présentation du service veille.

Soutien de la hiérarchie	Oui.
Détection des besoins	<p>Des entretiens et des contacts réguliers entre les acteurs du système permettent de synthétiser les besoins en information des différentes unités.</p> <p>Parallèlement, il y a des demandes plus ponctuelles :</p> <p>Le Service veille fonctionne comme une petite entreprise avec des clients et des fournisseurs. Il y a par an environ 8 000 demandes d'informations, provenant de 2500 "clients". Sur ces demandes, on distingue les recherches complexes (1/4) et les demandes simples (3/4).</p> <p>Les demandes peuvent aboutir au Service Veille sous différentes formes :</p>

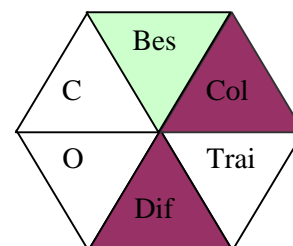
	<p>- formes traditionnelles : mail, téléphone (une "hot line" existe), intranet (une aide en ligne est disponible)...</p> <p>- en outre, le service veille est facilement localisable, et une permanence est assurée 3 jours par semaine.</p> <p>Les "clients" peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des membres de la DG, - des membres des groupes de travail transversaux (c'est à dire, un regroupement de différentes directions pour travailler sur un même sujet), - des ingénieurs du bureau d'étude (pour des questions ponctuelles). <p>Des outils sont utilisés.</p>
Collecte	<p>Parmi les sources formelles, citons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 250 abonnements propres, - les bases de données, - une collection de CD-rom, - internet (un répertoire de liens internet a été réalisé, les sites des concurrents ont été aspirés...). <p>Il existe une base de données interne pluridisciplinaire de plus de 100 000 documents :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rapports de stage, - rapport d'étonnement, - thèses, - rapports de missions, - actes de conférences, - rapports annuels... <p>Il n'y a pas de méthode contraignante pour obtenir les rapports d'étonnement (du type, conditionner le remboursement des frais de déplacement à la remise du rapport). Le ratio est de 1000 retours/15 000 missions. Le nombre de rapports collectés est en baisse mais la qualité en hausse.</p> <p>Mon interlocuteur insiste sur la complémentarité des sources formelles et informelles.</p> <p>Les informations proviennent du réseau d'experts, et des responsables veille.</p> <p>En outre, toutes personnes en contact avec une source d'information doivent formaliser les informations ainsi obtenues, quel que soit le support (compte rendu, note, mémo, e-mail...).</p>
Traitement	<p>L'entreprise a développé une expertise sur les agents intelligents. Une formation existe en interne (il y a 1000 accès à Internet dans l'entreprise).</p> <p>Le réseau d'experts veille participent au traitement des informations.</p> <p>Tout document rentré dans la base de donnée veille est contrôlé et validé par une équipe de huit personnes.</p>
Diffusion	<p>Différents documents sont émis :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des notes d'information, - des synthèses, - un bulletin. <p>Il y a près de 2500 clients qui reçoivent les documents de veille (pour 12 000 documents fournis). Les principaux décideurs concernés sont</p>

	<p>mis en copie.</p> <p>Parallèlement tous les documents issus de la veille sont accessibles via l'intranet. Pour les documents sensibles, l'accès est réservé.</p> <p>Il y a un suivi des documents consultés sur la base.</p>
Mémorisation / capitalisation	La capitalisation se fait via la base de donnée veille (construite et enrichie depuis près de 20 ans).

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	<p>Suivi du nombre de rapports d'étonnement par unité.</p> <p>D'autres indicateurs sont en cours de mise en place.</p> <p>Des audits réguliers sont menés, soit via des stagiaires, soit via des questionnaires internes.</p>
Points forts et points faibles de l'organisation	<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La capitalisation des documents. - La motivation des employés pour participer à l'effort de veille (et notamment la collecte des informations), - L'antériorité et la volonté continue de la direction générale de faire vivre cette activité. <p>Points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à faire progresser l'analyse de l'information par les experts
Corrélation entre besoins et système de veille	Globalement cela correspond bien, néanmoins des actions doivent être menées pour être plus au service de la direction générale.

Compte rendu d'entretien Z



Présentation des besoins de veille

Présentation générale de l'entreprise.	<p> Holding d'un groupe d'envergure internationale. Le groupe réalise un CA de plus de 20 milliards d'euros.</p>
Culture de l'entreprise.	<p> Le groupe s'est constitué par le regroupement de différentes entités. Ces "filiales" s'intègrent peu à peu au groupe mais continuent à fonctionner de façon assez autonome. Le partage des informations dans les entités est assez bon (des intranets ont été installés très tôt), par contre la circulation transversale (intra groupe) est à améliorer. La veille qui est centralisée (volonté de la direction) bute sur ce problème.</p>
Environnement concurrentiel.	<p> L'environnement concurrentiel est assez agressif. Le holding - en tant que tel - n'a pas de concurrent, la concurrence se fait par filiale.</p>
Présentation de l'interlocuteur	<p> Mon interlocuteur est responsable du service de documentation au sein de la direction de la stratégie. Ce service a en charge la sélection et le suivi des informations concurrentielles et marché, et la rédaction des documents de veille pour la direction et le groupe. Le service comporte trois personnes. Le compte rendu ne s'attache qu'à la veille effectuée au siège du groupe. Les différentes veilles effectuées dans les filiales (par produit) ne sont pas abordées.</p>

