

# LA VEILLE

## RÉPONDRE AUX BESOINS EN INFORMATIONS DES ENTREPRISES

### La veille: une étape incontournable de l'IE

*Selon l'Afnor, « la veille est une activité continue, en grande partie itérative, visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial... pour en anticiper les évolutions ». (Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, Afnor, 1998).*

Il existe deux types de besoins en informations nécessaires au chef d'entreprise dans ses décisions stratégiques :

- **les besoins permanents**: il s'agit de la surveillance du marché pour répondre aux objectifs de l'entreprise sur le long terme. Ils nécessitent la mise en place d'une activité de veille permanente ;
- **les besoins ponctuels**: ce sont les besoins d'informations qui répondront à une question ponctuelle qui se pose pour prendre une décision stratégique spécifique. La démarche de recherche d'informations sera limitée dans le temps, son objectif étant juste d'apporter une réponse adaptée à la question posée.

Si il existe différentes veilles, toutes sont constituées d'une base commune, à savoir le recueil, la sélection, le traitement et la diffusion des informations. Selon la demande du dirigeant, la veille est plus axée sur l'entreprise elle-même avec ses produits, sa recherche et développement, ou alors sur les concurrents et les fournisseurs qui composent son environnement. La veille marketing et la veille concurrentielle sont assez proches en termes de bénéfices attendus et d'informations recherchées, mais leur objectif est distinct : se connaître ou connaître l'autre.

Si le bien-fondé de la démarche n'est plus à démontrer, penser et structurer un dispositif de veille n'est pas un exercice simple pour une TPE-PME. Avant même le développement de l'intelligence économique en tant que fonction à part entière, les TPE-PME ont progressivement commencé à intégrer les démarches de collecte, de traitement et d'analyse de l'information ouverte afin de mieux comprendre et de mieux connaître leur environnement, qu'il soit concurrentiel, scientifique, technologique, financier, ou encore stratégique.

### Une collecte d'informations externes décisive

Même si elle ne se nomme pas intelligence économique, la collecte d'informations stratégiques est assez répandue dans les TPE-PME. Pour autant, on s'aperçoit que les informations ne sont pas recueillies de manière structurée : la diffusion, le partage et le mode de présentation de l'information ne sont pas le point fort des TPE-PME. Très souvent, l'information n'est pas organisée et hiérarchisée de manière à pouvoir être distribuée facilement à l'intérieur de l'entreprise. Si le dirigeant est globalement bien informé, il existe une réelle difficulté à voir l'information redescendre vers l'ensemble des collaborateurs. Cependant, l'intérêt des entreprises évolue favorablement et elles souhaitent en savoir plus sur la gestion de l'information externe. En général, le dirigeant

d'entreprise est conscient que le fait de posséder des informations sur ses marchés, ses clients ou ses fournisseurs est d'une importance capitale pour définir la stratégie de son entreprise. Afin de renforcer la politique de son entreprise à l'égard de l'information externe, il y consacre désormais un budget spécifique et cherche à y motiver et à y former ses collaborateurs.

Les sources d'information les plus utilisées par les dirigeants des TPE-PME sont, par ordre d'importance, les publications, Internet, les réseaux sociaux, les contacts personnels et les événements publics. **Bien que 82 % des entreprises utilisent régulièrement Internet, elles ne vont pas jusqu'à utiliser ses possibilités avancées, comme les systèmes d'alerte.**

---

## LES 5 ÉTAPES DU PROCESSUS DE VEILLE

---

### 1. L'expression des besoins ou l'élaboration du plan de veille

Il s'agit de l'opération qui vise à délimiter la partie de l'environnement et les problématiques que le chef d'entreprise veut mettre sous surveillance en fonction des enjeux qui sont les siens. Il va traduire ces problématiques en axes de veille. Cette étape a pour objectif de rendre la veille la plus efficace possible, en orientant au mieux les capteurs de l'information. Elle relève généralement de la responsabilité du chef d'entreprise lui-même.

