

# Métiers de veille : survivre à la technologie

## La veille, les outils froids et la norme AFNOR XP X50-053

Yves KENGEN, Rue des Palais 44/8 - 1030 Bruxelles, Belgique  
[yke@bizzline.com](mailto:yke@bizzline.com)

### Mots clés :

Veille concurrentielle, veille sur Internet, facteur humain, datamining, intelligence économique, normalisation, agents intelligents, analyse sémantique, confidentialité, logiciels de veille.

### Keywords :

Competitive intelligence, Internet watch, human factor, datamining, standardization, intelligent agents, semantic analysis, confidentiality, watch softwares.

### Palabras clave :

Vigilancia competitiva, vigilancia en Internet, factor humano, datamining, inteligencia económica, normalización, agentes inteligentes, análisis semántico, confidencialidad, programas informáticos de vigilancia.

### Résumé :

Il existe en France un projet de norme régissant les « prestations de veille ». Ce projet, seul du genre en Europe, est à l'état « expérimental » depuis 1998. Alors que l'offre de produits et services dans ce domaine est de plus en plus éclatée, une normalisation, ou une labellisation des prestations, pourrait aider les utilisateurs à y voir plus clair. Et partant, à encourager le recours à l'intelligence économique dans les entreprises. Toutefois, les professionnels ne semblent pas pressés de sortir la norme AFNOR X50-053 de sa léthargie. Leur passivité serait-elle liée à une réticence plus qu'à une méconnaissance des implications de la norme en projet ? Ou bien le texte ne correspond-il plus à la réalité actuelle du « marché de la veille » ? L'industrialisation de ce métier hier encore artisanal, via l'émergence de technologies toujours plus poussées, répond-elle aux procédures prévues par la norme ? C'est à ces questions que nous allons donner des pistes de réponses, par l'analyse du cadre prévu par la norme AFNOR pour en dégager les implications, par une synthèse entre témoignage d'acteurs et réflexion personnelle et par le fruit de notre expérience professionnelle qui cherche à réaliser l'équilibre entre la technologie et l'humain.

# 1. Introduction

L'apport de l'Internet dans la veille et l'intelligence économique en général a marqué une révolution dans ce métier. Ses extraordinaires possibilités d'investigation ont suscité des vocations. Le marché était jusque là occupé par quelques cabinets ; une profession qui, selon Maurice Botbol, l'un des auteurs de l'étude *Le Top 100 de l'Intelligence Economique*, est « largement artisanale, éclatée, sous-capitalisée ».

L'émergence de l'Internet a vu l'amorce d'une industrialisation du métier. Et subséquemment, une évolution des comportements des clients des cabinets de veille.

## 1.1. Quelle intelligence pour la veille ?

Parmi ces nouvelles vocations, bon nombre de start-ups, qui ont mis au point des logiciels d'exploration de l'Internet, de surveillance des pages, d'alerte et d'analyse des contenus. Pour l'utilisateur final – le client - le marché de la veille s'est enrichi de ces technologies. En même temps, l'offre est devenue plus difficile à décoder. En achetant un logiciel, qu'achète-t-on exactement ? Des prestations de veille ? Ou une solution permettant d'optimiser le rendement des femmes et des hommes de métier ? Le terme d' « agent intelligent » est à cet égard révélateur. Cet intitulé séduisant a nourri beaucoup d'espérances, aujourd'hui déçues, à tel point que chez l'un des plus gros fournisseurs français de « logiciels de veille », il est désormais interdit de parler d'agents intelligents. Il y a des agents, et il y a l'intelligence des gens. Nuance.

La veille est un métier vieux comme le monde qui a toujours reposé principalement sur l'intelligence humaine et la pertinence de l'analyse d'une information dans un contexte stratégique donné. Jusqu'à quel stade l'automatisation peut-elle se substituer à cette intelligence ? L'outil informatique peut-il modéliser le sens, la sémantique, les signaux faibles, la mémoire, la pertinence, la maîtrise du sujet, le sous-entendu, l'intuition ?