Présentation du système de veille général :

Description du système de veille/ IE	
- origine, création	<p> La démarche de veille a été initiée par la direction de la stratégie, sur la base de ses besoins en information sur les concurrents. La veille s'est donc développée dès le départ sous l'aspect analyse concurrentielle et marché, et en réponse à un besoin concret. Par la suite, le service de veille a évolué parallèlement au développement du groupe (intégration de nouvelles filiales, et volonté d'une communication transverse).</p>
- objectifs	<p> L'activité de veille vise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - anticiper les tendances, - surveiller la concurrence, - effectuer une prospective. <p> Il s'agit globalement de fournir des outils de réflexion pour les chargés d'études travaillant au sein de la direction de la stratégie, mais aussi pour alimenter la réflexion du séminaire stratégique qui se tient annuellement. Le travail préparatoire s'effectue pendant les quatre mois précédant le séminaire.</p>
- effectifs	<p> Le travail sur l'outil de veille en ligne occupe deux personnes, qui sont administrateurs de l'outil à proprement parler. Trois personnes participent à la rédaction et à la validation des articles dans l'intranet. La préparation du séminaire stratégique incombe à toute la direction</p>

	de la stratégie (12 personnes).
- organigramme de la veille	Il existe un organigramme qui détermine les différents pôles d'action autour du développement, des projets et des études dont dépend le service de documentation.
Soutien de la direction	
- implication de la direction	Le soutien de la direction est effectif. La direction établit les axes de recherche de la veille, suivant le schéma ci-dessous.
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Les besoins de veille sont exprimés par la direction générale auprès du directeur de la stratégie, qui lui-même les répercute au sein de sa direction. Le parcours est le suivant : Le comité de direction se réunit chaque semaine. Le directeur de la stratégie, qui y assiste, fait redescendre les informations à un chargé d'études, qui lui-même les redescend au service documentation. Même si dans l'ensemble cela fonctionne bien, la descente d'information de la direction pourrait être optimisée. Le laps de temps entre la tenue du comité et l'obtention des informations pourrait être écourté. Il n'y a pas de demandes formelles de la direction générale. Il n'y a que des présentations de sujets potentiellement porteurs, parmi lesquelles des réactions suscitées par le document de veille.
- implication du personnel	La veille menée est une veille corporate, par et pour la direction de la stratégie, et pour les autres directions.
- formations, sensibilisation du personnel	Il n'y a pas de politique de sensibilisation de tout employé à la veille, du moins au siège. Les veilles effectuées dans les filiales sont autonomes. Il y a une émergence de projets, autour de groupes d'expertise métiers (communautés) fédérés sur l'intranet. Les seuls travaux identifiés sont ceux qui sont publiés par les groupes de travail actifs dans l'intranet
Structure	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	Il n'y a qu'une seule entité de veille au siège. Les domaines suivis sont: - veille concurrentielle, - prospective et conjoncture, - veille nouvelles technologies. La veille juridique et la veille fiscale sont assurées par les services concernés. Les filiales ont développé leurs propres systèmes de veille. Leurs besoins sont très spécifiques (chaque filiale a un métier et un produit particulier). Il n'y a aucune relation avec eux.
- coordination	Il y a une lente mise en place d'une coordination à l'échelle du groupe (siège plus filiales) à travers l'intranet.

Présentation des activités du service suivant le cycle de l'information

Soutien de la hiérarchie	Le soutien n'est pas global, un certain nombre de personnes sont conscientes de l'intérêt de la veille, mais il reste à réaliser un gros travail de sensibilisation
Détection des besoins	La détection des besoins se fait à trois niveaux : 1- Des demandes émanent directement de la direction générale, via un responsable des études (comme il a été décrit plus haut).

