

ADAPTER LA VEILLE STRATEGIQUE AUX EVOLUTIONS DES ORGANISATIONS

Amaury GAUSSEN (*) et Bernard DUPUY (**)

ag@adit.fr, bernard.dupuy@cirad.fr

(*) [ADIT](#), Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique, 40 rue Buirette, 51000 Reims (France),

(**) [CIRAD](#), Direction de la Recherche et de la Stratégie, TA 181/04, 34398 Montpellier Cedex 5 (France),

Mots clefs :

Veille, stratégie, organisations, experts, sources, outils, réseaux, analyse, connaissances

Keywords:

Observation, strategy, organizations, experts, sources, tools, networks, analyze, knowledge

Palabras clave :

Escudriña, estrategia, organizaciones, expertos, fuentes, herramientas, redes, analisis, conocimiento

Résumé

Dans un contexte générateur d'incertitudes, l'information associée à des compétences, est un élément de prise de décision en environnement complexe. L'apport d'informations dans une organisation, par la veille, peut être structurée de différentes façons, qui relèvent de choix de la part des décideurs. La stratégie de veille peut s'appuyer sur des réseaux de terrain, des méthodes analytiques et des traitements automatiques des informations. Cet éventail de méthodes permet l'adaptation de la veille stratégique aux ressources et contraintes des organisations: budgets, ressources humaines, outils, sources. L'analyse de produits de veille stratégique montre qu'un petit nombre de sources judicieusement sélectionnées sur le web permet une veille de routine. Cependant, la diversité des sources est très importante dans une recherche d'informations stratégiques à long terme qui associe une capitalisation des sources à surveiller et des informations à analyser. Il s'agit de passer d'une simple veille réactive à une veille anticipative. Les leviers de performance reposent d'une part sur une utilisation croissante des outils de collecte, de traitement et de diffusion d'informations, et d'autre part sur des sources multiples et judicieusement sélectionnées.

1 Introduction

1.1 L'information et le risque dans le processus de décision

Une organisation, comme une entreprise, est un système qui ne peut se contenter de subsister sur un stock statique de connaissances. Une régénération permanente du capital des connaissances stratégiques est indispensable à sa survie. Ce capital informationnel lui permet de s'adapter de manière proactive aux évolutions de son environnement et de conserver des marges de compétitivité.

Dans un contexte concurrentiel, l'information, associée à des compétences, sont des éléments essentiels de prise de décision. Face à la complexité des situations ou un environnement mal maîtrisé, toutes les informations collectées, même en quantité, ne suffisent à l'appréhender entièrement. La prise de décision dans une organisation qui gère la complexité se retrouve donc confrontée quoi qu'il en soit à l'incomplétude et à l'incertitude qui en découle, et donc à la prise de risques. L'information collectée, de la façon la plus pertinente possible, permet cependant de réduire cette incertitude et de minimiser ainsi le risque dans la prise de décision.

1.2 Un contexte complexe et générateur d'incertitudes pour les organisations

Les organisations, qu'elles soient entreprises, établissements publics ou même collectivités, sont confrontées inévitablement à l'émergence de crises, à des environnements instables et turbulents dans des contextes souvent complexes.

On constate aujourd'hui une combinaison de facteurs qui concourent à la création d'un environnement flou pour les organisations. Ce contexte est générateur d'incertitudes et par voie de conséquence d'interrogations. A l'origine de ces effets on retrouve la profusion d'informations reçues, l'interaction et l'interdépendance des sujets traités, qui concourent à la complexité, et une nécessaire adaptation des structures décisionnaires, qui conduit à ce que tout ne peut être maîtrisé. Les aléas ou turbulences sont souvent gérés dans l'urgence. Alors, les stratégies de management sont le plus souvent réactives et nécessairement adaptatives.

La construction de scénarios anticipatifs permet d'être proactif face au risque. Mais comment peut-on anticiper sur ce qui n'est pas prévisible et ce qui par sa complexité, nous empêche d'appréhender l'essentiel des paramètres en jeu ? Doit-on alors initier une démarche d'acquisition de données la plus exhaustive possible pour tenter de recouper des informations qui semblent à l'origine sans aucun lien apparent ?

