

NOM ET PRENOM : BABA KODJO

LICENCE PRO MANINFO 2014/2015

LA VEILLE STRATEGIQUE : quels liens avec l'intelligence économique, la documentation et le knowledge management ?

11 janvier 2015

Introduction

Les définitions de la veille varient sensiblement suivant l'approche choisie. La norme Afnor X 50-05 « Prestation de veille et prestation de mise en place d'un système de veille » la définit comme une : « activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour anticiper les évolutions ».

Ainsi, le concept de veille stratégique constitue une réponse à la volonté stratégique de l'entreprise de répondre plus vite aux besoins du marché et de s'adapter.

Présentée comme un système informationnel, la veille stratégique a pour but de fournir, d'analyser puis de diffuser des informations à valeur ajoutée auprès des décideurs. C'est une pratique managériale visant à répondre aux différentes attentes d'information des décideurs pour leur permettre de s'adapter aux évolutions informationnelles de l'environnement externe de leur entreprise [Thiéart, 1990].

Le présent travail propose une réflexion autour de la veille stratégique à la lumière du dernier ouvrage publié par Christian Marcon¹. Cet ouvrage² qui présente un bilan de la « recherche française en intelligence économique » dans le domaine de l'information-communication, a proposé un éclairage sur la veille stratégique et les liens qu'elle entretient avec l'intelligence économique, la documentation et le knowledge management.

D'autres chercheurs sont également convoqués pour rendre compte des travaux relatifs à certaines des thématiques abordées par les recherches sur la veille, notamment l'organisation des systèmes de veille et les facteurs critiques de succès d'un dispositif de veille en entreprise.

I. La recherche française sur la veille stratégique

Marcon (2014) recense à partir de la base de SUDOC³ réalisée par les bibliothèques et les centres de documentation de l'enseignement supérieur et la recherche à partir des livres acquis, 47 thèses soutenues comportant le terme « veille » dans le titre en 18 ans (1992-2009). Sur ce total, 27 sont soutenues en Sciences de l'information et de la communication et 20 en sciences de gestion, soit à peine plus d'une thèse par an par discipline.

Eu égard aux nouvelles inscriptions en thèse sur la veille, Marcon estime que : « la veille semble être un sujet de recherche passé de mode en Sciences de l'information et de la communication chez les doctorants français, alors que les doctorants issus de l'étranger, francophones ou non, continuent à explorer la thématique en portant notamment leur regard sur les situations de leurs pays d'origine. »

¹ Christian Marcon, maître de conférences en sciences de l'information et de la communication, habilité à diriger des recherches. Il enseigne à l'IAE de Poitiers où il dirige le master professionnel Stratégie et Management de la Communication. Il a dirigé l'ICOMTEC (Institut de la Communication et des Technologies Numériques) de 2007 à 2014.

² Marcon, Christian., 2014, *La recherche française en intelligence économique : bilan et perspectives*. Paris, L'Harmattan, 264 p.

³ <http://www.sudoc.abes.fr/>

II. Quels liens entre veille, documentation et intelligence économique?

Jean-Michel Salaün⁴ (1993) établit des distinctions « traditionnelles » entre la documentation et la *competitive intelligence* (acception américaine de la veille concurrentielle en français).

Pour Marcon (2014), la fonction documentaire est en phase d'évolution sous l'effet de plusieurs facteurs de tendances regroupées en trois grandes parties par Jean-Philippe Accart qui s'inspire de l'Euro-référentiel des emplois-types de l'information-documentation publié par l'ADBS (Accart, 2006)⁵ :

- en premier lieu, le fait que le métier est de plus en plus dominé, comme dans la société dans son ensemble, par les technologies de l'information et de la communication (TIC)
- en second lieu, la complexification des tâches à l'intérieur du métier, avec des catégories plus spécifiques : l'analyste-indexeur, le documentaliste-archiviste, le documentaliste-audiovisuel, le gestionnaire de langage documentaire, l'informateur-orienteur, le chargé d'études documentaires...
- en troisième lieu, la dimension stratégique de l'information dans les organisations fait apparaître d'autres métiers utilisant les compétences techniques du métier de documentaliste : administrateur de service électronique d'information (télématique ou type Intranet/Internet), gestionnaire de données, animateur de réseau documentaire, concepteur multimédia... » (Accart, 2006)

