

La veille

Table des matières

I. La veille	3
A. Un peu d'histoire.....	3
B. Définition	3
C. Différents types de veille.....	4
D. Objectifs de la veille	5
II. Exercice : Quiz	5
III. Méthodologie de la veille	6
A. Cycle de veille	6
B. Expression des besoins	7
C. Collecte et recherche d'information	8
D. Traitement et l'analyse	8
E. Diffusion	9
IV. Exercice : Quiz	9
V. Essentiel	10
VI. Auto-évaluation	10
A. Exercice	10
B. Test.....	10
Solutions des exercices	12

I. La veille

Contexte

Quand on parle de stratégie, on ne peut s'affranchir de la notion de veille et plus précisément de celle de veille stratégique. La veille a avant tout une vision anticipative puisqu'elle doit apporter à l'entreprise – plus précisément à ses dirigeants – les informations leur permettant de prendre les meilleures décisions stratégiques possibles. Pour obtenir une telle efficacité, la veille doit fournir aux dirigeants des données orientées sur les tendances et leurs évolutions, tant sur l'écosystème que sur l'environnement. Plus globalement, la veille est un outil indispensable car c'est elle qui va permettre l'obtention de toutes les informations extérieures à l'entreprise et de nature à agir et mettre en place les solutions adéquates.

Mais pour fonctionner correctement et atteindre les objectifs espérés, la veille ne doit pas se limiter seulement à la collecte de l'information. En effet, il est impératif de comprendre et appliquer les méthodes et les principes de la veille stratégique. Sans quoi, toutes ces données ne pourront ni servir ni aider les dirigeants.

A. Un peu d'histoire...

Dans les années 70, certaines entreprises ont décidé de se documenter sur ce qui se passait ailleurs et le plus souvent à l'étranger. C'est ainsi que sont nées les premières cellules de veille. À cette époque, elles s'apparentaient plus à de l'espionnage...

Le problème principal de la veille dans les années 70 et 80, est que la recherche de l'information et la création de dossier étaient principalement sur des supports papier. C'était donc une activité extrêmement chronophage et de ce fait réservée à quelques personnes seulement.

Il faut attendre le début des années 90 pour que la veille commence à intéresser réellement les entreprises. À cette époque, la veille est plutôt la problématique des grands groupes, principalement dans l'industrie. En effet, ces entreprises cherchaient à obtenir un maximum d'informations sur leurs concurrents, sur leurs fournisseurs, sur les marchés à conquérir, etc.

Remarque

C'est l'arrivée d'internet qui a permis l'évolution de la veille grâce à la mise à disposition et l'accessibilité de données importantes sans limitation géographique.

B. Définition

L'AFNOR définit la veille de la façon suivante :

« *La veille est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, concurrentiel, etc. pour en anticiper les évolutions* ».

Définition

Cette définition peut être complétée de la manière suivante :

La veille est une activité visant à une surveillance active dans le but d'obtenir des données à la fois stratégiques et opérationnelles sur l'environnement. Ainsi, la veille est l'activité permettant d'identifier les opportunités et les menaces pour aider les entreprises dans leurs décisions stratégiques.

De plus, il est important de bien différencier les notions de veille et de surveillance. En effet, cette dernière consiste à collecter de l'information pertinente et à la transmettre à un nombre restreint de personnes. La surveillance ne prend donc pas en considération les notions d'analyse et les objectifs de progression et d'adaptabilité à l'environnement de l'entreprise.

C. Différents types de veille

Il existe différents types de veille. Cette séparation concerne principalement les domaines dans lesquels se situe l'activité de veille.

