

LE CONCEPT DE " VEILLE "

Muriel FRISQUE
frisque@bpsp.ucl.ac.be

Après de nombreuses lectures d'articles et d'ouvrages parus ces dernières années sur la " veille ", on se rend compte que cette notion est toujours assez floue. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elle est encore récente. Mais bien que différents auteurs adoptent des approches divergentes sur certains points, on tend vers un même concept.

1. TYPOLOGIE ET DEFINITION

La veille est une activité qui consiste à surveiller l'environnement externe de l'entreprise afin de recueillir de l'information qui servira à la prise de décisions stratégiques et d'actions au sein de l'entreprise.

Dans une entreprise, une veille globale doit être envisagée. Chaque département doit y consacrer une partie de son temps et de son personnel. Elle doit être réalisée à tous les niveaux de l'entreprise. Enfin, pour que ce soit efficace, il est impératif de centraliser toute cette information à une " cellule veille " (voir ci-dessous).

La veille est un état d'esprit qui doit faire partie de la culture d'entreprise. Tout le monde est concerné, y compris et surtout le chef d'entreprise.

On constate que le mot " veille " peut être accompagné de plusieurs adjectifs. Ainsi parle-t-on de veille technologique, de veille stratégique, de veille concurrentielle, de veille scientifique, de veille juridique, de veille économique.

Voici la définition de quelques types de veilles :

- **La veille technologique** : ce type de veille consiste en la surveillance de l'environnement technologique de l'entreprise.

Selon François JAKOBIAK, consultant en informatique stratégique, " *la veille technologique est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique suivie de la diffusion bien ciblée, aux responsables, des informations sélectionnées et traitées utiles à la prise de décisions stratégiques* ".¹

- **La veille économique** : cette veille consiste à essayer de savoir ce qui se passe sur les différents marchés. En fait, c'est surveiller le monde économique.
- **La veille concurrentielle** : c'est la surveillance des activités des concurrents de l'entreprise.

2. POURQUOI CET INTERET POUR LA VEILLE ?

Le concept de veille est apparu récemment (fin des années 80) dans les pays européens. Cette prise de conscience est due aux Japonais qui avaient compris depuis longtemps l'importance de l'information et qui ont montré par leur développement économique exceptionnel ce que la surveillance et la récolte d'informations pouvaient apporter.

Une autre cause de l'apparition de cette notion est la nécessité d'innover, de se renouveler. Pour cela, il est nécessaire de maîtriser les informations pour se défendre contre la concurrence et attaquer de nouveaux marchés.

3. LA VEILLE ET LES PME

Pour toute entreprise, grande, petite ou moyenne, améliorer sa compétitivité est devenu primordial. Pour cela, la maîtrise des

¹ François JAKOBIAK, *Pratique de la veille technologique*, Paris : Les Editions d'organisation, 1991.

ressources technologiques est un enjeu important. Pour atteindre cette maîtrise, l'accès à l'information et la capacité de se servir de celle-ci sont essentiels. Cela sous-entend que l'entreprise mette en place un système de veille.

D'après l'article de Gabriel DRILHON et Marie-Florence ESTIMÉ paru dans *l'Observateur de l'OCDE*², les PME, sont confrontées à certaines contraintes spécifiques en matière d'information scientifique et technologique :

- insuffisance de personnel et de temps pour traiter l'information pertinente;
- coût élevé de l'accès à l'information " contrôlée " (brevets et licences);
- limitation des possibilités d'une cellule R & D interne capable de produire l'information scientifique et technologique pertinente, ou d'adapter l'information externe aux conditions spécifiques de l'entreprise.

Les auteurs écrivent que les PME sont donc très dépendantes des sources externes d'information scientifique et technologique (universités, sociétés de recherche sous contrat, ...). Mais les informations parviennent aussi aux PME soit directement, soit par des canaux aussi divers que les bibliothèques, les foires et expositions, les réseaux personnels des entrepreneurs.

Leur conclusion est que c'est le dynamisme même de l'entreprise, ainsi que l'efficacité de la veille qu'elle saura maintenir malgré les obstacles à surmonter, qui sont des conditions indispensables pour que l'information soit valablement transformée en action.