## 1.2. Les acteurs

Autant de questions que les utilisateurs se posent légitimement au moment de recourir à un prestataire de veille externe. Questions qui, parmi tant d'autres, ont amené l'AFNOR à se pencher, dès 1998, sur un projet de norme régissant le métier de « prestataire de veille ». Que 6 années plus tard, ce projet (seul dans son genre en Europe) intitulé X50-053 soit toujours à l'état de norme expérimentale démontre la difficulté de cette entreprise. En effet, cette norme, qui devrait permettre aux utilisateurs des services de veille d'y voir plus clair dans l'offre très éclatée, ne suscite chez les professionnels qu'un intérêt des plus mesurés ; et ce, pour des motifs sans doute différents selon la catégorie à laquelle on s'adresse :

- D'un côté, les tenants de l'école classique, les artisans, dont la plupart ont intégré l'Internet dans leurs processus, qui ont chacun leur méthode et ne tiennent pas à devoir se conformer à un modèle normatif
- De l'autre, les tenants de l'école « automatique et virtuelle », les industriels, concepteurs et développeurs de logiciels, qui savent bien qu'aucun programme informatique ne pourra jamais remplacer les nuances de l'intelligence humaine et craignent de se voir mis hors jeu par une norme à laquelle ils pourront difficilement se conformer.

A l'heure où les échanges commerciaux exigent des certifications en tous genres, comment continuer à proposer un travail aussi délicat que la recherche et la fourniture d'informations stratégiques pour le compte de tiers sans cadre ni normalisation des compétences ?

L'évocation d'un cadre nous ramène à l'existence et au devenir de la norme AFNOR. Sa faible notoriété tient-elle de la méconnaissance ou du rejet de la part des professionnels ? Toujours est-il que la plupart d'entre eux, qu'ils soient prestataires ou utilisateurs de services, ignorent son contenu, voire même jusqu'à son existence.

## **2. La norme XP X50-053**

Il est sans doute utile de reprendre ici un extrait de l'introduction du texte de la norme expérimentale :

« Tout en laissant ouverte largement la possibilité d'innovation et de diversification des services, il a paru souhaitable de décrire les spécificités des prestations de veille par rapport à d'autres types de prestations immatérielles (qu'il s'agisse de services d'information documentaire traditionnelle ou de prestations de conseil), d'explicitier un certain nombre de concept, de préciser les principales composantes des prestations de veille offertes sur le marché, de spécifier un certain nombre d'exigences minimales à respecter pour permettre la meilleure adéquation possible entre la demande et l'offre.

La présente norme cherche donc à répondre à un double objectif :

- Faciliter la relation entre le prestataire interne ou externe à l'entreprise et le client par une terminologie commune, un descriptif de l'offre, une clarification des rôles ou des engagements respectifs ;
- Contribuer à une amélioration de la qualité des prestations. »