1.3 Identifier ses besoins pour mettre en œuvre une réponse appropriée

La recherche d'informations peut être réalisée de plusieurs façons en fonction de ses objectifs, qui eux-mêmes dépendent des besoins en veille identifiés au préalable. En effet, chercher pour trouver une information précise et particulière ne requiert ni les mêmes ressources ni les mêmes compétences que de surveiller son environnement en mobilisant un réseau qui fait remonter l'information depuis sa source (1), ou encore de réaliser une veille anticipative (2).

La mise en place d'une veille dans une organisation doit donc répondre à des besoins précis, identifiés et formulés explicitement, pour en retirer le maximum de résultats en mobilisant de la façon la plus juste les moyens nécessaires. En effet la veille accompagne la stratégie, ce qui suppose que cette stratégie soit explicitement formulée. Sa fonction d'aide à la décision exige des capacités d'adaptation rapides aux exigences émergentes qu'elle peut générer.

L'ADIT, Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique (3), est un acteur majeur Français de l'intelligence économique, spécialisé dans l'accès aux informations de forte valeur ajoutée, qualifiées par des experts de tous secteurs. L'ADIT a notamment pour partenaire le CIRAD, Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement des pays du Sud. La stratégie de veille utilisée pour répondre aux besoins stratégiques du CIRAD peut-être qualifiée de veille en réseau, notamment à travers un déploiement géographique d'experts. Cette veille réseau est complétée au sein de sa cellule de veille stratégique par une approche plus « analytique » concentrée sur le web. Ainsi, en considérant les leviers de performance et les contraintes de ces deux approches et leur complémentarité, il est possible d'anticiper l'évolution potentielle des stratégies de veille face à l'évolution des ressources et des moyens des organisations. Nous nous y attacherons dans cette étude.

1.4 Stratégie de veille : plusieurs solutions

Après un état des lieux des besoins primaires de veille au sein de l'organisation, il convient d'élaborer une stratégie de veille qui puisse répondre aux attentes et qui soit concrètement réalisable. On peut distinguer trois principales stratégies différentes, chacune avec leurs avantages et leurs inconvénients : La stratégie réseaux, la stratégie analyse et la stratégie traitement. Les trois principales dimension à prendre en compte sont humaines, techniques et informationnelles. Une fois la stratégie de veille identifiée, les moyens pour la mettre en oeuvre doivent être adaptés à ses contraintes spécifiques.

1.4.1 La stratégie « réseaux »

Elle repose sur une forte dimension humaine. Avec des acteurs de terrain nombreux et mobiles, elle présente l'intérêt de pouvoir faire remonter, depuis la source, des informations de type informel, qui sont par nature difficilement accessibles de l'extérieur du réseau. Collectées sur le terrain, elles relèvent par exemple de la divulgation d'une information souvent verbale ou d'un avis en provenance d'un expert. En guise d'exemple, il s'agit du type de réseau animé par le CIRAD, qui, avec un déploiement de ses agents dans près de 80 pays, utilise la stratégie « réseau » pour veiller sur plusieurs thématiques, comme les maladies infectieuses émergentes (4), ou la migration de ravageurs de cultures. De la même manière, l'ADIT, en relation avec les services scientifiques d'ambassades à l'étranger, anime un réseau international de veille sur les innovations technologiques et les informations stratégiques (5).

En France et en Europe, des réseaux de vigilance sanitaire comme le réseau de surveillance de la grippe « Sentinelle », ou la surveillance de la rage, sont aussi un bon exemple d'une veille en réseau.

Le réseau a la qualité d'être réactif, flexible, modulable et adaptable. Il peut s'étendre ou se redéployer si nécessaire assez rapidement. Le partage des informations est aussi une vertu essentielle, qui est l'essence même de la vigueur d'un réseau (6). Une information partagée appelle une autre information. Avec cette stratégie, l'influence ou le lobbying est accessible par les différents participants, qui se retrouvent placés auprès des acteurs clés, et peuvent agir de concert à différents niveaux et auprès de différents interlocuteurs.

Les coûts d'équipements sont faibles, puisqu'ils ne nécessitent pas d'outils dédiés coûteux mais seulement des moyens de communication simples et bien sûr des ressources humaines qualifiées et fiables en quantité suffisante.