4. LA NECESSITE D'UNE METHODE

" Il est vrai que chaque entreprise peut, souvent à juste titre, prétendre exploiter les informations qui la concernent, et donc pratiquer une forme de veille. En effet, ses com-

merciaux surveillent les produits des concurrents; son service achats suit l'évolution des sources d'approvisionnement et des prix; ses ingénieurs analysent les revues professionnelles et les brevets; ses dirigeants et collaborateurs participent à des salons professionnels et disposent d'un carnet d'adresses étoffé. Cependant, les diagnostics de veille que nous avons pu effectuer dans les entreprises font apparaître nombre d'insatisfactions qui constituent autant de constats d'inefficacité de cette veille spontanée ".³

Une difficulté est l'accès à l'information. S'il n'existe une procédure adaptée, l'information sera récoltée au hasard, n'importe comment et n'importe quand. Les informations seront peut-être dépassées, incomplètes ou non pertinentes. De plus, on se retrouvera avec un stock d'informations très diversifiées, qui ne seront pas évidentes à exploiter; on saura beaucoup de choses dans de nombreux domaines mais on ne connaîtra rien de manière approfondie. On ne pourra donc pas définir une stratégie à partir de ces informations.

Un autre problème lié à ce traitement de l'information est le manque de disponibilités des responsables. Ils n'ont pas le temps d'exploiter cette information, et donc les éléments pertinents à la prise de décisions stratégiques ne sauront être repérés.

" Ces différents constats montrent que la création d'un service de veille ne constitue pas une démarche naturelle pour l'entreprise, mais correspond à l'intégration d'un métier à part entière, faisant appel à des méthodologies spécifiques, et nécessitant une approche rigoureuse et structurée ".⁴

Une méthode intégrée au fonctionnement de l'entreprise est primordiale si on veut une veille efficace. Car chacun, personnellement, a connaissance d'une foule d'informations, et pour que toute cette information rapporte, il faut qu'elle soit centralisée et rediffusée à

² Gabriel DRILHON et Marie-Florence ESTIMÉ, PME : information technologique et compétitivité, In : *L'Observateur de l'OCDE*, 1993, juin-juillet, n° 182, p. 32.

³ Eric WERNER et Paul DEGOUL, La veille technologique : un nouveau métier pour l'entreprise. In : *La Recherche*, 1994, octobre, n° 269, p. 1071.

⁴ Eric WERNER et Paul DEGOUL - opus cité.

tous, ou tout au moins aux personnes concernées.

Chaque information est importante. Recoupée avec une autre, puis une autre encore, elle permettra peut-être de découvrir une donnée importante sur un concurrent, par exemple. Il faut que la " cellule veille " installe donc un climat qui permette à chacun d'exprimer les informations recueillies.

5. LA CELLULE VEILLE : MISE EN OEUVRE

La cellule doit travailler en collaboration avec le service de documentation (cfr. ci-dessous le chapitre " La veille et les activités documentaires classiques ") qui est là, lui aussi, pour chercher et rassembler de l'information. Les veilleurs sont des experts du domaine, ils trient, analysent et synthétisent cette information.

La mise en oeuvre d'une cellule de ce type présentera quelques difficultés et fera ressortir son caractère complexe.

Les difficultés résultent des contraintes suivantes :

- un manque de moyens à affecter à ces activités;
- la nécessité de convaincre les décideurs de l'intérêt de la veille pour l'entreprise;
- les inévitables changements à apporter dans le fonctionnement pour mettre en place et accomplir les activités de veille;
- le repérage et l'appropriation de sources d'informations inédites.

6. LES ACTEURS DE LA VEILLE

- **les capteurs** = les employés qui sont en contact avec l'environnement de l'entreprise;
- **les récepteurs** = les documentalistes, qui sont les spécialistes des techniques et des outils de recherche;
- **les analyseurs** = les experts du domaine, qui, eux sont les spécialistes du contenu;
- **les décideurs** = le comité de direction, qui avisera des actions à entreprendre.

7. LES ETAPES DE VEILLE

7a. Définir les besoins

Il faut définir une stratégie avec les dirigeants de l'entreprise, déterminer clairement ce que l'on cherche et ce dont on a besoin.

7b. Rechercher les sources d'informations

Il existe des sources " formelles " (presse générale et spécialisée, monographies, banques de données et cd-roms, bibliothèques, sociétés de services et conseils en information, services spécialisés d'organismes officiels) et des sources " informelles " (fournisseurs, clients, salons et foires, associations professionnelles, candidats à l'embauche, ...).

Il ne faut pas oublier non plus les sources " internes à l'entreprise " que sont les commerciaux, le service clientèle, ... En fait, cela englobe toutes les personnes qui sont en contact avec l'environnement de l'entreprise lors de visite d'usine, de salons, de congrès. Ce sont les éléments de la société qui tissent des relations avec l'extérieur. Ces différentes personnes sont en réalité les " capteurs " de l'information, ils la " rapportent " vers la société.