### 2. La recherche des sources ou *sourcing*

Elle vise à définir le périmètre des sources (Internet, réseaux sociaux, bases de données payantes...). Elle permet d'identifier, de hiérarchiser et de qualifier les sources d'informations disponibles afin de les exploiter en les traduisant sous forme d'objectifs ou de recherche. L'aspect récurrent de cette étape est indispensable dans la mesure où c'est du *sourcing* que vont largement dépendre les résultats obtenus par la veille. Aussi la personne en charge de la veille devra-t-elle impérativement surveiller les sources d'informations, les coter et les hiérarchiser en fonction de la légitimité de l'émetteur et de la valeur du contenu. En parallèle, elle devra organiser le plan de classement des documents.

### 3. La collecte ou la surveillance

Il s'agit de l'opération par laquelle la personne en charge de la veille recueille à proprement parler l'information. La base documentaire pourra être enrichie avec des documents externes, venant d'autres sources que celles retenues au départ. Cette étape peut être faite manuellement ou peut être automatisée, en fonction du degré de sophistication des outils de veille dont dispose l'entreprise. Il faut savoir que bon nombre d'outils gratuits existent, qui peuvent parfaitement répondre aux besoins des TPE-PME (voir page 112).

### 4. Le traitement, l'analyse et l'exploitation de l'information

Ces opérations permettent, parmi la masse d'informations recueillies, de ne retenir que celles qui sont susceptibles d'intéresser l'entreprise, de mesurer

le poids des concepts et de faire une cartographie des acteurs en fonction de leur influence. Le produit de l'analyse constitue l'information stratégique. Là encore, le travail de traitement peut être facilité par le recours à des outils plus ou moins automatisés.

## **5. La diffusion de l'information stratégique**

L'information valorisée et mise en forme est adressée à son destinataire et utilisateur. Ce dernier pourra alors s'appuyer sur cette information pour apprécier une situation donnée et décider des actions éventuelles à entreprendre.

---

### **LES DIFFÉRENTS TYPES DE VEILLE**

---

#### **• La veille de l'environnement stratégique**

Elle consiste à identifier les évolutions qui s'opèrent dans la société et qui risquent d'impacter l'activité économique des entreprises.

#### **• La veille réglementaire**

Elle consiste à surveiller la législation et ses évolutions, sur un domaine ou une activité donnée. Elle s'intéresse autant à la mise en place de nouvelles lois ou décrets qui impactent directement la vie de l'entreprise qu'aux nouvelles réglementations et aux nouvelles normes. La rapidité d'évolution du droit et des normes, tant en France qu'en Europe et à l'international, rend cette veille incontournable. Les TPE-PME la sous-traitent généralement à leurs conseils (expert-comptable, avocat...).

#### **• La veille marché**

Elle consiste à surveiller et à analyser un marché (offre, demande, concurrence, distribution...). Elle est souvent liée au lancement de nouveaux produits et à la détection de nouveaux marchés. Une attention particulière est consacrée aux études de marché qualitatives et quantitatives, ainsi qu'à l'observation des clients, des fournisseurs, des sous-traitants, ou encore des distributeurs. Enfin, elle inclut la surveillance des concurrents actuels ou potentiels de l'entreprise, dans leurs méthodes de production, de vente ou encore de recherche et développement. Une meilleure vision de son marché permet à l'entreprise d'ajuster sa politique de développement à travers des actions d'ordre tactique ou stratégique.

#### **• La veille technologique**

Elle consiste à surveiller les nouveaux produits à travers leurs techniques de fabrication et de production, ainsi que leurs moyens de distribution. Elle peut aborder les transferts de technologies, les dépôts de brevets et les travaux de recherche, mais aussi la protection des marques (recherche d'antériorité...). Elle s'appuie sur l'observation et l'analyse d'informations scientifiques, technologiques et techniques.