	<p>2- A un second niveau, le pôle études répercute ses besoins et ceux des filiales auprès de la documentation.</p> <p>3- Enfin, des demandes d'informations sont adressées directement au service de documentation. Il y a environ trois demandes par semaine (variant de la simple question, au projet complexe). Les demandeurs sont des directeurs des différentes filiales (directeur développement, commercial, marketing) ou des membres de la communication. Ils appartiennent à un réseau monté de manière informelle par le responsable veille.</p>
Collecte	<p>Les sources principales sont : la presse , les bases de données... Le service n'utilise pas d'outil informatique spécifique pour la collecte, même s'il y a une réflexion et des tests en cours à ce niveau.</p> <p>Une partie du travail de veille est de favoriser le partage des informations au sein des différentes communautés (intragroupes) mises en place. Ces communautés sont formées par métier ou par filiale. Ce travail achoppe sur la faible culture du partage. Mon interlocuteur mène actuellement une réflexion sur les moyens d'incitation au partage. Parmi les solutions envisagées, il en est une originale : faire un système qui avantagerait les donneurs d'informations. Le service n'est pas un centre de profit, mais envisagerait de "vendre" ses informations sous forme de points. Les donneurs se verraient remettre un accès facilité aux informations, ainsi qu'un crédit point important. Mon interlocuteur souligne que pour ce type de démarche, l'exemple doit venir de la direction.</p>
Traitement	<p>Les données sont pour partie traitées sous forme de synthèse, d'analyse et d'études, le reste de l'information récoltée reste à l'état brut</p> <p>Chacun, au sein de la direction stratégique, travaille sur son domaine de compétence, et il n'y a pas de mise en commun des travaux réalisés. C'est au service de documentation de réaliser une synthèse hebdomadaire.</p> <p>Le directeur assure tout de même un rôle de coordination entre les travaux menés sur différents projets.</p>
Diffusion	<p>Les données traitées dans le cadre la veille sont diffusées dans la section qui lui est réservée sur l'intranet.</p> <p>Les groupes de travail (communautés d'experts) réunis autour de grandes thématiques mettent à disposition un certain nombre d'informations dans leurs intragroupes.</p> <p>Les études sont conservées sous format papier et restent disponibles pour l'ensemble de la direction de la stratégie sous format numérique à travers le réseau.</p> <p>Les données brutes collectées transitent par messagerie ou circulent auprès des utilisateurs ayant fait la demande.</p> <p>La direction est le destinataire direct du travail réalisé.</p> <p>Avant, il n'y avait qu'une diffusion des documents de veille sous format papier. Lors du passage au format électronique, il y a eu une perte importante de lecteurs. Au mieux, les récipiendaires impriment les nouvelles qu'ils reçoivent (sans les lire à l'écran). Au pire, ils les ignorent. Mon interlocuteur regrette ce manque de culture informatique. En revanche, de nouveaux lecteurs non destinataires de la veille sous format papier sont apparus avec sa diffusion numérique</p>

	<p>(plus large).</p> <p>Le site intranet est la pierre angulaire de la diffusion des informations. Dès la page d'accueil générale, les groupes de travail sont listés. Les groupes qui ont émis récemment des travaux ou des informations sont listés en tête. Ils sont classés en communauté "métier" ou communauté "filiale". Sur cette page est aussi accessible un espace "information groupe", "information filiale", l'annuaire, et un moteur de recherche (qui recherche dans les espaces groupe) qui est très peu utilisé, car il y a peu (voir pas) d'informations à trouver... Mon interlocuteur doute même de savoir s'il fonctionne convenablement.</p> <p>La communauté veille est le plus gros fournisseur de contenu avec environ 70 articles par semaine.</p>
Mémorisation / capitalisation	<p>En fonction de leur nature, les documents sont stockés sur support papier et/ou numérique.</p> <p>Le système de GED (Gestion Electronique Documentaire) existant pourrait être remis en question, dans la mesure où il y a une réflexion sur les outils de recherche à connecter à l'intranet afin d'y agréger les documents de l'ensemble du groupe.</p> <p>L'objectif est d'aller vers un tout numérique.</p>

Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise	<p>Les statistiques réalisées sur la consultation de la veille mise en ligne dans l'intranet ne fournissent que des données quantitatives (nombre de connexions, consultation des articles)</p> <p>A noter que le système précédent permettait d'obtenir plus de renseignements, tel les mots interrogés dans le moteur de recherche de l'intranet !</p> <p>Des questionnaires de satisfaction ont été effectués par le passé. Aucun nouveau sondage n'est à l'ordre du jour, car le lectorat des informations de veille est beaucoup moins identifiable depuis le passage à l'information électronique (avec l'abandon du support papier).</p> <p>Il y a une remise en question des outils actuels pour une meilleure maîtrise des coûts.</p>
Points forts et points faibles de l'organisation	<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La veille réalisée répond à un besoin formulé par la direction. - La force de la direction de la stratégie réside dans le fait qu'elle réunit des collaborateurs d'horizons divers qui apportent des compétences et savoir-faire propres à leurs domaines. Le turn-over est la contrepartie de cette diversité des profils, d'où une grande nécessité de capitalisation des connaissances de l'entreprise. <p>Points faibles :</p> <p>Les outils de partage des informations mis à disposition sont sous utilisés par des employés qui résonnent encore beaucoup "par filiale" et non pour l'ensemble du groupe. Il n'y a pas de culture intranet. La culture par filiale est très forte.</p>
Corrélation entre besoins et système de veille	<p>L'activité de veille nécessite une amélioration et de constants ajustements pour rester en phase avec l'activité du groupe.</p>

Troisième Chapitre :

Synthèse des comptes rendus d'entretien.