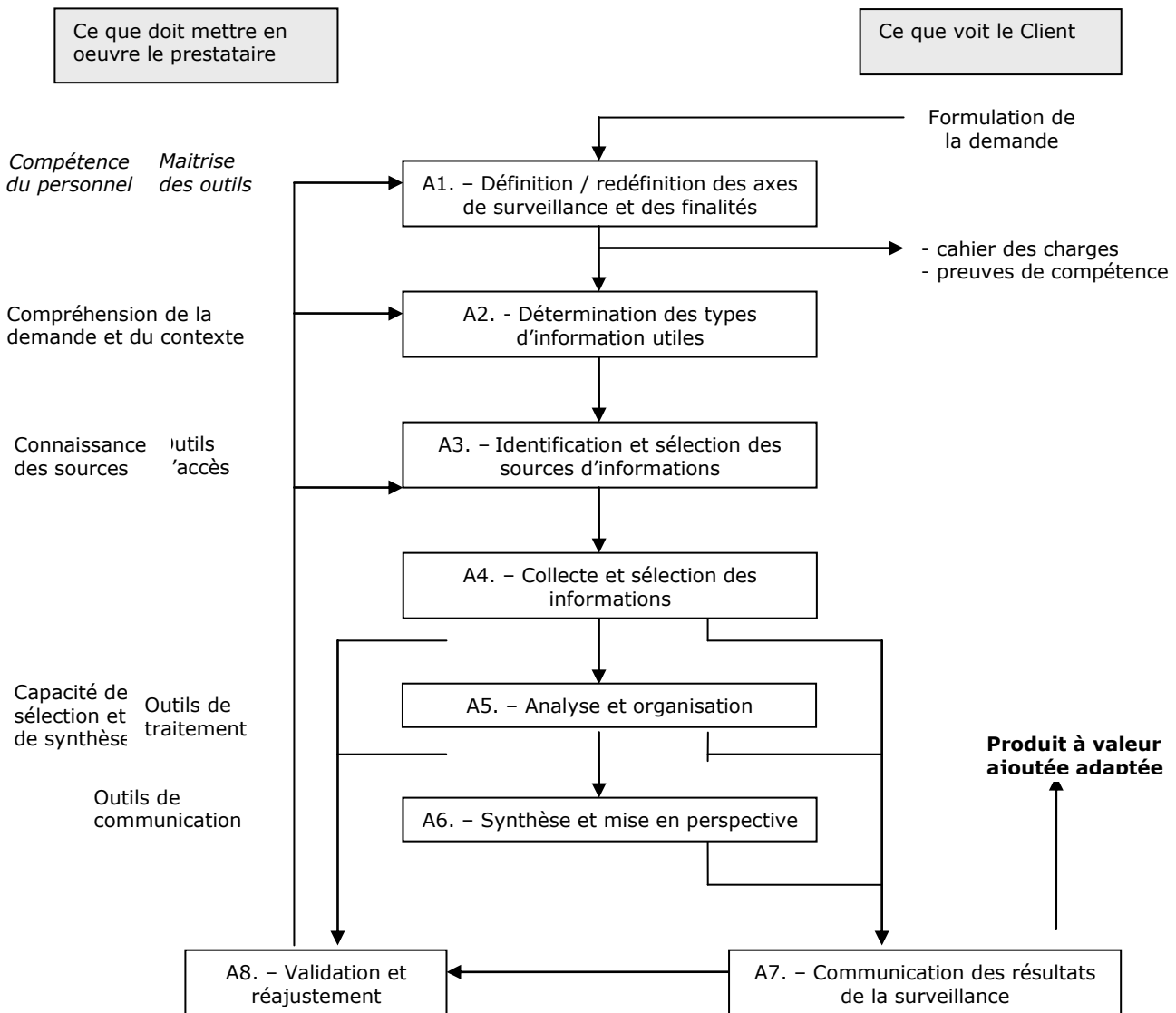
### **2.1. Processus**

L'idée-force de la norme réside dans la description d'un processus de veille proposant au moins les 3 étapes suivantes :

1. L'analyse préalable des besoins et des attentes
2. Une méthodologie de veille non empirique
3. Un accompagnement dans l'analyse stratégique des résultats.

Ces phases apparaissent clairement dans le schéma suivant :

## Schéma « Processus de la veille »



- On constate que le prestataire n'est pas tenu de divulguer ses sources au client dès lors que les « axes de surveillance » auront été définis.
- On notera également en A6 le besoin d'une « synthèse et mise en perspective », qui équivaut, pour le prestataire, à dégager le sens des informations collectées et de proposer une formulation adaptée au processus de décision du « client ». Le « facteur humain » n'est pas nommément cité, mais il y a matière à débat quant à savoir si les logiciels d'analyse sémantique répondent à cette définition.
- En A8, il est enfin précisé que « la communication des résultats peut être l'occasion d'un ajustement par approfondissement et/ou réorientation des objectifs et moyens de veille. » Rien n'est donc figé et la veille est reconnue comme un processus évolutif.
- Enfin, le processus indique une volonté claire, dans le chef des concepteurs de la norme, d'encourager la délivrance d'un produit à valeur ajoutée.