## • La veille d'image

Elle permet de mesurer l'impact d'une campagne de communication, la satisfaction des clients et la notoriété d'une marque, d'un produit, d'un service ou encore d'une personnalité. Elle vise également, pour une entreprise, à surveiller son e-réputation en étant à l'écoute des actualités et des *buzz* qui peuvent affecter sa réputation à la fois *online* et *offline*.

## • La veille comptable et financière

Elle permet à l'entreprise d'identifier, à travers ses comptes annuels, à la fois ses faiblesses et ses opportunités de développement. Cela lui permet ensuite de couvrir ses risques à travers des actions de sécurisation et de se développer dans son secteur.

### Vers qui se tourner, en fonction du type de veille ?

Si les recours à la presse, à Internet, aux réseaux sociaux, à des logiciels de veille ou encore à des cabinets d'intelligence économique sont autant de moyens adaptés, il est important de ne pas oublier les réseaux humains qui comptent de nombreux experts capables, en fonction de leurs compétences métier, de mettre en place et de gérer des dispositifs de veille. Les dirigeants de TPE-PME doivent avoir le réflexe de travailler en réseau avec eux.

Type de veille	Exemple d'experts
Environnement stratégique	Pouvoirs publics, ONG...
Réglementaire	Pouvoirs publics, organismes de normalisation, avocats, experts-comptables, organismes de gestion agréés, notaires...
Marché	Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres de Métiers et d'Artisanat, organisations professionnelles, UbiFrance...
Technologique	INPI, ARIST, réseau des conseillers et attachés scientifiques et techniques des ambassades de France, pôles de compétitivité...
Image	Experts en communication et en e-réputation...
Comptable et financière	Experts-comptables, commissaires aux comptes, organismes de gestion agréés, Autorité des marchés financiers (AMF)...

**Note :** ces experts sont cités à titre d'exemple, le tableau n'ayant en aucun cas la prétention de recenser de manière exhaustive tous les acteurs impliqués dans la veille.

## METTRE RAPIDEMENT EN PLACE UN PREMIER DISPOSITIF DE VEILLE

La mise en place d'un dispositif de veille vous permettra d'être plus efficace dans vos recherches, que vous procédiez par requête via mots-clés ou par collecte de sources en fonction du sujet recherché. Elle passe par plusieurs étapes :

- définir les objectifs ;
- circonscrire le périmètre ;
- déterminer les sources d'informations ;
- traiter, analyser, stocker l'information ;
- partager et diffuser l'information.

Bien souvent, on observe que le travail de veille dans les TPE-PME se focalise, voire s'arrête, à l'étape de la collecte. Or, les phases d'analyse et de diffusion sont également importantes, car ce sont elles qui permettent d'agir

et de prendre, par exemple, une décision par rapport aux signaux faibles. Un premier dispositif de veille, simple et gratuit, peut être mis en place simplement à partir du système d'information classique d'un collaborateur. Il comprend :

- une suite bureautique ;
- un annuaire de contacts ;
- une messagerie (e-mail) ;
- un navigateur web ;
- un lecteur de flux RSS ;
- un gestionnaire de favoris ;
- éventuellement, un service de téléphonie par Internet (Skype, par exemple).

## Voici comment créer rapidement et gratuitement votre plateforme de veille

### 1. Définissez vos besoins en matière d'informations à collecter

Posez-vous les bonnes questions : Qu'est-ce que je cherche ? À quoi cela va-t-il me servir ? Est-ce que je vais réellement en avoir besoin ? Une démarche d'intelligence économique commence par une analyse précise des besoins en informations du dirigeant d'entreprise et de ses collaborateurs, et des actifs ou informations stratégiques à protéger. Sur cette base, il revient au chef d'entreprise de dégager des priorités et de fixer en conséquence des orientations sur la recherche d'informations.