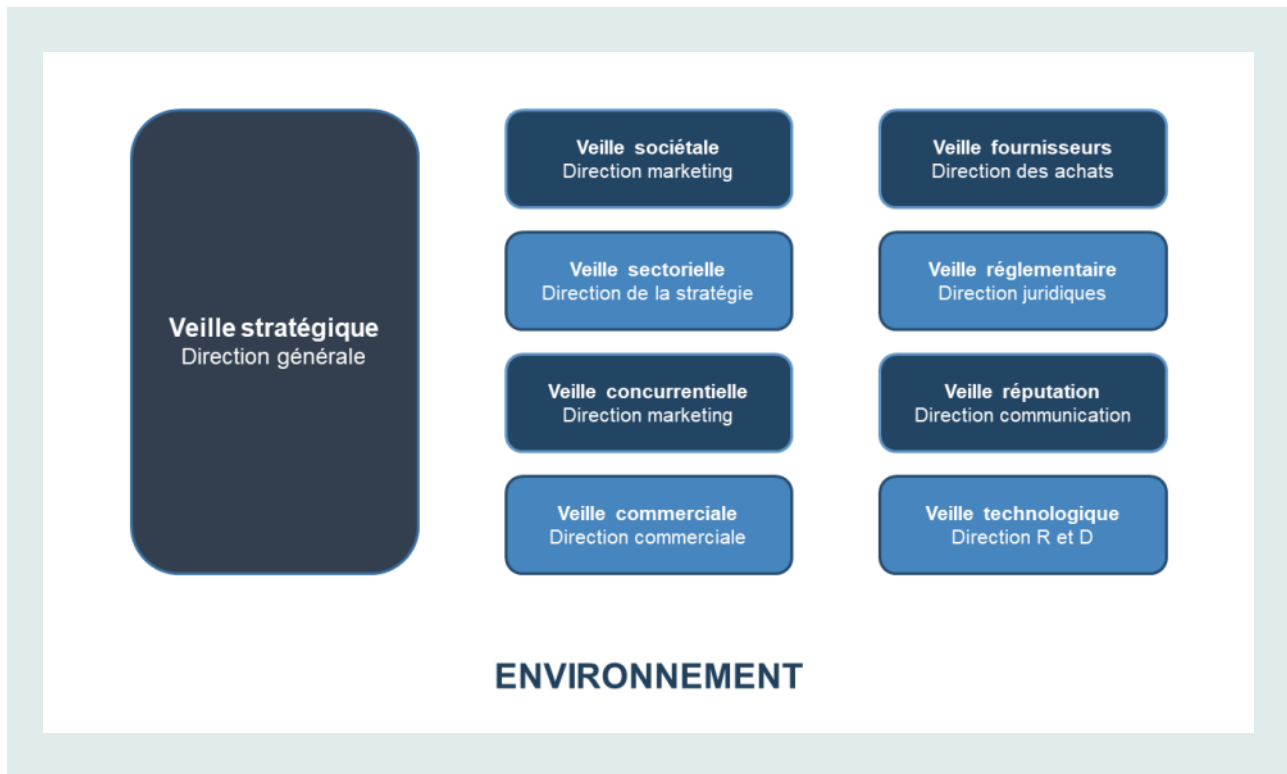
Voici les veilles que l'on retrouve dans les entreprises :

- La veille sociétale. Veille qui se concentre sur les données de la société dans sa globalité : comportements, mode de vie, etc.
- La veille sectorielle. Veille qui se focalise sur un secteur donné : offre, demande, environnement concurrentiel, performance, etc.
- La veille concurrentielle. Recherche d'informations sur les concurrents d'une entreprise : produits, services, stratégie, distribution, situation financière, nouveaux entrants, etc.
- La veille commerciale. Veille qui se concentre sur la demande : besoins et attentes des consommateurs (exprimés mais surtout tacites).
- La veille fournisseurs. Recherche d'informations sur les fournisseurs d'une entreprise : produits, services, stratégie, distribution, situation financière, nouveaux entrants, etc.
- La veille réglementaire et normative. Veille destinée à la surveillance des modifications ou évolutions des règlements, textes de loi, normes, etc.
- La veille réputation. Veille qui porte son attention sur l'image et la réputation (online et offline) de l'entreprise, de ses marques, de ses produits, de ses dirigeants, etc.
- La veille technologique. Veille concernant les évolutions techniques et technologiques qui touchent l'entreprise.

Chacune de ces veilles est généralement destinée à un service particulier de l'entreprise.

Fondamental

Toutes ces veilles sont synthétisées et coordonnées par ce que l'on nomme la veille stratégique. En effet, la veille stratégique se focalise sur l'évolution de l'ensemble de l'environnement, autrement dit de tous les secteurs concernés par les différents types de veille.



D. Objectifs de la veille

La veille assure ainsi à l'entreprise de multiples avantages en transformant l'information en un outil stratégique. La veille permet principalement à l'entreprise de :

- Comprendre sa position par rapport à ses concurrents,
- Anticiper les évolutions de la société, de l'environnement, etc.,
- Repérer les opportunités,
- Surveiller et anticiper les activités des concurrents,
- Améliorer ses décisions stratégiques pour assurer sa pérennité,
- Etc.