Cependant, la mobilisation des experts de terrain, et leur participation active dans un réseau, n'est pas aisée. Il faut en effet disposer de ressources humaines compétentes, qui atteignent une masse critique suffisante pour atteindre un seuil minimal de collecte de l'information. L'animation et l'entretien d'un réseau nécessitent un investissement humain qu'il ne faut pas sous-estimer, surtout si celui-ci est de grande ampleur. Il faut s'attacher à garder un lien régulier avec les différents membres malgré des contraintes évidentes : virtualité des échanges à distance, disponibilité, décalages horaires, réactivité lorsque l'information labile doit être diffusée. Il est important de considérer également qu'un risque de fuite est possible, voire démultiplié. La forte composante humaine de cette approche réseau engendre aussi un risque de perte potentielle d'efficacité induit par la mobilité professionnelle des veilleurs. Cet inconvénient peut être pallié

par une cartographie dynamique des réseaux d'acteurs reposant sur l'identification préalable de relais "secondaires" d'informations capables de se substituer rapidement au départ d'un expert référent.

1.4.2 La stratégie « analyse »

C'est celle de l'expert qui va collecter lui-même les informations, les analyser et les diffuser aux décideurs, en fonction de choix et d'orientations qui auront été définies préalablement. Elle suppose de disposer de quelques experts qualifiés et d'outils de traitement de l'information. Cette stratégie est mise en œuvre notamment au CIRAD, à la Direction de la recherche et de la stratégie, où une veille est réalisée sur six axes stratégiques prioritaires (7). Une telle stratégie de veille est également employée par l'ADIT, implantée en régions (3), où par exemple, en Champagne-Ardenne, une veille est mise en place sur différents secteurs stratégiques, définis en fonction des forces, faiblesses, opportunités et menaces propres aux territoires. Dans ce cas, la collecte est effectuée au profit d'un nombre réduit de thèmes, sélectionnés selon des critères stratégiques en utilisant notamment des outils de veille commerciaux sur le web. Les sources d'informations traitées sont essentiellement en accès libre.

La stratégie de veille analytique présente l'avantage d'une économie de moyens physiques puisqu'elle mobilise moins d'acteurs dans la phase de collecte d'informations formelles. Elle intervient dans une démarche anticipative, pour accéder à des informations de forte valeur ajoutée, pour alimenter des scénarios et des visions prospectives. L'information pertinente est en quelque sorte attendue par l'expert et mise en perspective immédiate en fonction des besoins identifiés au préalable dans les scénarios. L'accès à une information donnée par une recherche réactive peut être même sous-traitée si nécessaire pour plus de rapidité. Les coûts techniques sont en revanche plus élevés que pour l'approche de veille en réseau, mais ils sont variables, en fonction de la difficulté d'accès à certaines informations. Le recours à des outils coûteux n'est pas systématique puisque le veilleur, par ailleurs expert, est au centre du cycle de l'information. Les inconvénients à cette stratégie sont une prise sur l'environnement qui est faible puisque la capacité d'influence relayée par différents acteurs n'est pas structurée dans le processus. Les besoins en qualifications sont élevés, pour pouvoir être performant dans les étapes de collecte et d'analyse. Il en résulte inévitablement, tout du moins dans une phase initiale, une concentration de l'information et un isolement des acteurs. Ces inconvénients pouvant être atténués par la mise en place de circuits de diffusion appropriés et le développement d'outils de partage de l'information.

1.4.3 La stratégie « traitement »

C'est celle qui fait appel principalement à des outils informatiques dédiés qui vont collecter de façon automatique et systématique des informations formelles et les traiter pour établir des liens, des adéquations, corrélations et des statistiques en fonction de critères choisis prédéfinis. Il s'agit par exemple des types de résultats obtenus par l'utilisation de logiciels comme Digimind, ou de solutions comme celles de AMI softwares, entre autres. Le spectre de couverture peut être très large, du web aux bases de données scientifiques, brevets, ou autres. Cette stratégie permet également de partager l'information de façon automatique et aussi de l'archiver pour une capitalisation. C'est une méthode puissante qui permet une forte capacité de réaction et de traitement d'un très grand nombre de sources web.

Les inconvénients rencontrés sont une centralisation de l'information, un coût initial qui est important, tant pour l'investissement en matériel que pour la formation des utilisateurs, et la fiabilité des outils qui sont nécessairement à prendre en compte. Il est aussi nécessaire de disposer de budgets conséquents pour accéder à des bases de données et des sources d'informations web payantes.