## 2.2. Compétences

AFNOR aborde ensuite les compétences minimales requises, tant au niveau technologique que du savoir-faire :

- Comprendre le métier, l'organisation, la culture et la stratégie du client
- Savoir décrypter son réel besoin en termes de veille et les finalités d'une telle opération pour l'entreprise
- S'immerger aisément dans la thématique correspondant au thème de la veille
- Accéder à une large diversité de sources (formelles et informelles) et savoir sélectionner les ressources adéquates par rapport au thème de la veille
- Maîtriser les techniques d'investigation auprès des sources formelles et informelles
- Interpréter l'information collectée (donner du sens) en s'appuyant sur les techniques d'analyse les mieux adaptées au thème de la veille, à sa finalité et au coût de la prestation (analyse d'avis d'experts, analyse financière, analyse marketing, analyse fonctionnelle, analyse des jeux d'acteurs, prospective, etc...)
- Restituer l'information traitée de manière intelligible et sous un angle opérationnel pour le client et adapté à la culture de son organisme
- Alerter le client, en tant que besoin en dehors des périodicités de restitution convenues dans le contrat, de toute information captée et jugée potentiellement critique.

Ces compétences sont directement liées aux actions du processus de veille. Elles requièrent aussi des capacités d'interprétation avant tout humaines, auxquelles il n'est pas démontré à l'heure actuelle qu'un logiciel puisse efficacement se substituer.

Ceci constitue l'essentiel du fond de la norme AFNOR XP X50-053.

Le reste du texte décrit les relations, exigences et engagements auxquels souscrivent le client et le prestataire, et propose des contrats et cahiers des charges types par ailleurs très intéressants. Les éléments de ces modèles sont directement inspirés du texte normatif résumé supra.

## 3. Implications dans l'utilisation des « outils froids »

L'intérêt des outils dits « froids » est incontestable en phase 2. Les logiciels de datamining et autres « agents intelligents » permettent d'automatiser la recherche des informations pertinentes sur des millions de sources, ce qui est évidemment humainement impossible.

Mais l'expérience nous a montré que l'utilisateur peut être tenté de croire que l'automatisation de la phase 2 va lui permettre de faire l'économie d'un apport humain que les méthodes de management actuelles ont souvent tendance à vouloir limiter.

A l'arrivée, quel constat ? Pas mal de surprises quant à la difficulté de traiter utilement l'abondante matière récoltée, tant dans son interprétation que dans sa mise en oeuvre stratégique. Les développeurs en sont d'ailleurs bien conscients, puisqu'ils mettent de plus en plus l'accent sur l'analyse sémantique de contenu, la génération de rapports, l'analyse de la tonalité, la détection des sujets majeurs, l'aide au filtrage... Face à une problématique complexe, celle du traitement de l'information en vue de son utilisation à des fins d'avantages concurrentiels, l'industrie répond en complexifiant à l'infini les solutions, ce qui peut paraître paradoxal...

L'existence d'une norme semble à ce stade une excellente chose pour les « clients » dans la mesure où elle va déterminer les critères lui permettant de sélectionner un professionnel en toute connaissance de cause.

Mettons nous à la place du client qui a décidé de suivre les bons conseils de M. Bernard Carayon et se lance dans la pratique de l'intelligence économique dont la veille est la première étape ; comment s'y retrouver face à cette complexité ? Achète-t-il un service ou un produit ? Achète-t-il de la veille ou un logiciel ? Et que peut-il raisonnablement en attendre ? L'existence d'une norme de référence prend ici tout son sens.