Fondamental

La veille devient alors un allié dans le développement, la croissance et la survie de l'entreprise. Valable pour tous les secteurs et toutes les tailles d'entreprises, la veille doit respecter des étapes et une méthodologie précise pour être pleinement efficace.

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.13]

Question 1

La veille est née avec l'arrivée d'internet.

- Vrai
- Faux

Question 2

La veille permet d'identifier les opportunités et les menaces.

- Vrai
- Faux

Question 3

La veille et la surveillance sont deux notions similaires.

- Vrai
- Faux

Question 4

Il n'existe qu'un seul type de veille.

- Vrai
- Faux

Question 5

La veille est réservée aux grandes entreprises.

- Vrai
- Faux

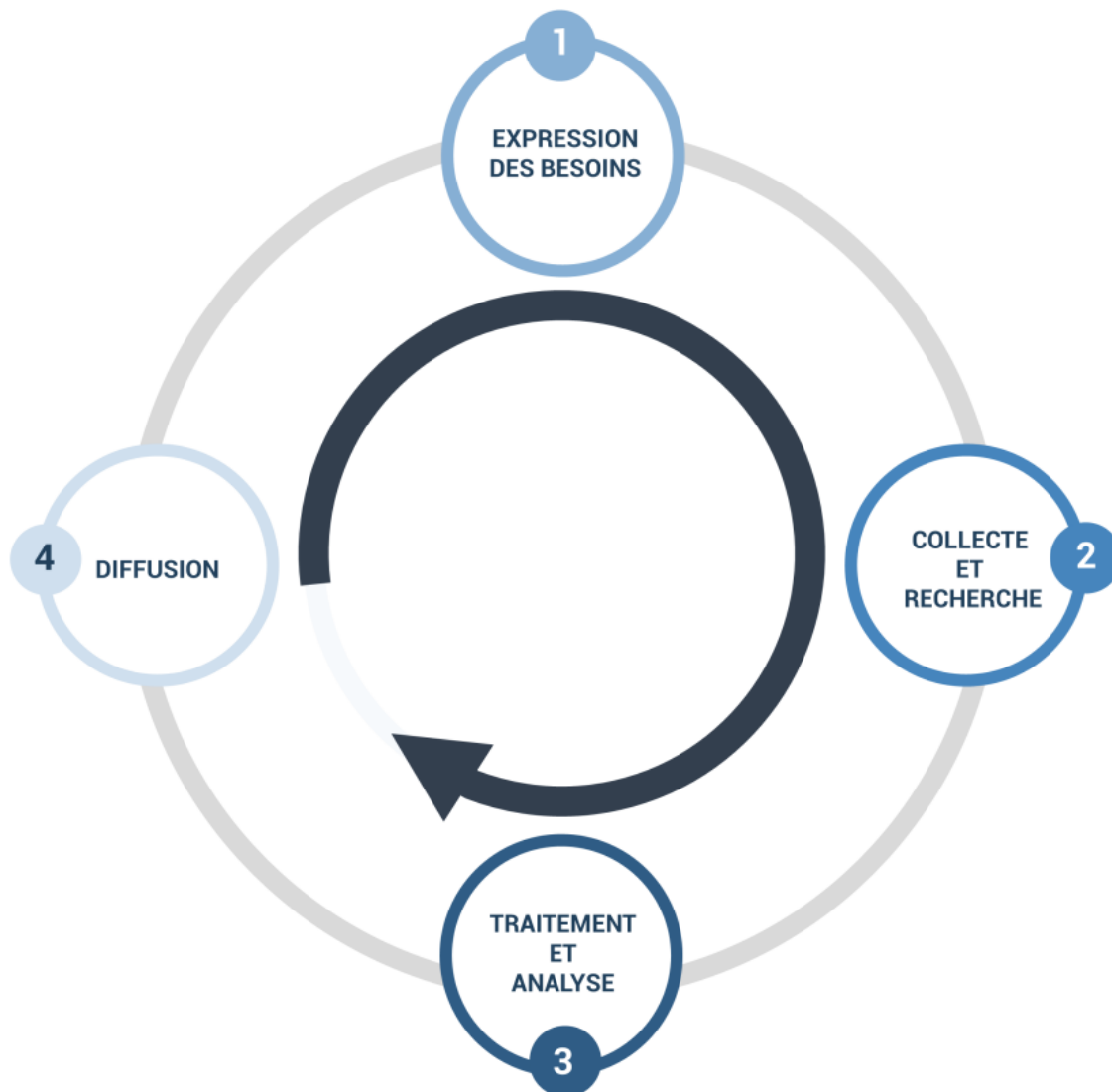
III. Méthodologie de la veille

A. Cycle de veille

Pour tous les types de veille, il existe une méthodologie fiable et efficace : le cycle de veille. Ce cycle est composé de quatre étapes principales qu'il est important de respecter :

- L'expression des besoins,
- La collecte et la recherche des informations,
- Le traitement et l'analyse des informations,
- La diffusion de l'information.