Une dépendance à l'outil est aussi un travers à ce type de pratique qui peut exister. Ceci d'autant plus que la forte technicité de cette approche ne permet pas toujours de cerner les algorithmes de traitement utilisés pour le traitement des informations. L'utilisateur ne contrôle pas toujours les sources formelles d'informations traitées. Il est donc nécessaire pour en limiter les travers de la combiner dans le temps avec des outils de partage de l'information, qui permettent de traiter des sources non formelles générées par des experts.

2 Problématique : L'adaptation de la veille stratégique aux ressources et contraintes des organisations : budgets, ressources humaines, outils, sources

Les moyens disponibles pour le traitement de l'information, dans ce que l'on nomme aujourd'hui une société de l'information et une économie de la connaissance, sont très importants et de plus en plus complets. Devenus indispensables, ils sont d'un accès aisé tout en évoluant très rapidement dans un contexte concurrentiel. Pour mettre en place une veille dans une organisation, il est indispensable de tenir compte des ressources nécessaires et des contraintes, clairement identifiés face à la stratégie définie. Les ressources à mobiliser sont humaines et technologiques. Mais quelle est la ressource sur laquelle investir en fonction des ambitions stratégiques ? Les budgets alloués aux services de veille dans les entreprises évoluent favorablement dans le long terme. Dans le court terme, les crédits partagés dans les différents départements dont ils dépendent en général sont assez variables (8) et liés aux aléas financiers et économiques. Dans de nombreuses entreprises, les services de veille ne disposent pas encore de budgets propres ou suffisants pour le déploiement d'activités de veille structurées. Par ailleurs les ressources humaines représentent les secteurs de dépense les plus lourds dans les organisations et ceux qui font le plus défaut dans les services de veille.

A l'inverse, les outils et les sources d'informations numériques suivent l'essor du Web et profitent des tendances du développement libre des logiciels, du partage de données et de la libre opinion (9). Pour illustrer cela il suffit de constater que le nombre de sources d'informations est en constante augmentation sur le web. On dénombre en effet près de 7,5 millions de nouvelles pages sur le web chaque jour (10). Avec le développement du web 2.0, les blogs sont aussi devenus de nouveaux terrains de chasse à l'information. Ils représentent l'avantage de permettre la diffusion d'une opinion libre et ils sont par nature participatifs, puisque les « posts » peuvent être commentés par les lecteurs. Les blogs sont majoritairement gratuits et ne requièrent pas de compétences informatiques. Malgré de nombreux défauts, mal référencés, de qualité très variable, souvent éphémères, ils sont néanmoins très rapidement devenus des médias alternatifs à la presse quotidienne et spécialisée, par une sorte de sélection naturelle, et représentent aujourd'hui un intérêt certain pour identifier des informations à forte valeur ajoutées.

Les forums de discussion, déjà bien présents dans le milieu des années 90, ont connu un développement important. Mais plus encore, le développement de moteurs de recherche performants et spécialisés, a révolutionné l'accès à une information de plus en plus diffuse dans le web. Les agents de recherche et de surveillance deviennent accessibles pour les utilisateurs internautes, comme les moyens de syndication (fils rss), que l'on peut facilement intégrer sous de multiples interfaces, et qui deviennent des outils indispensables dans tout blog ou site web.

Les réseaux sociaux, avec des informations de qualité très inégale, sont aujourd'hui une source incontournable d'informations. De tous les outils internet, ils sont certainement ceux qui ont connu la croissance la plus rapide ces dernières années. Il est assez classique que les entreprises freinent -pour ne pas dire plus- l'adoption des nouveaux usages issus du Net. Il en a été ainsi pour l'arrivée du Web, du mail, plus récemment de l'utilisation des moteurs de recherche (Google), puis des blogs. Que maintenant ce soit au tour des réseaux sociaux suit la même logique. Il n'en reste pas moins vrai que cet outil est très largement utilisé du fait de l'affaiblissement de la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Les réseaux sociaux sont à la fois une source majeure de fuites d'informations ainsi qu'un puissant outil de lobbying, générateur de situations de crises explosives du fait de leur rapidité de propagation sur le web.