## **4. Quelles sont les contraintes de la norme AFNOR ?**

La phase 3 du processus de veille selon la norme requiert un accompagnement dans l'analyse de l'information. Compte tenu de la nature et de la forme des informations recueillies, une phase de décodage, de tri et de synthèse est indispensable. Celle-ci est classiquement effectuée par des personnes possédant la maîtrise du sujet, des enjeux et du marché. Comment l'automatisation peut-elle faire face à cette contrainte normative ? Il faut observer que l'industrie du logiciel s'efforce d'aller dans cette direction. Elle a d'ailleurs obtenu des résultats notables, et techniquement remarquables dans « l'analyse sémantique », notamment au sein de l'INIST (CNRS) ; mais cela reste un constat statistique. Il peut être pertinent ; reste qu'il n'offre pas une mise en perspective stratégique de l'information recueillie. Il existe donc une contrainte méthodologique qui, dans l'état actuel de la norme, semble inaccessible aux développeurs de logiciels. Cela dit, et c'est peut-être une faiblesse du texte, le paragraphe consacré du processus se conclut par cette phrase : « Au cours de ce processus, les prestataires de veille interne ou externe à l'organisme peuvent assurer la totalité des phases A1 à A8 ou seulement certaines d'entre elles, le client réalisant alors lui-même les phases manquantes. »

Au niveau méthodologique par contre, les exigences de la norme ne proposent rien qui puisse effrayer le professionnel consciencieux, même s'il est soucieux de protéger la confidentialité de ses méthodes. Finalement, les seules contraintes incontournables sont celles de l'obligation des moyens, de la mise en œuvre d'un processus comprenant une phase d'analyse préalable, une phase de recherche non empirique et une phase de décodage et, enfin, la confidentialité.

A l'analyse, la norme n'impose en réalité aucune contrainte insurmontable et en tout cas, aucune standardisation des méthodes – ce que pourraient craindre un certain nombre d'acteurs.

## **5. Quels sont les avantages de la norme ?**

La norme précise très clairement les engagements de chacun des acteurs – le prestataire et le client. Ces engagements reposent notamment sur l'obligation des moyens, les étapes du processus, la valeur ajoutée et la déontologie. Aux yeux du client, ces critères permettent un choix avisé quant au prestataire de services, le rassurer et lui procurer une certaine garantie quant à la compétence de son fournisseur. Le texte permet aussi au client « profane » de s'y retrouver dans les offres qui lui sont faites, et d'évaluer ensuite la qualité des prestations qu'il est en droit d'attendre.

L'adoption d'un texte normatif de ce type – celui-ci peut être amendé – aurait pour conséquence de valoriser la profession, de limiter les dérives, d'élever le niveau moyen des prestations et d'encourager, en sortant du flou, le développement de la veille chez ceux qui hésitent à s'y lancer.

## 6. Conséquences potentielles de la norme pour les différents acteurs

Une application de la norme dans sa forme actuelle pourrait difficilement certifier comme « prestataire de veille » les développeurs de logiciels et leurs agents. Il n'est pas certain que ceux-ci aient à s'en plaindre. Des marchés ont été perdus par cette industrie pour cause de déception à l'égard d'une offre « overpromising ». En clarifiant les rôles de chacun, le marché s'éclaircirait et une complémentarité positive pourrait s'installer entre l'offre logicielle et le « facteur humain ».

Sans remettre en cause le bien-fondé de la recherche toujours plus poussée de solutions informatiques visant à se substituer à l'intelligence humaine, on peut se poser la question – et nous le faisons – de savoir si les résultats obtenus en termes d'avantage concurrentiel en valent vraiment le coût. On touche là au cœur d'un débat philosophico-sociétal plus profond : celui de la mécanisation et de la déshumanisation à outrance. Dans le domaine de la veille, nous gageons qu'en termes d'interprétation des signaux, l'intuition humaine sera toujours plus subtile, plus rapide et plus prompte à générer une décision stratégique que l'analyse logicielle. Et il n'est pas prouvé à l'heure actuelle que l'une ou l'autre de ces options soit plus rentable que l'autre.