Ce cycle de veille correspond en tous points à la définition de la veille par son aspect itératif. Ce cycle de veille est une transposition du cycle de renseignement enseigné dans les écoles militaires. Son inspiration lui permet de s'adapter à la veille en entreprise.



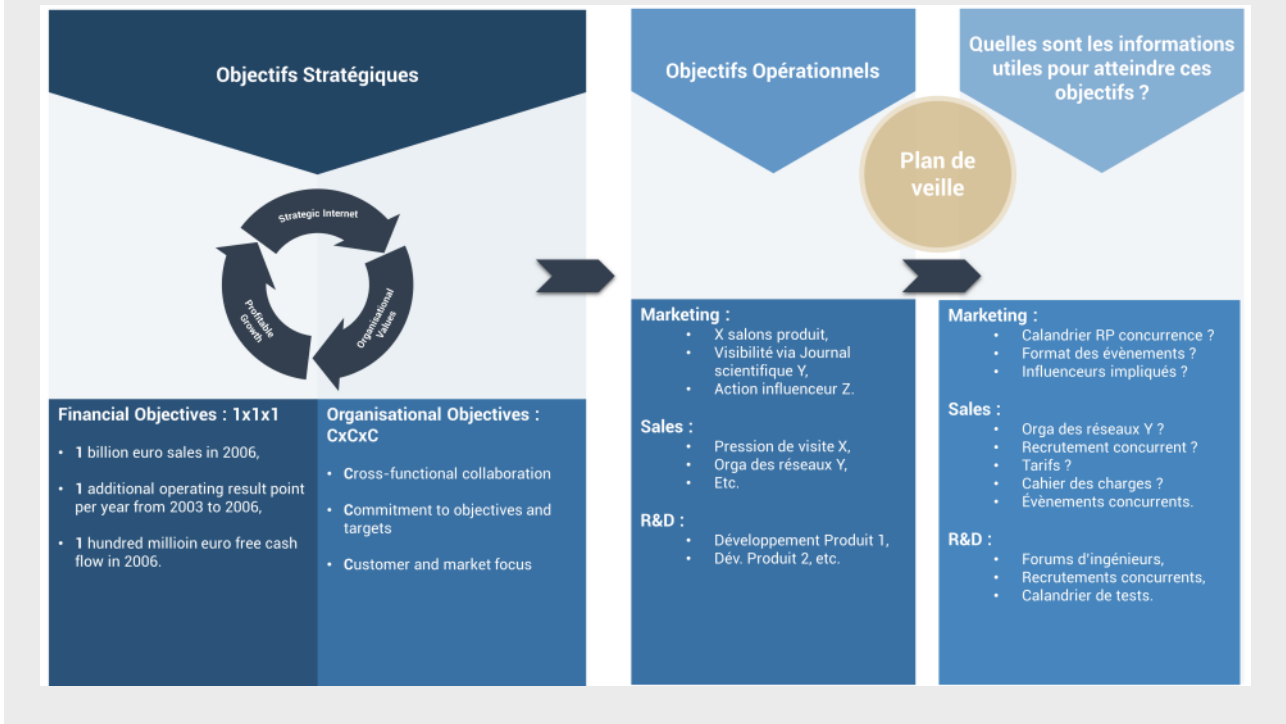
B. Expression des besoins

Première étape du cycle de veille, l'expression des besoins est le ciblage des éléments qui vont assurer la définition de la veille. C'est une étape fondamentale pour la bonne réussite de la veille de l'entreprise. L'expression des besoins va permettre de déterminer quels sont les objectifs de la veille, les sujets et les acteurs à surveiller, les sources à exploiter et la définition de l'attente autrement dit du livrable souhaité.