Les frontières entre documentalistes et veilleurs

L'évolution des fonctions documentaires pourrait se traduire par un glissement de la fonction de documentaliste vers celle de « veilleur ». Marcon précise que les « compétences requises d'un documentaliste (général) et d'un chargé de veille diffèrent sensiblement ». Il est attendu de ce dernier des compétences en communication interpersonnelle, en sociologie des organisations, un esprit d'analyse et une curiosité d'esprit qui ne sont pas exigées nécessairement du documentaliste, son travail consiste à travailler davantage que le veilleur sur le contenu du document. « La fonction (de veilleur) semble davantage communicationnelle et les exigences techniques plus resserrées. », précise-t-il avant de conclure : « une certitude : sans évolution de sa pratique et des compétences mises en œuvre, la documentation n'est pas la veille ». Selon lui, le passage du métier de documentaliste à celui de veilleur implique :

- une acquisition de compétences nouvelles (telles que le travail en réseau, la maîtrise du cycle du renseignement, la gestion des connaissances)
- une ouverture à d'autres formes d'exploration informationnelles (sources informelles, web 2.0)
- un recentrage organisationnel vers les cœurs de décision (repositionnement dans l'entreprise)

⁴ Salaün J.-M., 1993, « Les sciences de l'information en question. Le point de vue du lecteur », *Réseaux*, vol. 11, n°58, p. 20

⁵ Accart J.-P., 2006, « Documentation : un mot, une histoire, une actualité autour d'un métier » *Revue Electronique Suisse de Science de l'information*, n°3, mars. Disponible à l'adresse suivante : http://campus.hesge.ch/ressi/Numero_3_mars2006/articles/HTML/RESSI_014_JPA_Documentation.html

- un changement de culture de l'information (culture collective, rapport stratégique à l'information).

S'agissant du lien entre la documentation et l'intelligence économique, Marcon précise : « la documentation peut contribuer à l'intelligence économique en raison de ses compétences propres, mais toute activité de documentation n'est pas, par nature, une activité d'intelligence économique ».

Articulation veille-intelligence économique

Pour établir cette articulation, Marcon s'appuie sur le parcours de réflexion du professeur en sciences de gestion Humbert Lesca qui est selon lui, « sans doute, le chercheur le plus connu dans cette discipline sur la question de la veille stratégique⁶ ». De la succession de définitions faites par Lesca (confère tableau 1 ci-dessous), Marcon retient que la veille est :

- un dispositif et un processus
- individuel et collectif
- dont la matière première est l'information/signal faible ou discordant
- avec pour finalité d'éclairer la prise de décision par une meilleure compréhension de l'environnement pertinent de l'environnement, ce qui doit permettre de limiter les risques et de déceler des opportunités.

Cette définition de la veille ressemble fortement à l'intelligence économique telle que définit dans le premier paragraphe du rapport Martre⁷ : « l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût ».

La veille constitue une composante de l'intelligence économique au sein de laquelle elle prend tout son sens. Elle l'approvisionne en informations utiles captées à l'extérieur de l'entreprise afin d'éclairer la prise de décision stratégique (Marcon, 2014).

Dans le champ de la science de l'information, les travaux de recherche sur la veille ont été conduits dans plusieurs directions. Pierrette Bergeron⁸ en a recensé six en 2000 : « (1) les comportements informationnels des décideurs lorsqu'ils surveillent leur environnement ; (2) les typologies de pratiques de la veille ; (3) le processus de veille ; (4) les facteurs critiques de succès et d'échec de la veille ; (5) la place de la veille dans la structure organisationnelle, la gestion de cette unité et le personnel requis et (6) l'impact de la veille sur l'organisation. » (Bergeron, 2000, p. »).

Marcon pour sa part, propose, à partir de l'analyse des communications proposées lors de colloques consacrés à la veille et l'intelligence économique et d'un ensemble d'articles, une

⁶ Marcon, Christian., 2014, *La recherche française en intelligence économique : bilan et perspectives*. Paris, L'Harmattan, p.130

⁷ Martre H., (prés.), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La documentation française, 167 p.

⁸ Bergeron P., 2000, *Veille stratégique et PME : Comparaison des politiques gouvernementales de soutien*, Presse de l'université de Québec

cartographie en cinq grandes thématiques des différents angles d'études adoptés pour traiter la veille :

- des travaux de définition et de conceptualisation élémentaire
- des textes consacrés au processus de veille
- des textes consacrés au veilleur et au service de veille
- une série de cas de veille spécialisée dans un grand nombre de domaines
- un grand nombre de sujets consacrés aux techniques et outils de veille.

Tableau 1 : Analyse de quatre définitions de la veille formulées par H. Lesca & al.