Il paraît évident que les clients comme les prestataires ont tout à gagner dans une forme de « labellisation » de la profession. La difficulté est que seuls les premiers semblent la souhaiter, alors que les prestataires, eux, témoignent d'un intérêt limité.

Une révision de la norme pourrait-elle les convaincre de son utilité ?

## 7. Quel avenir pour la norme X50-053 ?

L'avenir de la norme dépend de l'intérêt que les acteurs – prestataires et utilisateurs, ou « clients » - voudront bien lui prêter. Dans cette perspective, on a tout lieu de penser qu'on se dirige vers une impasse. Un récent appel à proposition dans le cadre de la révision périodique n'a suscité que très peu de feed-back. Pourquoi ce désintérêt ?

Pour M. Eric Sutter (Cabinet Van Dyck), président de la commission de normalisation, il est attribuable à un « manque de temps ». Pour Mme Fatma Bensalem (de l'AFNOR), secrétaire de cette commission, il s'agit d'un réel manque d'envie de voir la norme exister. Ce qui semble confirmé par les déclarations du président de la SCIP, selon lequel ce métier n'a pas besoin d'être normalisé.<sup>1</sup>

### 7.1 Quelques propositions

Sans doute le texte est-il perfectible. Peut-être devrait-il segmenter plus clairement l'offre entre « produits de veille » et « services de veille ». Pour le reste, ce texte remplit parfaitement son rôle, qui est de donner un cadre à une profession qui n'en possède aucun, et des indications pratiques extrêmement précieuses pour les clients quant à l'évaluation des services qui lui sont proposés. Il nous paraît utile de faire savoir aux professionnels de la veille qui craignent une « normalisation » que dans la présente acception, la « norme » proposée n'est pas contraignante quant à la méthodologie qu'utilisent les cabinets pour se procurer l'information, comme le serait une norme ISO.

A cet égard, on peut s'étonner que le Rapport Carayon, qui affirme que l'intelligence économique est un « patriotisme économique » et doit devenir une « véritable politique publique » ne comporte pas la moindre référence à cette exception française qu'est la norme XP X50-053.

De même, dans la mesure où, et c'est le sens de notre propos, la mise en place d'une norme pourrait donner une impulsion nouvelle à la pratique de l'intelligence économique, il serait utile d'interpeller M. Alain Juillet, haut responsable pour l'intelligence économique auprès des services du Premier ministre pour la mise en oeuvre des conclusions du rapport Carayon, et de le sensibiliser à l'utilité d'une norme régissant la profession.

---

<sup>1</sup> Déclaration faite en réponse à une question posée lors de la Conférence n°66 : LES RESEAUX DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN FRANCE

## **8. Conclusion : survivre à la technologie**

Aujourd'hui, la difficulté ne réside plus dans la recherche de l'information ; elle est à la portée de tout qui veut y mettre les moyens nécessaires. La véritable valeur ajoutée réside dans le décodage, la validation et la synthèse de l'information, afin qu'elle puisse être exploitée très rapidement face à une situation concurrentielle imprévue. Les développements technologiques d'aide à l'analyse de l'information vont dans ce sens. Toutefois, il nous semble que seule une reconnaissance, voire une labellisation du « facteur humain » pourra faire en sorte que le métier de « veilleur » puisse garder tout son sens. S'il veut survivre à la technologie conquérante, il appartient au professionnel de garder toujours la maîtrise de l'outil, de l'interprétation et de la mise en perspective des informations. Sous peine d'uniformisation, laquelle déboucherait en toute logique sur une escalade de la technologie dont les perdants seraient, en premier lieu, ceux qui ont un urgent besoin d'informations validées : les clients.