Pour formaliser les éléments cités précédemment, les entreprises mettent en place un document, nommé « *plan de veille* ». Ce document peut être actualisé en fonction de l'évolution des besoins ou des résultats.

Exemple

Source¹



C. Collecte et recherche d'information

Le principe de cette étape est de rechercher et collecter des informations de manière systématique. Ces informations peuvent être des études, des rapports, des articles, des avis, etc.

Attention

Ces informations doivent être en lien avec ce qui a été mis en place et défini dans le plan de veille. Si ce lien paraît évident, pour autant, bon nombre d'entreprises ont tendance à collecter un maximum d'informations de manière anarchique, sans lien évident avec les sujets définis dans le plan de veille. Cette erreur produit souvent des analyses imprécises et pas suffisamment claires.

Pour un maximum d'efficacité et de pertinence, il est également important que les entreprises déterminent au préalable les sources d'informations privilégiées, autrement dit celles qui vont apporter des informations de qualité. Ces sources peuvent être formelles comme informelles. Les premières sont les médias, les études, les banques de données, etc. et les secondes représentent les informations obtenues lors de discussions, réunions, congrès, etc. La collecte d'information se réalise donc en recherchant de façon automatisée sur internet la plupart du temps et en interrogeant les acteurs internes ou externes à l'entreprise (commerciaux, fournisseurs, clients, etc.)

D. Traitement et l'analyse

Une fois l'information récoltée, l'entreprise va devoir la traiter, c'est-à-dire décider de la pertinence de l'information et donc de la suite à lui donner. Ainsi, l'information pourra être conservée, exclue, commentée, etc. C'est ce traitement qui va permettre de sélectionner les informations les plus judicieuses, c'est à dire celles en rapport avec les axes stratégiques définis dans le plan de veille.

1 <https://blog.digimind.com/fr/veille-strategique/20-bonnes-pratiques-projet-de-veille-strategique-part-1-cadrage>

Une fois ce tri effectué, l'information va être analysée. Cette activité consiste à valider la qualité de l'information et à en extraire les données pertinentes et utiles. Puis l'information est ensuite synthétisée de manière claire et concise dans un ou plusieurs documents en fonction des axes stratégiques. À ce stade, il est également possible de réaliser les premières propositions d'amélioration.

Remarque

Cette étape est fondamentale dans l'activité de veille mais elle est également extrêmement difficile. En effet, pour que l'analyse soit juste et pertinente, elle doit être réalisée par des experts sur le sujet.

E. Diffusion

Dernière étape du cycle de veille, la diffusion consiste à transmettre les informations analysées, synthétisées et regroupées dans un livrable appelé « *rapport de veille* » aux acteurs concernés par la veille.

Une fois la diffusion effectuée, les dirigeants de l'entreprise ou du service doivent être en mesure de prendre les décisions stratégiques opportunes pour assurer la pérennité de l'entreprise. Pour que cette étape soit un succès, il faut impérativement que la diffusion se fasse aux bonnes personnes et dans un délai raisonnable. En effet, un rapport livré trop tard peut avoir pour conséquence de rater une opportunité ou une menace de l'environnement de l'entreprise.

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.13]

Question 1

Le cycle de veille est une méthodologie.

- Vrai
- Faux

Question 2

La veille est une activité itérative.

- Vrai
- Faux

Question 3

L'expression des besoins est une activité de ciblage.

- Vrai
- Faux

Question 4

Le plan de veille est un calendrier de la veille.

- Vrai
- Faux

V. Essentiel

Dans son traité « *L'Art de la Guerre* », Sun Tzu précisait : « *Débarrassez les plans du doute et de l'incertitude, [...] percez donc à jour les plans de l'ennemi et vous saurez quelle stratégie sera efficace et laquelle ne sera pas* ».

Aujourd'hui, tout va très vite. Les entreprises naissent et meurent à une vitesse époustouflante, les innovations sont chassées par de nouvelles innovations... bref, l'ère actuelle pousse indéniablement les entreprises à connaître les plans non pas de leurs ennemis mais de leurs concurrents pour anticiper les menaces et détecter les opportunités. C'est pourquoi, la veille, base de l'intelligence économique, est aujourd'hui indispensable à la survie de toutes les entreprises. Malheureusement, force est de constater que de trop nombreuses PME sont en retard sur ce sujet par rapport aux grandes entreprises. Négligence de la veille dans la stratégie de l'entreprise, veille trop restreinte ou désorganisée, etc. sont autant d'éléments qui nuisent à son efficacité. Et pourtant, assurer une veille efficace et pertinente permet aux entreprises d'être plus fortes sur leur secteur !