En parallèle, l'évolution de solutions de travail collaboratif, de publication collaborative, de partage de données ou de web conférence, a permis la création de nouvelles connaissances, tout en permettant une utilisation intuitive et à faible coût. Il en est de même pour les outils de gestion de la connaissance, la localisation d'expertise ou les outils de visualisation de l'information comme les cartographies d'expert on-line et le mind mapping.

Puisque maintenant, de très nombreux internautes, amateurs éclairés, professionnels, produisent de l'information sur le web, facilement et en grande quantité, puisque les nouveaux outils du web - moteurs, agents, langages - permettent de qualifier les sources, de les traiter, de les classer, de les recouper, de les diffuser mieux et de les surveiller, il est indispensable de tenir compte de ces facteurs pour redéployer sa veille. Les outils de surveillance du web offrent aussi une palette d'utilisation de qualité à des coûts variables, en fonction de la technologie et de l'étendue des services qu'ils proposent. Quoiqu'il en soit leur utilisation devient plus rapide et plus facile à mettre en œuvre.

Pour évaluer l'influence de l'augmentation des ressources disponibles sur l'internet et particulièrement des sources d'informations sur une production de veille, nous avons quantifié les informations retenues dans les bulletins de veille stratégique du CIRAD, au regard des sources d'informations tirées du web qui en sont à l'origine, surveillées par un outil dédié. Cette méthode est également un bon moyen de mesurer la pertinence d'une approche « analytique » face à une approche « réseau », dans la recherche d'informations stratégiques sur des sujets de nature complexe.

3 Méthodologie

Pour réaliser cette étude nous avons analysé le contenu des bulletins de veille réalisés par la cellule de veille stratégique du CIRAD sur une période d'un an. Ces bulletins ont une diffusion exclusivement interne au CIRAD, auprès de différentes Directions. Nous avons analysé toutes les informations publiées dans les bulletins, du 17 Juin 2008 au 22 Juin 2009, qui renvoient, grâce à des liens, sur des articles ou d'autres types d'informations publiées sur le web. Pour plus de précision, on appellera ces informations des « Infos-Liens ». Ainsi nous pouvons réaliser des observations statistiques sur la récurrence de nos sources et leur diversité sur deux thèmes stratégiques très différents : thèmes 1, intensification écologique et 2, maladies infectieuses émergentes (*Figure 1 et 2*). Les analyses ont été réalisées indépendamment, sur chacun des deux thèmes.

Exemple d'info-lien tiré d'un bulletin de veille:

“Isolation of Genetically Diverse Marburg Viruses from Egyptian Fruit Bats. [Faune sauvage](#)”

4 Résultats

4.1 Thème 1

L'analyse des 200 infos-Liens des 54 Bulletins entre le 17 Juin 2008 (bulletin n°1) et le 22 Juin 2009 (bulletin n°263) montre que :

- Les infos-liens proviennent de 133 sources différentes ;
- 25 sources (19 % des sources) sont récurrentes et produisent 46% des Infos-Liens ;

- 108 sources (81% des sources) ne sont pas récurrentes, et représentent 54% des Infos-Liens ;
- 5 sources (4 % des sources) ont produit 21,5% des Infos-Liens.

Remarque : une source non récurrente n'a produit sur la période de l'étude qu'un seul info-lien.

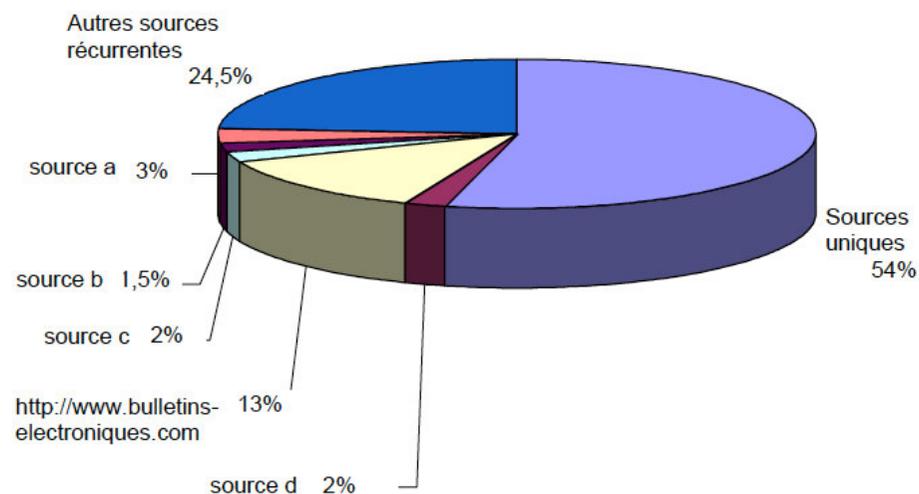


Figure 1 : Proportion d'Infos-Liens en fonction du type de sources pour le thème 1