Résumé du chapitre

L'objet de cette thèse professionnelle est de détecter les meilleures pratiques de veille dans les entreprises, pour pouvoir faire des propositions d'amélioration de la structure de veille au sein de Framatome-ANP.

Le deuxième chapitre présente l'ensemble des comptes rendus des entretiens.

Ce dernier chapitre en fait la synthèse, en essayant de mettre en valeur les meilleures pratiques observées. A partir du constat qui va être dressé, les lecteurs auront le loisir de réfléchir aux possibilités de mise en œuvre des meilleures pratiques au sein de leur propre entreprise.

C. Synthèse des comptes rendus d'entretien

1. Méthodologie suivie

Une fois obtenu tous les comptes rendus validés, une synthèse a été faite.

Elle est relativement courte (moins de 5 pages). Il ne s'agissait pas de reprendre toutes les bonnes pratiques distillées dans les différentes descriptions, mais simplement de donner un aperçu général des pratiques, et surtout, de donner envi au lecteur d'aller voir directement dans les comptes rendus. Tout le monde sera persuadé de l'importance du contexte dans lequel telle ou telle pratique est mise en œuvre.

Néanmoins, voici quelques idées qui se dégagent avec force de mon étude ...

2. Synthèse

Impulsion d'une dynamique d'IE

L'impulsion de faire de la veille peut venir de la prise de conscience que ne pas en faire nuit à la compétitivité de l'entreprise. C'est le cas pour quelques entreprises du panel (par exemple l'entreprise H) dont la veille concurrentielle a été demandée par le PDG, suite à une déconvenue commerciale. Dans plusieurs entreprises, la mise en place d'une veille coïncide avec l'arrivée d'un PDG, ou d'un haut responsable, sensibilisé à cette démarche (entreprises B, I, L, U, Y).

Implication de la direction

L'idéal est bien sûr que l'effort de veille soit supporté au plus haut niveau de l'entreprise. Pour nombre de grosses entreprises, le responsable veille est en n-2 ou n-3 du PDG. Dans des structures plus petites (entreprise A) le responsable peut être directement lié au PDG.

Implication du personnel

Très peu d'entreprises font des formations en IE pour leurs employés (à part quelques entreprises, comme B ou R). Souvent ce sont des employés à certaines fonctions qui sont sensibilisés. A ce titre, l'entreprise G a réussi à impliquer fortement les commerciaux (détails plus bas).

Structure

L'entreprise B a un système très intéressant de remontée des informations. L'entreprise est installée sur les 5 continents et propose plusieurs produits.

Le système de collecte des informations est une superposition de différents filets : Filet régionaux. Chaque région (EU, Europe, Asie) dispose de son système de veille. Filet par produit. Chaque produit dispose lui aussi de son système de veille. Filet par concurrents. Chaque concurrent est suivi par un veilleur au niveau monde.

Ainsi l'information utile peut être capturée par chacun des différents filets. Toutes les informations convergent vers la DG. L'entreprise V présente une organisation similaire.

Coordination

Il n'y a généralement pas de coordination entre les différentes structures de veille, ce que déplorent beaucoup de mes interlocuteurs. C'est d'ailleurs un des points sur lesquels insistent les théoriciens de

l'intelligence économique. La coordination permet de mutualiser les efforts de veille au sein de l'entreprise.

Quels sont les avantages d'une coordination ?

Cela peut permettre d'échanger et généraliser les bonnes pratiques. Cela permet aux acteurs de la veille de se connaître, et créer un esprit de corps dans un domaine qui est relativement peu connu de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Sous quelles formes cette coordination peut s'opérer ?

Cela peut prendre la forme de réunions mensuelles. Par exemple portant sur la mise en place d'outils informatiques de gestion des informations, comme dans l'entreprise H.

Un contact entre veilleurs peut déjà se faire via une liste de diffusion interne ou un intranet commun, comme pour l'organisme R.

Certaines entreprises ont dit avoir eu des difficultés à coordonner les structures de veille pour des raisons de rivalités entre les entités de veille. Être à la tête d'une structure de veille permet d'être alimenté en information. Or si une coordination se met en place, il y a un risque de perdre cette prérogative.

C'est sans doute en connaissance de ces difficultés que des entreprises, qui tentent de mettre en place une coordination, accordent beaucoup d'importance à l'aspect relationnel et humain, pour ne pas soulever de réticences.

Effectifs

La veille repose souvent sur une personne (ou une équipe) qui anime un ensemble de capteurs d'information.

L'entreprise B étonne pour le nombre très important d'employés impliqués dans la veille (l'équivalent de 100 personnes à plein temps). Mais cela est à rapporter à la taille de l'entreprise.

L'entreprise O fonctionne différemment. Les veilleurs (trois personnes seulement !) sont intégrés à des projets. Charge à eux de constituer et d'animer une équipe veille (d'environ dix personnes) au sein de ce projet. Chaque veilleur démultiplie ainsi sa force de travail, en même temps qu'il initie ses correspondants, et assure une totale adéquation entre les "besoins" en terme de veille du projet, et les "services" apportés par la veille.