VI. Auto-évaluation

A. Exercice

La société Innovap est spécialisée dans des solutions d'intelligence artificielle à destination des GMS. Son objectif est de pouvoir fournir un outil complet capable de gérer les stocks des produits périssables de la commande à la date de péremption. L'objectif est bien sûr d'aider les GMS à mieux gérer leurs stocks et ainsi éviter au maximum le gaspillage. Après des années de R&D, l'outil est opérationnel et les commerciaux viennent le présenter aux GMS de leur secteur respectif. Mais l'accueil n'est pas celui escompté : la plupart des magasins sont déjà équipés depuis une année par deux autres sociétés ayant développé un produit comparable.

Question 1

[solution n°3 p.14]

Qu'aurait dû faire la société Innovap pour éviter cet échec ?

Question 2

[solution n°4 p.14]

Vous venez d'être employé par Innovap en tant que responsable communication. Quelle est la première action que vous allez réaliser ?

B. Test

La société Innovap est spécialisée dans des solutions d'intelligence artificielle à destination des GMS. Son objectif est de pouvoir fournir un outil complet capable de gérer les stocks des produits périssables de la commande à la date de péremption. L'objectif est bien sûr d'aider les GMS à mieux gérer leurs stocks et ainsi éviter au maximum le gaspillage. Après des années de R&D, l'outil est opérationnel et les commerciaux viennent le présenter aux GMS de leur secteur respectif. Mais l'accueil n'est pas celui escompté : la plupart des magasins sont déjà équipés depuis une année par deux autres sociétés ayant développé un produit comparable.

Exercice 1

[solution n°5 p.15]

Associer le type de veille à sa définition.

Veille qui se focalise sur un secteur donné

Veille qui porte son attention sur l'image

Veille qui se concentre sur les données de la société dans sa globalité

Veille qui se concentre sur la demande des consommateurs

La veille sociétale	La veille sectorielle	La veille commerciale	La veille réputation
---------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Exercice 2

[solution n°6 p.15]

Mettre dans l'ordre les étapes du cycle de veille.

1. La diffusion de l'information
2. La collecte et la recherche des informations
3. Le traitement et l'analyse des informations
4. L'expression des besoins

Réponse : _ _ _ _

Exercice 3

[solution n°7 p.15]

Associer l'étape du cycle de veille à une action.

Élaboration du rapport de veille	Suppression d'informations jugées inutiles
Recherche systématique de données pertinentes	Élaboration du plan de veille

L'expression des besoins	La collecte des informations	Le traitement et l'analyse des informations	La diffusion de l'information
--------------------------	------------------------------	---	-------------------------------

Exercice 4 : Quiz

[solution n°8 p.15]

Question 1

Dans le cycle de veille, déterminer les objectifs de la veille est une étape de :

- L'expression des besoins
- La collecte et la recherche des informations
- Le traitement et l'analyse des informations
- La diffusion de l'information

Question 2

Dans le cycle de veille, transmettre les informations analysées est une étape de :

- L'expression des besoins
- La collecte et la recherche des informations
- Le traitement et l'analyse des informations
- La diffusion de l'information

Question 3

Dans le cycle de veille, valider la qualité de l'information est une étape de :

- L'expression des besoins
- La collecte et la recherche des informations
- Le traitement et l'analyse des informations
- La diffusion de l'information

Question 4

Dans le cycle de veille, exclure de l'information est une étape de :

- L'expression des besoins
- La collecte et la recherche des informations
- Le traitement et l'analyse des informations
- La diffusion de l'information

Question 5

Dans le cycle de veille, consulter des études est une étape de :

- L'expression des besoins
- La collecte et la recherche des informations
- Le traitement et l'analyse des informations
- La diffusion de l'information


Solutions des exercices

Exercice p. 5 Solution n°1**Question 1**

La veille est née avec l'arrivée d'internet.

Vrai

Faux


 Dès les années 70, certaines entreprises ont mis en place des cellules de veille. L'arrivée d'internet a facilité et développé la veille.

Question 2

La veille permet d'identifier les opportunités et les menaces.

Vrai

Faux


 La veille est l'activité permettant d'identifier les opportunités et les menaces pour aider les entreprises dans leurs décisions stratégiques.