4.2 Thème 2

L'analyse des 160 infos-Liens concernant le Thème 2, à partir de 54 Bulletins montre que :

- Les infos-liens proviennent de 110 sources différentes ;
- 18 sources (16% des sources) produisent 43% des info-liens.
- 92 sources (84% des sources) ne sont pas récurrentes, et représentent 57% des infos-liens.
- 4 sources récurrentes (4% des sources) ont produit 23% des Infos-Liens.
- Parmi ces 4 sources les plus productives, 2 sont des sites spécialisés, une provient d'un site d'actualité, la dernière provient d'une organisation internationale.

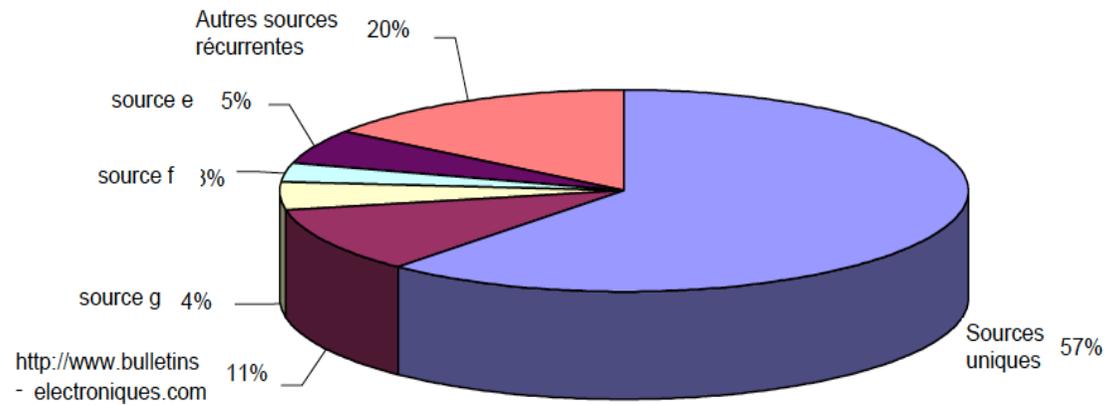


Figure 2 : Proportion d'Infos-Liens en fonction du type de sources pour le thème 2

5 Observations

Nous constatons pour les deux thèmes, qu'un petit nombre de sources nous donnent beaucoup d'informations. Elles constituent une liste de base minimale pour obtenir des informations stratégiques. Parmi elles nous retrouvons le service ADIT des bulletins électroniques (www.bulletins-electroniques.com). Nous constatons aussi que plus de la moitié de nos Infos-Liens proviennent de sources non récurrentes, qui n'ont produit qu'une fois un info-lien. Cela signifie que la diversité des sources est très importante dans notre recherche d'informations stratégiques quelque soit le sujet.

6 Analyses et interprétations

6.1 Sources nécessaires et suffisantes

L'identification de sources pertinentes nous permet de définir une liste minimale de sources nécessaires et suffisantes pour pouvoir produire un livrable de veille. Ainsi on peut considérer qu'une vingtaine de sources sont suffisantes pour réaliser un bulletin. Parmi elles on remarquera qu'il en existe entre deux et cinq absolument indispensables, qui diffusent des informations de qualité et régulièrement.

Ces indications sont utiles pour atteindre un seuil de production d'informations de qualité. Il convient de ne pas rester à ce simple niveau de performance, bien que la découverte de ces sources puisse être très longue, mais il s'agit au contraire de mettre une priorité sur la recherche de nouvelles sources. En effet, l'identification de nouvelles sources potentialise l'efficacité de la démarche de veille en s'associant à une capitalisation des sources à surveiller, et des données, à analyser. Ainsi elle permet l'identification de signaux faibles et le recoupement des informations collectées. Par ailleurs, les nouvelles sources participent à l'élargissement d'un périmètre de veille, ce qui facilitera la réponse à des problématiques qui ne sont pas encore formulées mais auxquelles nous serons confrontés dans le futur. Il s'agit là de passer d'une simple veille réactive à une veille anticipative.