Détection des besoins

La détection des besoins est l'étape fondamentale (s'il en est) du processus de veille. Elle conditionne l'ensemble du cycle qui va être opéré. Selon l'attention qui y est portée, on peut déjà apprécier la qualité de la dynamique d'IE dans l'entreprise. Que le service de veille décide seul (en autarcie) des sujets qu'il va traiter, ou que les veilleurs soient intégrés au processus de création des produits, et l'on en sait déjà beaucoup sur la volonté de l'entreprise de mener une veille active ou non.

Cela est bien sûr à relativiser selon la place du service de veille dans l'entreprise : direction fonctionnelle ou opérationnelle ?

La veille dans une direction fonctionnelle (Recherche et Développement, Stratégie...) aura plutôt pour fonction de renseigner la direction concernée. C'est d'elle que doit venir les demandes, à l'image du cabinet de direction de l'entreprise M.

La veille dans une direction opérationnelle aidera à la conception, au positionnement voire au développement des produits. Les comptes rendus A, S et O présentent des cas intéressants où la veille est réellement en appui à la création des produits. L'intégration au projet est totale.

Utilisation de la source brevet

Les brevets sont une source d'information tout à fait intéressante, mais difficile à manier. Il existe des techniques de désinformation s'appuyant sur les brevets. Une d'entre elles consiste à émettre une quantité de brevet dans un domaine pour focaliser l'attention des concurrents sur ce domaine et faire écran sur des recherches dans d'autres domaines. L'entreprise E mène une recherche sur les moyens d'optimiser l'utilisation des brevets.

Utilisation d'internet

Je place Internet ni dans les sources formelles, ni dans les sources informelles. On y trouve aussi bien des documents écrits (livres, rapports...) que des conversations (forum de discussions...).

Internet est en même temps support (les sites web sont créés pour ce média) et un outil qui permet d'accéder à des sources (livres, revues...).

Les bases de données professionnelles sont indispensables. L'entreprise B les place comme source d'information majeure.

Très peu d'entreprises utilisent des outils informatiques spécifiques de veille. Les raisons les plus souvent avancées sont relatives à leur coût et à la difficulté de les utiliser. Néanmoins, beaucoup d'entreprises restent attentives à l'évolution de ces outils (L, O...).

Sources informelles

La participation à des colloques, congrès, conférences, ..., doit donner lieu à un travail de collecte rigoureux, proportionnel à la quantité d'information que l'on peut en retirer. L'entreprise E commence le travail de collecte à partir de la détection des manifestations auxquelles participer. La recherche des interlocuteurs à rencontrer, la mise au point des questions à étudier, sont traitées avant la manifestation. Après la manifestation, un compte rendu est produit et diffusé.

L'organisme R pousse assez loin la gestion des contacts que les experts peuvent avoir en déplacement. A chaque retour de mission, ils doivent établir un compte rendu détaillé. Cela permet à la cellule de veille d'établir des profils de carrière pour des acteurs à suivre.

Les commerciaux, en contact avec la clientèle, doivent être impliqués dans le processus de collecte des informations. L'entreprise G est la plus avancée dans ce domaine. Les commerciaux sont formés à la veille. Tout est fait pour leur faciliter la tâche pour remonter les informations collectées.

Chaque information collectée peut être remontée sous différents canaux (mails des veilleurs, base de données dédiée, téléphone...) à disposition du commercial.

Un bulletin d'information leur est spécifiquement envoyé compilant les informations reçues. Ceci est une source d'information très appréciée de ces derniers pour se tenir au courant des produits des concurrents (auxquels ils sont naturellement confrontés).

Ils sont valorisés pour leur aide au travail de veille de différentes manières, notamment par une lettre de remerciement de la direction, avec copie à leur supérieur hiérarchique direct. De plus ils reçoivent des bons d'achat.

Il est certain de ce type d'incitation peuvent induire des remontées d'information intéressées, comme le fait remarquer certaines entreprises qui voudraient pouvoir trouver une autre solution.

Déontologie dans l'utilisation des sources

Aucun de mes interlocuteurs ne m'a dit utiliser des sources noires*.

De l'avis de quelques-uns d'entre eux, l'intelligence économique ne s'intégrera pas au monde de l'entreprise tant que cela sera connoté "guerre économique" et "monde du renseignement". Bien que les problématiques de l'IE et du renseignement soient proches, l'amalgame est dangereux.

Certains avancent même que l'IE aurait tout intérêt à faire rentrer en son sein des généralistes, et des personnes issues des sciences humaines : l'histoire pour l'approche stratégique inhérente à cette discipline, psychologie pour la connaissance de l'âme humaine, journalisme pour la science de l'investigation et de la diffusion d'information... sans parler des documentalistes qui sont des veilleurs qui s'ignorent.