### 2. Identifiez toutes les sources d'informations auxquelles vous pouvez avoir facilement accès

Avant de mettre en place votre plateforme de veille, définissez de manière très précise les thèmes que vous avez besoin de suivre (marché, concurrents, clients, fournisseurs, réglementation, métier, technologie, R&D, propriété industrielle...) et faites le point sur les sources d'information dont vous disposez déjà. Plusieurs types d'information existent :

- Environ 90 % de l'information utile à l'entreprise est publiée de façon ouverte et accessible à tous. C'est ce que l'on nomme **l'information blanche, formelle ou officielle**. L'information blanche est multiple. Publique ou réservée, elle est issue de banques de données, publications scientifiques, périodiques, plaquettes d'entreprise, entretiens avec des experts, des fournisseurs, des clients, des partenaires... Elle est donc libre d'accès et d'exploitation. Avec le développement des technologies de l'information, la masse de données disponibles est devenue énorme ; identifier l'information pertinente dans ce flux sans cesse grandissant nécessite de se doter d'outils informatiques adaptés.
- **L'information grise** est, quant à elle, essentiellement réservée. Elle est constituée d'informations ayant fait l'objet d'une appropriation par l'obtention d'un droit privatif : brevets, modèles, droits d'auteurs... Son exploitation est limitée, soumise à l'autorisation du titulaire.
- **L'information noire** est marquée du sceau de la confidentialité. Elle traite d'informations protégées par le secret (secrets de fabrication, secrets commerciaux) ou relatives à l'organisation (organigramme). Son accès est soumis à des risques de sanctions civiles et pénales (vol, débauchage, corruption...) et son exploitation est libre uniquement si elle a préalablement été formellement autorisée.

Il ne faut pas négliger les données informelles. En effet, les outils ne remplacent pas le relationnel. La petite proportion d'informations utiles non disponibles dans la littérature ouverte est souvent celle qui va offrir la plus grande

plus-value à l'entreprise. Il est possible de la collecter, dans un cadre légal et déontologique, par un travail de réseau (entretien, contacts), de terrain (par exemple, lors de conférences, de salons ou de manifestations professionnelles), ainsi que par un suivi permanent de toutes les nouvelles sources d'information potentiellement utiles.

### **Plusieurs sources d'information peuvent être exploitées**

#### **> Les informations collectées via les entreprises concurrentes**

- Rapports d'activité (spécialement ceux des entreprises cotées, beaucoup plus facilement accessibles)
- Documents publicitaires des concurrents et des partenaires
- Documents commerciaux et grilles tarifaires
- Sites internet des concurrents
- Interviews de dirigeants (presse spécialisée, blogs, sites d'information)
- Pages personnelles de collaborateurs
- Salons professionnels et congrès
- Manuels d'utilisation des échantillons
- Journaux d'entreprise et tracts des syndicats
- Films de relations publiques, de présentation, de promotion émanant des entreprises elles-mêmes (qui permettent de voir les produits et les installations)

#### **> Les informations collectées via d'autres types d'organismes**

- Spécialistes des études de secteurs (insee.fr, data.gouv.fr...)
- Organisations et fédérations professionnelles
- Cabinets spécialisés en intelligence économique
- Sociétés spécialistes du renseignement économique

#### **> Les informations collectées via des sources informelles**

- Réseaux d'experts et de spécialistes
- Panels de clients / consommateurs (c'est d'eux qu'émane généralement l'information cruciale en matière de tendance et d'innovation)
- Fournisseurs

### **3. Abonnez-vous à un service de type Netvibes ou iGoogle**

Cela vous permettra de bâtir votre page personnelle, sur laquelle vous allez centraliser toutes vos informations de veille ainsi que votre base de connaissances. L'accès à cette page sera protégé par un mot de passe, de même que votre base de connaissances. La page portail s'apparente au bureau d'un ordinateur, qui contient souvent tous les raccourcis d'accès aux programmes et aux dossiers. Placez-la en page de démarrage de votre ordinateur.