6.2 Un processus progressif

La veille est d'abord une activité réactive, spontanée face à une "info-obésité" préoccupante. Au début d'un processus de veille, l'expert ou le manager cherche pour trouver. Cette action est le plus souvent individuelle et peu structurée.

Le premier stade organisationnel consiste à structurer simplement cette veille "spontanée" notamment par une mutualisation rudimentaire des informations ainsi que la communication/diffusion des résultats de veille. La préoccupation devient alors de veiller pour surveiller.

Traquer pour anticiper passe par un partage et une mutualisation des outils de veille qui caractérisent une veille anticipative. C'est alors que peut se déployer utilement la stratégie que la veille doit nourrir.

6.3 Un déplacement des leviers de performance à adapter au contexte

En tenant compte des évolutions technologiques liées au web et aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, ainsi que les contraintes liées au management des ressources humaines des organisations, il est possible de projeter un redéploiement des leviers de performance pour une veille performante dans les organisations (*Figure 3*).

L'approche « réseau », qui privilégie les sources humaines via des réseaux internes ou externes, se retrouve confrontée aujourd'hui à des difficultés inhérentes à son bon fonctionnement : difficultés de trouver les ressources nécessaires à une bonne couverture d'un domaine de veille, ou difficultés d'entretenir les réseaux dans le temps. Ces contraintes ne sont pas soulagées par les améliorations technologiques ou les développements du web. En l'absence d'outils de partage de l'information, la veille réseau est difficilement anticipative du fait, d'une part, de la rapidité de circulation de l'information et, d'autre part, de l'inertie des réseaux humains.

L'approche " traitement " qui privilégie les outils est contrainte par l'évolution permanente des outils du web, et fortement consommatrice de temps pour des mises à niveaux de plus en plus fréquentes. Elle nourrit une sous-traitance technique qui ne garantit pas forcément la discrétion et la confidentialité qui font la force d'une veille. C'est néanmoins une tendance forte qui dépend de la taille financière de l'utilisateur qui peut lui permettre l'internalisation d'une grande partie des opérations.

L'expérience montre que l'utilisation d'experts permet de développer des veilles performantes avec des outils abordables sous-réserve d'un choix judicieux des sources à traiter. Il est certain que c'est sur ce créneau que se placent les TPE-TPI et les PME-PMI. Les leviers de performance, deviennent au contraire, ceux d'une utilisation croissante des outils disponibles pour la collecte, le traitement et la diffusion d'informations, et un recours à une multiplicité de sources judicieusement sélectionnées. Elles permettent de récupérer des informations traitées en externe par des internautes de plus en plus nombreux. Ainsi, dans les organisations gestionnaires de connaissances, ces informations peuvent alors participer à la constitution de corpus et être analysées par la suite par des experts, pour être remises en perspectives et participer à la réduction des incertitudes.