Information source de pouvoir

Il n'est pas aisé de mettre en place une dynamique de veille en entreprise. La veille repose sur le partage des informations, or l'information est source de pouvoir, et les employés sont réticents à la partager.

Vouloir leur faire accepter cette idée de partage, s'ils considèrent que c'est une dilution de leur pouvoir est une gageure. Et beaucoup de discussions tournent autour de ce constat.

Donner de l'information sans rien en retour, est en effet une perte de pouvoir. Mais donner (ou plutôt partager) pour en recevoir plus, est un accroissement de pouvoir.

L'objectif de la veille est de faire comprendre qu'ils gagnent du pouvoir à la partager. Car ce qu'ils donnent, ils vont le recevoir démultiplié. Ils vont rentrer dans un réseau où l'information transite, et dans lequel ils peuvent "piocher".

Traitement de l'information

Les experts doivent participer au traitement des informations.

L'entreprise E est un organisme de mutualisation des activités de recherche et de développement, qui compte près de 300 experts. Le traitement des informations fait largement appel à cette richesse. Cela fait partie de la mission de ces experts que d'être en appui aux ingénieurs de l'entreprise.

De nombreuses entreprises ont sur l'intranet un site qui recense les experts « maison » (domaines de compétences, photo, coordonnées...), ce qui offre à tout employé la possibilité de les contacter.

Diffusion de l'information

L'intranet du service de veille peut se révéler un outil de diffusion des informations tout à fait puissant.

Le service de veille informatique de l'entreprise C a construit un intranet qui a une forte audience.

D'abord le site est très esthétique et tout à fait fonctionnel. Il est accessible directement depuis la première page de l'intranet général. En outre, le service émet régulièrement des « nouvelles » qui sont elles aussi accessibles depuis la première page de l'intranet général. Tout ceci contribue à faire que ce site soit très visité. Des indicateurs permettent de mesurer le nombre de connexion.

Capitalisation

Il n'y a pas de solution ou d'outil miracle en terme de capitalisation des informations. La grande majorité des entreprises sont en période, au mieux de test, sinon de réflexion à ce sujet.

Conserver dans une grande base de donnée, accessible via l'intranet, les documents utiles permet de résoudre les questions élémentaires des employés. L'étape suivante étant que les employés eux-mêmes aillent chercher les informations dont ils ont besoin dans cette base, sans passer par le service veille, qui pourrait alors se concentrer sur les questions complexes.

En ce qui concerne plus spécifiquement la capitalisation des documents issus du travail de veille : si beaucoup d'entreprise travaillent à leur conservation, une voix discordante – et par la même intéressante - fait valoir qu'un document de veille n'a pour but que de renseigner dans le cadre d'une situation spécifique, un à moment donné, pour une prise de décision particulière. Ce genre de renseignement est très contextualisé et est peu transposable. Cette personne n'accorde donc pas beaucoup d'importance à la sauvegarde des documents de veille. Il s'agit bien sûr de documents très opérationnels.

Cette prise de position a retenu mon attention car elle s'inscrit en faux par rapport au mouvement actuel, qui prône la conservation de tout document, sous prétexte que les avancées technologiques récentes le permettent...

Mise en place d'indicateurs et valorisation de l'activité de veille

Peu d'entreprises ont mis en place des indicateurs pour mesurer l'activité de veille (performance, image de la veille...). En général, les systèmes de veille les mieux intégrés et les plus affirmés n'en développent pas (voir le contre exemple du compte rendu K). L'argument avancé est que se justifier, c'est déjà d'une certaine manière remettre en cause son existence.

Mais parallèlement, il y a unanimité pour dénoncer le manque de valorisation de cette activité même pour les systèmes les plus importants (entreprise B).

Importance du facteur humain :

S'il est un point qui fait l'unanimité entre tous mes interlocuteurs, c'est bien la place du facteur humain dans la veille. Que ce soit au niveau de la détection des besoins, de la collecte, du traitement ou de la diffusion des informations..., la qualité du travail effectué est fortement fonction de la qualité humaine des veilleurs.

La détection des besoins est une étape cruciale. La veille qui ne répond pas aux questionnements de l'entreprise risque de ne travailler que pour elle. Les veilleurs doivent être à l'affût des besoins de l'entreprise. Les systèmes qui permettent la remontée des besoins (par mail, ou via un canal spécifique) ne sont alimentés que parce que cette fonction est connue. Souvent, quand une demande est formulée, c'est à une personne en particulier qu'elle est exprimée, et non au service de veille, organe inconnu de la majorité des employés.

Ceci est encore plus vrai pour la collecte des informations. Si une large place est faite à l'outil informatique, qui est actuellement en période de gestation, de positionnement, tous s'accordent à dire que l'information qui en est issue est riche en volume et pauvre en qualité. L'information grise, rapportée par les capteurs de l'entreprise est au contraire à très forte potentialité.