### **4. Intégrez sur votre page des sources d'information correspondant à vos thèmes de veille sous la forme de modules (ou « widgets »)**

Pour cela, utilisez la commande « Ajouter du contenu ». Vous pouvez choisir ces sources parmi celles qui vous sont proposées, ou utiliser un annuaire de flux RSS comme [google.com/reader](http://google.com/reader), [fluxrss.fr](http://fluxrss.fr) ou [retronimo.com](http://retronimo.com)

### **5. Créez une messagerie électronique de type Gmail ou Yahoo! Mail**

Actuellement, la messagerie reste le moyen de communication électronique privilégié par la plupart des collaborateurs d'une entreprise. En conséquence, elle charrie un flot ininterrompu de données à collecter, analyser, trier puis diffuser.

- > Configurez votre messagerie pour qu'elle soit visible sur votre page personnelle dans un module spécifique. Vous aurez alors immédiatement connaissance de tous les nouveaux e-mails arrivés dans cette messagerie.
- > Si votre contact vous envoie une adresse web intéressante, positionnez-la dans le dossier « À lire plus tard » de votre gestionnaire de favoris. S'il s'agit de coordonnées d'une personne, placez-les dans votre annuaire.
- > Ne gardez pas votre messagerie connectée en permanence : en effet, consulter continuellement les e-mails nuit à votre productivité. En fonction des contraintes de votre métier, consultez-la périodiquement une à deux fois par jour seulement. Transformez chaque e-mail en action dès que possible.
- > Répartissez les e-mails présents dans votre boîte de réception dans différents dossiers :
  - *actions* : il contient tous les e-mails qui prennent plus de deux minutes pour répondre ;
  - *en attente* : il contient les e-mails qui attendent une réponse ;
  - *archives* : plutôt que d'organiser votre messagerie avec une arborescence de dossiers en fonction de vos projets, regroupez tous les autres e-mails dans un dossier unique. Vous pourrez vous fier au moteur de recherche de votre messagerie. En effet, organiser sa messagerie en dossiers et se repérer ensuite dans l'arborescence prend du temps.

## 6. Utilisez un gestionnaire de favoris

Votre gestionnaire de favoris vous permet de conserver la quintessence de vos pérégrinations sur le Web. Certains gestionnaires proposent des fonctionnalités avancées telles qu'une aspiration de contenu, une barre d'outils pour travailler l'information (surligner du texte, ajouter des notes collantes...), ou encore le partage avec vos contacts par e-mail ou via les réseaux sociaux.

## 7. Appuyez-vous sur un gestionnaire de tâches

Le gestionnaire de tâches vous permet d'organiser les tâches et de les suivre. De nombreux outils peuvent être utilisés, de la simple *to-do list* (liste de choses à faire) à la carte mentale.

## 8. Paramétrez des services d'alertes

Donnez comme adresse l'e-mail que vous avez créé sur cette messagerie. Vous pouvez, par exemple, combiner les ressources suivantes (alertes et flux RSS) :

- *articles de presse* : Pikanews, Alertes Google ;
- *brevets* : Google Patents, Freshpatents ;
- *normes* : AFNOR ;
- *forums de discussion* : Google Groups ou Yahoo! Groupes ;
- *informations à 360° sur les entreprises* : Corporama ;
- *informations financières et légales sur les entreprises* : Les Echos, societe.com ;
- *informations réglementaires* : Legifrance, Infogreg, PME Service Public ;
- *international* : Ubifrance, Bulletins électroniques ;
- *marchés publics* : E-marchepublics, marchespublics.gouv.fr ;
- *offres d'emploi* : APEC, Indeed ;
- *organisations professionnelles* : Syndicannu ;
- *statistiques* : INSEE, Statistique publique.

## 9. Utilisez un lecteur de flux RSS

Le flux RSS, matérialisé par un petit logo orange dans la barre d'adresse de votre navigateur, permet de rassembler du contenu web. Les flux RSS se lisent à l'aide d'un lecteur de flux comme Google Reader. Grâce à eux, plus besoin de retourner chaque fois sur un site web, ce dernier vous envoie directement ses actualités via RSS.