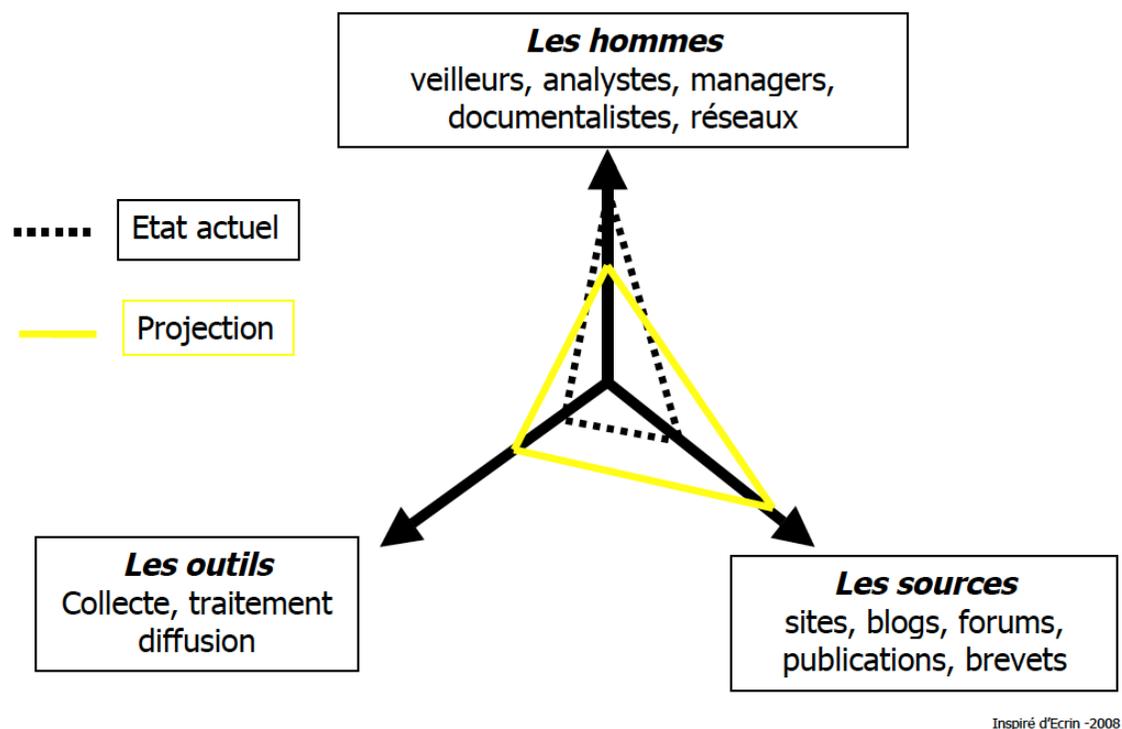


Figure 3 : Redéploiement dans le temps des ressources de veille : les hommes, les sources, les outils.

Notre réalité est souvent d'évoluer dans un environnement contraint par les réalités économiques et financières. La veille rejoint alors la gestion des connaissances dont le but est la maîtrise des systèmes complexes. Celle-ci ne passe pas par des outils sophistiqués d'observation mais par la capacité à appréhender de manière cohérente l'ensemble des points de vue constitutifs du système et de sa complexité (11). La possibilité d'un glissement progressif vers des systèmes de veille anticipative tient compte d'une part de l'intégration de phénomènes de résistance face au changement et d'autre part de l'intégration de nouvelles méthodes de management et d'apprentissage.

Au stade informatif, la veille vise surtout à fournir des informations aux responsables de l'organisation. Des mails et lettres d'information thématiques sont le plus souvent utilisées.

Dans une optique de gestion opérationnelle, la veille s'insère dans des processus comme le développement d'un nouvel axe de recherche ou le redéploiement géographique. Elle apporte sous forme de documents de synthèse, les éléments qui vont permettre de valider ou d'affiner les choix qui doivent être faits. Dans une vision délibérément pro-active, elle se traduit par l'organisation volontariste d'une consolidation des informations de veille dans la perspective de réalisation d'actions offensives à destination des concurrents. Il ne s'agit plus alors de veille, mais d'intelligence économique (6) .

7 Bibliographie

- [1] GUILHON B. et LEVET J.L., *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Ed. Economica, 2003
- [2] LESCA N., *Veille anticipative: une autre approche de l'intelligence économique*, Broché, 2006
- [3] <http://www.adit.fr>
- [4] GAUSSEN A., SAMIER H. et DUPUY B., *La Veille sur les Risques Emergents*, Actes du Colloque CONFERE09 de l'Ecole Centrale Paris, 2009
- [5] <http://www.bulletins-electronique.com>
- [6] BERNAT J.P., *L'intelligence économique : co-construction et émergence d'une discipline via un réseau humain*, Broché, 2008
- [7] <http://www.cirad.fr>
- [8] OMBOUA A.S., ASSELIN C., SCHEFFER O., *Pratiques de veille des grandes entreprises Françaises*, Baromètre Digimind 2008, <http://www.digimind.fr>
- [9] BALMISSE G., *Panorama des outils 2.0 au service de la veille*, KnowledgeMag, 2009
- [10] <http://www.sims.berkeley.edu/how-much-info/internet.html>
- [11] ERMINE J.L., *La gestion des connaissances*, Hermès-Lavoisier, 2003