Le facteur humain joue tout son rôle dans le traitement de l'information. Les réunions entre veilleurs ou entre membres d'un même projet sont toujours l'occasion d'échanges fertiles. Le management des réunions est une discipline cruciale. Un directeur de la veille technologique a été jusqu'à se demander s'il ne faudrait pas intégrer des psychologues dans les réunions de veille.

Conclusion

Cette étude avait pour but d'améliorer la connaissance sur les pratiques de veille telles qu'elles sont réellement pratiquées au sein des entreprises.

Nul doute que l'organisation de certaines entreprises retiendra l'attention des lecteurs. Si une entreprise qui a participé à cette étude comparative veut rentrer en contact avec une autre entreprise pour mener plus avant le benchmarking, il va de soi que je pourrai les mettre en relation.

Cette étude a bien sûr été extrêmement enrichissante. Outre la connaissance de nombreuses structures de veille et d'IE, j'en retire deux convictions :

La première est que c'est un domaine difficile. Le métier est peu valorisé. Il apparaît pour les meilleurs comme ingrat, car ils ne font qu'apporter les éléments à d'autres qui "prennent les décisions"... Le métier est difficile, car gérer l'information source de pouvoir, provoque au mieux réticence, au pire méfiance. C'est un domaine où il faut rester humble, car il est difficile de mesurer l'effet du travail réalisé.

Mais malgré cela, deuxième conviction, c'est un métier qui passionne ceux qui le pratiquent ! Tous me l'ont affirmé. Ils aiment ce qu'ils font, et « portent » leur travail. C'est un domaine complet, transverse et à l'apprentissage permanent.

Glossaire

Ce glossaire a pour but d'éclaircir un certain nombre de termes utilisés dans mon rapport. L'explication qui en est donnée, n'a pas pour but d'être ni orthodoxe ou ni exhaustive.

ADIT : Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique. Mentionné par certains veilleurs comme source d'information.

AFDIE : Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique. A édité la Revue d'Intelligence Economique, qui a été une source intéressante.

Benchmarking (étalonnage concurrentiel) : technique qui consiste à s'étalonner sur le meilleur d'une discipline donnée pour s'améliorer (voir page 11).

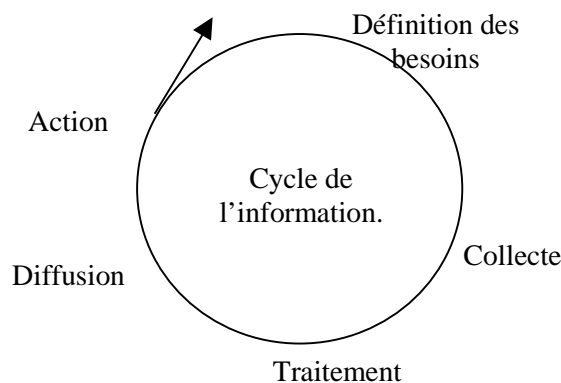
AFP : Agence France Presse. Quelques entreprises utilisent les dépêches de l'AFP comme source d'information.

ARIST : Agence Régionale d'Information Scientifique et Technique (équivalent du BRIST en province). Les ARIST mènent des actions de sensibilisation à l'IE en région.

BRIST : Bureau Régional d'Information Scientifique et Technique (équivalent des ARIST en région parisienne).

Cycle de l'information :

Toutes les définitions d'IE renvoient au cycle de l'information.



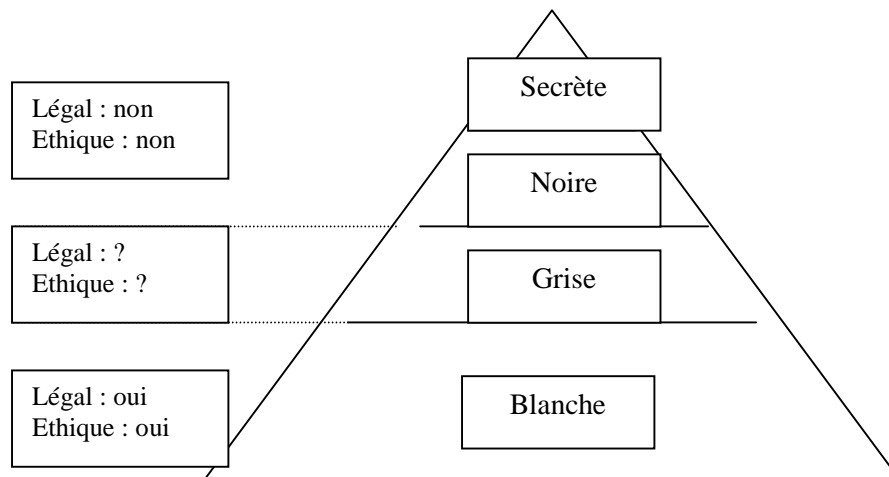
Etalonnage concurrentiel : Equivalent en français de la notion de benchmarking.

Information blanche, grise, noire :

L'information est catégorisée selon son mode d'obtention :

- L'information blanche est accessible par des voies légales et éthiques.
- L'information grise relève d'un concept un peu flou et les définitions varient. Selon certains, il ne s'agit que d'information obtenue de source orale (sans jugement de valeur). Pour d'autres, il s'agit d'une information obtenue par des voies légales mais pas forcément éthiques.