	Lesca & Schuler 1995	Lesca & Blanco 2002	Lesca et Caron- Fasan 2003	Lesca et Dourai 2004
Description de la veille	Un dispositif informationnel	Un processus individuel et collectif	Un processus collectif	Un processus informationnel
Action sur l'information	Détection Traitement	Traque volontariste Utilisation	Recherche Utilisation	Recherche/détection Interprétation Utilisation/exploitat- ion
Eléments recherchés	Signaux annonciateurs d'événements	Informations à caractère anticipatif	Informations	Informations Signaux faibles
Finalité de la veille stratégique	Réduire l'incertitude. Anticiper les ruptures dans l'évolution de l'environnement socio- économique et technologique	Réduire les risques et l'incertitude. Détecter les changements dans l'environnement extérieur. Créer des opportunités d'affaires	Non formulé	Créer du sens ⁹

III. Quelle association veille-intelligence économique-knowledge management?

L'intelligence économique porte un intérêt significatif à l'information interne en tant que facteur de décision, d'innovation, de renforcement de l'intelligence collective. Or le knowledge management a précisément pour vocation de rendre « actionnables » les informations internes.

Si la veille stratégique alimente l'intelligence économique d'informations utiles collectées à l'extérieure de l'entreprise alors que le knowledge management peut mettre au service de cette discipline des informations internes « actionnables », alors on peut estimer que la

⁹ « La création collective de sens est l'opération collective au cours de laquelle sont créés du « sens ajouté », de la connaissance à partir de certaines informations qui jouent le rôle de stimuli inducteurs et au moyen d'interactions entre les participants de la séance de travail collectif, ainsi qu'entre les participants et les diverses mémoires (tacites et formelles) de l'entreprise. Le résultat de la création collective de sens est la formulation de conclusions provisoires plausibles (hypothèses) devant déboucher sur des actions effectives. » Lesca, 2003, <http://www.veille-strategique.org/>

complémentarité veille stratégique- knowledge management devient une clé d'action de l'intelligence économique.

Pour Marcon, le rapprochement des deux génère une dynamique informationnelle stratégique innovante qu'il démontre à travers le tableau ci-après sur les différences et complémentarités entre veille stratégique et knowledge management.

Tableau 2: Différences et complémentarités entre veille stratégique et knowledge management (Marcon 2013)¹⁰

	Veille stratégique	Knowledge management
Matière première	Information externe	Information interne
Objectif	Raffiner l'information pour n'en conserver que l'information utile	Enregistrer une information interne actionnable et la rendre accessible
Destinataires	Ciblés	Tous les membres de l'entreprise qui peuvent améliorer leurs performances
Horizon temporel	Le business modèle de demain à explorer	Le business modèle actuel, à exploiter
Type d'information traitée	Formelle et informelle	Formelle-explicite
Mode d'organisation pertinent	Veilleur, service, réseau	Communauté
Poids de l'outil logiciel	Fort, mais rôle important conservé par l'information informelle acquise en réseau	Indispensable
Questions managériales	Ethique, organisation, animation	Droits d'écriture, droits d'accès, usage, reconnaissance de la contribution...

Marcon (2014) dégage de son analyse des liens entre la veille, la documentation, le knowledge management et l'intelligence économique en trois principales conclusions :

- la veille est une condition nécessaire, mais pas suffisante de l'intelligence économique. Sans la veille qui lui donne les moyens informationnels de se construire une représentation actionnable de son environnement pertinent, l'intelligence économique ne permet pas de prise de décision performante, ni l'engagement des autres démarches qui font aussi l'intelligence économique : influence, stratégie-réseau, innovation, alliances, lobbying...
- la documentation contribue à la veille pour une fraction de son action : traitement de l'aspect documentaire de la veille

¹⁰ Marcon, Christian., 2014, *La recherche française en intelligence économique : bilan et perspectives*. Paris, L'Harmattan, p.147

- le knowledge management quoique focalisé sur une vision plus claire des capacités de l'entreprise, complète la représentation de l'environnement pertinent. En cela, elle alimente aussi l'intelligence économique.

IV. Quelle organisation pour un système de veille efficace ?

La majorité des modèles de veille proposés dans la littérature s'inspirent de la démarche du "cycle de renseignement" qui comprend les étapes suivantes: l'expression des besoins; la recherche d'informations; l'exploitation (vérification, traitement, analyse, synthèse) et la diffusion aux destinataires [Alquier et Salles, 1997]. D'autres recherches proposent une analyse plus globale du système de veille [Thiéart, 1990; Choo, 2002; Lesca, 2003].

L'une des questions qui se posent concerne le niveau de formalisation du système de veille. Sur cette question, deux approches s'opposent: un système purement formel et un système purement informel. Le système formel suppose que l'entreprise connaît a priori ses besoins et qu'elle a identifié ses cibles et les personnes concernées par le processus de veille. Dans ce cas, les veilleurs sont désignés par le management et l'information est centralisée.