Même si la plupart des lecteurs proposent une fonctionnalité d'archivage et de classement des billets par tags, cet outil ne doit pas pour autant devenir un espace de stockage. De préférence, transférez les liens intéressants sur votre gestionnaire de favoris.

## 10. Complétez le dispositif par un agent de surveillance

Cet agent repérera toutes les modifications de contenus des sites internet qui vous intéressent (par exemple, ceux de vos principaux concurrents ou partenaires commerciaux). Il vous les signalera sur votre messagerie. (exemple : Changedetection ou Trackengine).

## 11. Paramétrez l'affichage des modules d'information et agencez-les à votre guise sur la page

Votre plate-forme sera d'autant plus ergonomique : organisez vos thèmes de veille en différents onglets, insérez des modules pratiques (signets, météo, liste de tâches, post-it, calendrier...) et pensez à recourir aux options personnelles.

## 12. Interrogez un ou plusieurs moteurs de recherche

Au niveau de la syntaxe d'interrogation, les moteurs de recherche ne fonctionnent pas tous de la même façon. Il est important d'apprendre à vous servir de votre moteur de recherche favori. Naturellement, la plupart des moteurs de recherche possèdent des traits communs :

- *Ils ne respectent pas les accents* : la plupart sont, en effet, anglo-saxons. Exemple : la requête « éducation » renverra des pages avec « education » ou « éducation ». La plupart des moteurs de recherche ne tiennent pas compte non plus des autres signes diacritiques. La requête « français » renverra les résultats « français » et « francais ».
- *Ils ne tiennent pas compte de la casse* : une recherche sur un terme en minuscules renverra également des résultats de termes en lettres majuscules. Exemple : la requête « veille » renverra les termes « VEILLE » et « veille ». Cet aspect peut paraître insignifiant. Toutefois, utiliser un terme avec des majuscules permettrait de discriminer un nom commun d'un nom propre si, par exemple, je recherche des informations sur M. Cheval.
- *Dans le cas d'un pluriel* (simple, comme « maison, maisons » mais aussi complexe, comme « cheval, chevaux »), le moteur de recherche renverra le singulier et le pluriel.
- À ce jour, les principaux moteurs de recherche ne savent pas distinguer le sens d'un mot. Une requête sur le terme « chat » renverra des résultats avec le mot signifiant l'animal et celui signifiant la messagerie instantanée.
- Pour rechercher un groupe de mots en tant qu'*expression figée* (par exemple, « veille concurrentielle »), on utilisera les guillemets.
- Pour *remplacer des lettres manquantes*, on utilise généralement un astérisque (la requête « chev\* » permet de chercher tous les mots commençant par « chev », que ce soit « cheval », « cheveu », « cheveau »...

À ce jour, si Google reste le moteur de recherche le plus utilisé par la majorité des internautes, peu d'entre nous savent pourtant se servir de toutes ses fonctionnalités. Pour optimiser l'utilisation de Google, certaines de ses caractéristiques sont à connaître :

- *Les mots vides*: il est possible de ne pas noter certains mots (le, la, les, de...). Par exemple, la requête « le moteur de recherche » est équivalente à « moteur de recherche ».
- *L'ordre des mots*: le premier mot est plus important que les suivants.
- *Le pluriel*: Google le prend en compte d'une façon particulière. Si vous tapez le mot « livre », il cherchera à partir du terme au singulier, mais aussi au pluriel. En revanche, si vous lancez une recherche sur « livres », il ne vous renverra que les résultats au pluriel.
- *Suggestion de mots-clefs*: à mesure que vous tapez votre recherche, Google suggère certains mots-clefs.