Question 3

La veille et la surveillance sont deux notions similaires.

Vrai

Faux

 La surveillance ne prend pas en considération les notions d'analyse et les objectifs de progression et d'adaptabilité à l'environnement de l'entreprise.

Question 4

Il n'existe qu'un seul type de veille.

Vrai

Faux


 Il existe différents types de veille.

Question 5

La veille est réservée aux grandes entreprises.

Vrai

Faux

 La veille est valable pour toutes les entreprises.


Exercice p. 9 Solution n°2

Question 1

Le cycle de veille est une méthodologie.

Vrai

Faux


 Pour tous les types de veille, il existe une méthodologie fiable et efficace : le cycle de veille.

Question 2

La veille est une activité itérative.

Vrai

Faux


 La veille est une activité itérative.

Question 3

L'expression des besoins est une activité de ciblage.

Vrai

Faux


 L'expression des besoins est le ciblage des éléments qui vont assurer la définition de la veille.

Question 4

Le plan de veille est un calendrier de la veille.

Vrai

Faux

 Le plan de veille est un document qui recense les besoins de la veille (objectifs, sujets, acteurs, sources, etc.).

p. 10 Solution n°3

L'entreprise Innovap aurait dû réaliser une veille concurrentielle et une veille sectorielle. Grâce à la première, elle aurait appris que des concurrents avaient déjà mis au point et commercialisé ce genre de produit. La seconde, lui aurait permis de comprendre les besoins et les attentes des consommateurs de son secteur. Et ainsi, elle se serait rendu compte que l'offre était existante.

p. 10 Solution n°4

Il semble judicieux de réaliser une veille réputation pour comprendre l'image de l'entreprise sur son marché et ce que pensent les clients, les fournisseurs, les journalistes, etc. de l'entreprise. Ainsi, vous pourrez mettre en place des actions de communication en lien avec cette réputation (confirmer ou au contraire essayer de démentir).

Exercice p. 10 Solution n°5

Associer le type de veille à sa définition.

La veille sociétale	La veille sectorielle	La veille commerciale	La veille réputation
Veille qui se concentre sur les données de la société dans sa globalité	Veille qui se focalise sur un secteur donné	Veille qui se concentre sur la demande des consommateurs	Veille qui porte son attention sur l'image

Exercice p. 11 Solution n°6

Mettre dans l'ordre les étapes du cycle de veille.

L'expression des besoins

La collecte et la recherche des informations

Le traitement et l'analyse des informations

La diffusion de l'information

Exercice p. 11 Solution n°7


Associer l'étape du cycle de veille à une action.

L'expression des besoins	La collecte des informations	Le traitement et l'analyse des informations	La diffusion de l'information
Élaboration du plan de veille	Recherche systématique de données pertinentes	Suppression d'informations jugées inutiles	Élaboration du rapport de veille

Exercice p. 11 Solution n°8


Question 1

Dans le cycle de veille, déterminer les objectifs de la veille est une étape de :

- L'expression des besoins
 - La collecte et la recherche des informations
 - Le traitement et l'analyse des informations
 - La diffusion de l'information
-  Dans le cycle de veille, déterminer les objectifs de la veille est une étape de l'expression des besoins.


Question 2

Dans le cycle de veille, transmettre les informations analysées est une étape de :

- L'expression des besoins
- La collecte et la recherche des informations
- Le traitement et l'analyse des informations
- La diffusion de l'information
-  Dans le cycle de veille, transmettre les informations analysées est une étape de la diffusion de l'information


Question 3

Dans le cycle de veille, valider la qualité de l'information est une étape de :

- L'expression des besoins
- La collecte et la recherche des informations
- Le traitement et l'analyse des informations
- La diffusion de l'information
-  Dans le cycle de veille, valider la qualité de l'information est une étape du traitement et de l'analyse.


Question 4

Dans le cycle de veille, exclure de l'information est une étape de :

- L'expression des besoins
- La collecte et la recherche des informations
- Le traitement et l'analyse des informations
- La diffusion de l'information
-  Dans le cycle de veille, exclure de l'information est une étape du traitement et de l'analyse.

Question 5

Dans le cycle de veille, consulter des études est une étape de :

- L'expression des besoins
- La collecte et la recherche des informations
- Le traitement et l'analyse des informations
- La diffusion de l'information
-  Dans le cycle de veille, consulter des études est une étape de la collecte et la recherche des informations.