Dans le système purement informel, aucune procédure n'est mise en place. Chaque employé organise ses propres activités de veille selon ses préférences et compétences. Guechtouli M.¹¹ propose un équilibre entre les deux approches dans une perspective plus évolutive. Pour elle, un système de veille stratégique étant lié à plusieurs paramètres, il semble plus judicieux, plutôt que de trancher entre un système formel et informel, de décider en termes de degré de formalisation du système de veille.

La structure du système de veille est souvent influencée par le degré de formalisation de ce dernier et plus le système est formalisé, plus les acteurs tendent à être organisés en structure centralisée. En définitive, l'organisation du système de veille passe autant par une détermination du degré de formalisation du système que par l'organisation des ressources humaines à l'intérieur du système (Guechtouli, 2014).

V. Quels facteurs clés de succès pour un dispositif de veille?

Boulifa Tamboura, Ben Ammar Mamlouk (2009)¹² se sont intéressées à la phase d'amorçage d'un projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique. Elles soutiennent que la mise en place d'un tel dispositif se fait suivant deux phases successives: une phase de lancement ou de démarrage désignée "amorçage" et une phase de systématisation et de formalisation désignée "pérennisation". Les préalables à une démarche de mise en place d'un dispositif de veille stratégique conditionnent la réussite du projet. Selon H. Lesca (Lesca H.,

¹¹ Guechtouli, Manelle. - Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle. - *IPAG Working Paper* 2014-146, [consulté le 17 décembre 2014], 15 p. Disponible sur Internet : http://www.ipag.fr/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_146.pdf

¹² Boulifa Tamboura, Inès, Ben Ammar Mamlouk, Zeineb. - Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique. - *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009/3-4, [consulté le 17 décembre 2014], n°237-238, 7 p. Disponible sur Internet : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-187.htm>

(2003)- Veille stratégique, la méthode L.E.SCAning. Ed. ems, Management et Société, 190 p.), “le chef de projet de la veille stratégique devrait être instruit des facteurs critiques de succès et d’échecs pour contribuer au succès du futur dispositif de veille stratégique, lors de sa mise en place et particulièrement de l’amorçage”.

Quels sont donc les facteurs critiques de succès (FCS) que le chef de projet “veille” devrait prendre en considération lors de l’amorçage d’un projet de mise en place d’un dispositif de veille stratégique?

Boulifa Tamboura et Ben Ammar Mamlouk proposent une liste de FCS d’un projet de mise en place d’un dispositif de veille. Ces facteurs, validés auprès d’experts français en veille stratégique, sont classés en trois catégories:

- les facteurs organisationnels: culture d’entreprise, structures, processus;
- les facteurs liés aux ressources humaines: compétences, profils, motivation;
- les facteurs matériels: supports matériels, outils de communication, de stockage et de diffusion

Dans cette classification, les facteurs organisationnels et ceux liés aux ressources humaines prédominent.

VI. Quelles perspectives pour la recherche en veille-intelligence économique?

Marcon suggère trois angles d’études des futures recherches en intelligence économique dont deux concernent spécifiquement la veille stratégique :

- « l’étude du caractère systémique du dispositif de veille, via l’analyse des flux, des interconnexions homme-homme, homme-machine dans une logique relevant principalement d’une approche cybernétique
- l’étude avec une perspective interactionniste qui voit dans les dispositifs de veille (ou de knowledge management) des systèmes dynamiques producteurs non seulement de sens, mais aussi porteurs d’enjeux professionnels, stratégiques et de pouvoir, qui interagissent les uns avec les autres. »

Conclusion

Ce travail présente les relations entre la veille stratégique, la documentation, l’intelligence économique et le knowledge management tels qu’analysées par Christian Marcon¹³. Il apporte également une lumière sur l’organisation d’un système de veille efficace ainsi que les facteurs critiques de succès pour la mise en place d’un dispositif de veille stratégique à travers les travaux d’autres chercheurs en sciences de l’information-communication et en sciences de gestion. Il ressort entre autres constats, qu’une approche systémique de la veille serait primordiale pour en maîtriser les mécanismes et mettre en place les conditions suffisantes pour son efficacité au service de la performance des organisations.

¹³ Christian Marcon, maître de conférences en sciences de l’information et de la communication, habilité à diriger des recherches. Il enseigne à l’IAE de Poitiers où il dirige le master professionnel Stratégie et Management de la Communication. Il a dirigé l’ICOMTEC (Institut de la Communication et des Technologies Numériques) de 2007 à 2014.