### **13. Enregistrez les informations les plus intéressantes, en les envoyant sur la messagerie électronique dédiée**

Vérifiez que l'éditeur du site n'interdit pas que vous rapatriiez sur votre messagerie des informations qu'il a mises en ligne sur son site internet (voir la page « Conditions d'utilisation »). Cela structure les informations de veille et les mémorise. En effet, les informations qui vous arrivent par les flux RSS sur votre plate-forme ne restent pas longtemps accessibles, car elles sont remplacées au fur et à mesure par des nouvelles informations.

### **14. Homogénéisez vos résultats de veille**

Indiquez dans l'objet de l'e-mail le titre de l'article, mettez le texte de l'article dans le corps du mail et inscrivez à la fin la date de parution, puis la source sous la forme de l'URL désignant l'article. Ce dernier point est important en ce qui concerne la propriété intellectuelle, en particulier le respect du copyright des études et des articles de presse.

### **15. Facilitez l'accès aux informations**

Créez sur votre messagerie des dossiers correspondant à vos principaux thèmes de veille, et classez-y vos résultats de veille. Cette base de connaissances sera ainsi aisément consultable par les autres personnes de l'entreprise.

### **16. Hiérarchisez et traitez l'information que vous avez recueillie**

L'intelligence économique n'est pas une somme d'informations, mais une plus-value apportée à l'information. Pour qu'elle puisse réellement servir de base à une décision, l'information doit être triée pour être évaluée, analysée pour être synthétisée de manière méthodique.

#### **1<sup>re</sup> étape: trier l'information**

Le tri des informations recueillies doit être fait par une personne qui connaît l'environnement, les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Ne sont conservées que les informations qui sont les plus pertinentes, qui correspondent aux besoins préalablement définis par le dirigeant pour servir les axes stratégiques de l'entreprise. Certains principes doivent être respectés :

- faire abstraction de ses préjugés, afin de prendre en compte a priori toutes les informations ;
- recouper l'information ;
- organiser, hiérarchiser les informations en fonction de leur pertinence par rapport à l'objectif fixé par le chef d'entreprise.

Une fois le tri effectué, les informations vont être évaluées afin d'en déterminer la pertinence. Le degré de fiabilité d'une information peut notamment être déterminé en fonction de la source et de l'auteur.

## 2<sup>e</sup> étape : analyser l'information

Pour donner du sens à l'information, il est indispensable de respecter un certain nombre de principes :

- faire appel à des spécialistes si les informations sont trop techniques. L'expert-comptable est, par exemple, un des experts que les entreprises sollicitent pour valider des données comptables et financières. Il peut valider la fiabilité de certaines sources professionnelles ;
- utiliser des outils d'analyse qui permettent d'avoir une vision globale et synthétique de l'information ;
- se poser des questions sur la pertinence des informations pour la prise de décision. L'analyse des informations a pour objectif de leur donner de la valeur. La phase d'analyse peut se conclure par la nécessité d'organiser une nouvelle recherche d'informations ;
- ce besoin peut être issu soit d'une collecte insuffisante, imprécise, inadaptée aux attentes initiales, soit de la naissance d'un nouveau besoin décelé dans le cadre de la recherche initiale ;
- une fois la phase d'analyse terminée, la connaissance produite est fiable et peut être utilisée par le chef d'entreprise dans le cadre de sa prise de décision.

En sélectionnant vos informations de veille, n'oubliez pas de vous interroger sur leur fiabilité. La source d'une information doit toujours être identifiable, de même que sa date. Si vous avez des doutes, essayez de recouper l'information avec d'autres ou soumettez-la à un expert du sujet.

## 17. Diffusez vos informations de manière optimale

Organisez un schéma de circulation de l'information et instaurez une culture de l'échange au sein de l'entreprise. L'information peut être diffusée selon plusieurs canaux :

- oralement lors de réunions, de séminaires ou d'entretiens ;
- par messagerie électronique ;
- par Intranet ou Internet ;
- dans des journaux internes ou des lettres d'information.