- L'information noire est accessible par des voies non-légales et non-éthiques.



L'IE, d'après la définition qui en est donnée, repousse l'utilisation de l'information noire. L'information noire pose des problèmes d'utilisation. Elle ne peut être recoupée. On ne peut en vérifier sa véracité. On ne peut savoir de qui elle provient. Il est donc très délicat de justifier une décision prise à partir d'informations noires.

Intelco Consultant :

Cabinet d'IE. A mené avec l'ARIST Bourgogne une opération de sensibilisation des PME en Bourgogne.

Intelligence Economique : Il existe de très nombreuses définitions de l'IE. Chacune ayant sa particularité. Nous ne ferons référence ici qu'à celles du Rapport Martre, qui a le mérite de l'antériorité, et celle de l'AFNOR..

En 1994, le Commissariat Général du Plan a donné une définition de l'IE : « l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile, en vue de son exploitation, par les 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 délais et de coûts »

L'AFNOR qui s'est penché sur une norme expérimentale⁵, complète cette définition : « Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial,(...), pour en anticiper les évolutions ».

Questel Orbit : Base de donnée. Mentionné comme source d'information.

Moteur de recherche : Agents sur internet qui permettent de répondre à une requête. Un des plus cités est Google. Copernic, qui est aussi beaucoup mentionné dans les comptes rendus est un méta moteur qui lance la requête dans différents moteurs de recherche. Certains moteurs détectent les requêtes lancées à partir de méta moteur et ne renvoient que des réponses de dernière catégories.

Rapport Martre : Rapport du groupe "intelligence économique et stratégique des entreprises" du Commissariat Général au Plan présidé par Henri Martre. Rapport fondateur de l'IE en France.

SCIP France: Branche française de la Society of Competitive Intelligence Professionals des Etats-Unis.

⁵ Norme expérimentale XP X 50-053. « Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille ». Afnor, 1998

Veille : Il existe de nombreuses différences entre la "veille" et "l'intelligence économique". Comme l'explique le responsable veille de l'entreprise I, l'IE est pour lui une réponse à un besoin en information d'un manager. L'IE a une image de proactivité que n'a pas la veille. Pourtant, c'est encore ce terme qui est le plus utilisé.

Bibliographie

Avertissement : Cette bibliographie est réduite aux documents abordant la pratique de la veille et de l'intelligence Economique en entreprise, et qui m'ont servis pour cette étude. Cette bibliographie est donc incomplète et des ouvrages importants sur l'IE n'y figurent pas.

Bernard Besson et Jean-Claude Possin
L'audit d'intelligence économique. Dunod, Paris, 1998

Franç Bournois et Jacquelin Romanni
Pratique de l'intelligence économique et stratégique dans les grandes entreprises françaises.
IHEDN 2001.

François Jakobiak
L'intelligence économique en pratique. Comment bâtir son propre système d'intelligence économique /
François JAKOBIAK. – 2001 – 360 p

François Jakobiak
L'intelligence économique en pratique / François JAKOBIAK. – Paris : Les Éditions d'Organisation,
1998. – 312 p. Réédition 2001

Nicolas Moinet, Laurent Hassid : la pratique de l'IE dans les PME.

Norme expérimentale XP X 50-053. « Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille ». Afnor, 1998

Rapport du Commissariat Général du Plan, « Intelligence économique et stratégie des entreprises ». Travaux du groupe présidé par Henri Martre.
La documentation française, 1994.

Daniel Rouach
La veille technologique
Q SJ

Revues et comptes rendus :

Revue d'Intelligence Economique
AFDIE
N°3, 5, 6 & 7. Surtout le numéro 4 qui traite des "Pratiques d'intelligence économique dans onze entreprises."

Les 3^{ème} rencontres nationales de l'Intelligence Economique. Vendredi 13 octobre 2000. Actes du colloque.
AFDIE

Comptes rendus du Benchmarking Club de Paris.

EAP GTI-Lab et EAP International Executive Center

Atelier de recherche sur : Les meilleures Pratiques de la veille en France.
Jeudi 3 décembre 1998.

Revue de l'EIRMA

EIRMA (Association Européenne pour l'Administration de la Recherche Industrielle)
Rapports des groupes de travail 55 : La veille technologique pour le succès commercial
Paris 2000

La revue de l'Association des Diplômés de l'IAE.

Numéro 162 - janvier 2000. Des oreilles et des yeux sur le monde : l'intelligence économique.

Institut for international Research

Séminaire : Veille, Intelligence Economique et Réseaux.

13 et 14 avril 1999

Institut for international Research

Séminaire : Processus de veille et d'Intelligence Economique.

17 et 18 novembre 1999

Compte rendu de l'expérience d'Intelco en Bourgogne

Comptes rendus SCIP France.

Veille Magazine.