Le choix du support de diffusion se fait en fonction de la nature de l'information, de son degré de sensibilité et des personnes auprès de qui l'entreprise souhaite la diffuser. Lorsque la diffusion est tournée vers l'extérieur, la vigilance doit être de rigueur pour éviter la communication d'informations stratégiques pour l'entreprise. Avant de diffuser une information, il faut absolument en mesurer les impacts.

Vous devez aussi penser à mesurer la satisfaction des destinataires. Pour ce faire, mettez-vous à la place de l'utilisateur final. Mais la meilleure façon de vous assurer que l'information délivrée correspond aux besoins du destinataire est de le lui demander ! Ce retour permet de répondre au plus près aux attentes des décideurs et, notamment, à celle du chef d'entreprise dans le cas d'une TPE-PME.

## 18. Faites évoluer vos thèmes de veille

À l'usage, vous découvrirez certainement de nouvelles sources intéressantes et vous ferez évoluer vos thèmes de veille en fonction des nouvelles problématiques auxquelles est confrontée votre entreprise. Gardez toujours un esprit critique et ne conservez que le meilleur pour éviter de perdre du temps.

## LES PIÈGES À ÉVITER

---

### 1. Ne pas maîtriser l'ensemble des sources et des flux d'informations auxquels votre entreprise a accès

Vous devez avant tout être capable d'identifier et de hiérarchiser vos sources.

### 2. Penser que, parce vous maîtrisez Google, vous savez faire de la veille

Chercher sur Google, c'est trouver ce que tout le monde trouve, voir ce que tout le monde voit... mais aussi informer Google et vos concurrents sur ce qui vous intéresse!

### 3. Croire qu'une information gratuite ne coûte rien

Collecter, traiter, analyser, diffuser une information, même gratuite, mobilise du temps, de l'argent et des ressources... et pendant ce temps, vous ne faites pas autre chose!

### 4. Penser qu'un outil très performant permet de ne pas mobiliser ses collaborateurs

Le meilleur et le plus cher des outils de veille sera toujours moins performant que la personne qui sait qui appeler pour valider une information cruciale. Seul, un outil est sans valeur. Il est uniquement ce que les praticiens de l'IE et de l'entreprise en font.

### 5. Croire que sur Internet, l'unanimité, c'est la vérité

Internet n'est pas une source d'informations, mais une caisse de résonance pour ceux qui veulent faire du bruit. Face à la surabondance d'informations, aux copier/coller et aux consensus faciles, prenez du recul, mobilisez vos réseaux humains, croisez les informations, capitalisez sur vos relations.

### 6. Agir au coup par coup

Vous devez nécessairement inscrire votre démarche dans le temps si vous voulez qu'elle soit utile à votre entreprise.

### 7. Ne pas organiser le stockage des informations

Il est stratégique que vous ayez des bases de données structurées sur les serveurs de l'entreprise.

### 8. Vouloir tout savoir sur tout

Évitez de définir un spectre de veille trop large; établissez des priorités et fixez-vous vous des objectifs précis. La veille pour la veille, c'est une perte de temps et d'argent.

### 9. Limiter l'intelligence économique à la veille

La veille n'est pas une fin, ce n'est qu'une étape. L'IE couvre aussi l'utilisation de ces informations dans une logique d'influence, et elle concerne également la protection d'informations sensibles (le patrimoine informationnel interne de l'entreprise).

### 10. Espionner son concurrent

L'IE n'est pas une arme contre votre concurrent, mais vous permet de penser comme lui: c'est plus efficace, moins risqué, moins coûteux... et vous évitera de passer par la case prison!

### **11. Ne pas partager avec les collaborateurs les informations collectées à l'extérieur**

Travaillez en réseau et impliquez le plus grand nombre possible de collaborateurs dans cette démarche.

### **12. Ne pas allouer assez de moyens à la veille**

Vous devez allouer des moyens suffisants pour structurer au quotidien le processus de collecte de l'information, classer les sources et valoriser les connaissances.