7c. Collecter l'information

La collecte de l'information consiste à saisir et centraliser toute l'information que les " capteurs " ont recueillie.

C'est aussi ici qu'intervient le service de documentation. Les documentalistes sont normalement plus expérimentés que les " veilleurs " dans la recherche d'informations. Ils sont familiers avec les divers outils de recherche et notamment avec les langages d'interrogation de bases de données, qui sont une des sources les plus utiles dans la veille.

La collecte peut prendre plusieurs formes :

- **la collecte consécutive à une recherche documentaire** et qui consiste donc à se

procurer les textes complets des documents correspondants aux références trouvées;

- **la collecte qui servira à la surveillance de certains secteurs** : obtenir des catalogues de fournisseurs, des rapports annuels de concurrents, soit en s'adressant à la société elle-même, soit par l'intermédiaire de revues économiques;
- **la collecte de renseignements épars** qui se fait en continu; celle-ci est la plus difficile à définir et à organiser. Les documentalistes ont besoin, ici, d'autres observateurs tels que les cadres et les commerciaux car ils rencontrent les clients, ils vont en visite, ils participent à des congrès, des foires, et sont donc en contact permanent avec des informations " fraîches ".

Il faudrait que toute cette information soit collectée de façon systématique et surtout qu'elle puisse être retrouvée facilement. L'idéal serait donc de pouvoir l'encoder dans une base de données interne.

7d. Traiter l'information

La phase de traitement de l'information par les experts du domaine est la plus importante car elle débouche sur les propositions d'actions qui seront remises aux décideurs de l'entreprise. Les informations reçues par les experts sont analysées, recoupées et synthétisées pour arriver à ces propositions.

Ce travail doit donc être réalisé par des personnes expérimentées dans le domaine et ne pourrait pas être pris en charge uniquement par des documentalistes. A ce propos, des logiciels de gestion des connaissances existent sur le marché.

7e. Diffuser l'information

La base de données interne peut être mise à la disposition des décideurs. Mais l'information peut également faire l'objet d'autres types de diffusion, par exemple la publication de profils (= DSI) sur certains secteurs, sous forme de bulletins à fréquence

variable reprenant les données sélectionnées lors de la phase de recherche.

Certains auteurs préconisent l'irrégularité de la diffusion car la transmission d'un message est alors forcément synonyme d'information importante. A l'inverse, quand on décide d'une fréquence fixe de diffusion, l'habitude de recevoir des informations se crée et, avec le temps, on en reporte la lecture.

Il faut veiller à ce que ce genre de publications ne devienne pas trop volumineux, ni trop général car de toute façon chaque lecteur ne sera intéressé que par une partie. Mais l'information diffusée doit être récente, quelques jours au maximum pour qu'elle soit véritablement pertinente. Le problème qui se pose alors est de savoir à qui diffuser ? et qui impliquer ?

Ces réponses doivent être adaptées à chaque entreprise. Certains auteurs restent flous et disent que le bon interlocuteur est celui qui est le plus concerné par l'information, d'autres désignent les responsables hiérarchiques mais " *l'idée commune revient en fait, dans tous les cas, à identifier les personnes susceptibles de faire la meilleure utilisation de l'information. De plus, leur rôle est forcément toujours le même : il s'agit de transformer l'information en décisions, et de faire vivre le système (orientations, définition de cibles, ...)* ".⁵

7f. Utiliser l'information

Le but ultime de toute veille est que des décisions stratégiques puissent être prises au sein de l'entreprise, en s'appuyant sur la meilleure information possible.

8. LA VEILLE ET LES ACTIVITES DOCUMENTAIRES CLASSIQUES

La recherche documentaire classique consiste à répondre à une question en re-

⁵ Eric CASTANO, Marie-Pierre SOURY, Henri DOU, La diffusion des informations en veille technologique et son rôle dans la stratégie d'entreprise. In : *Documentaliste - Sciences de l'information*, 1995, Vol. 32, n° 1, p. 10.

cherchant dans un corpus formalisé des références à des documents, à les localiser,

les acquérir et ainsi donner une réponse à la question posée.

Schéma :

RECHERCHE DOCUMENTAIRE



Le travail documentaire qui reprend les différentes étapes de la chaîne documentaire est un travail bien rôdé, les procédures sont connues et éprouvées. Cela fonctionne bien, encore mieux actuellement avec le développement croissant des nouvelles technologies qui mettent en place une infrastructure toujours plus développée, comme les bases de données et la mise en place de réseaux informatisés. Avec un certain savoir faire, il est assez aisé de se débrouiller et d'être performant.

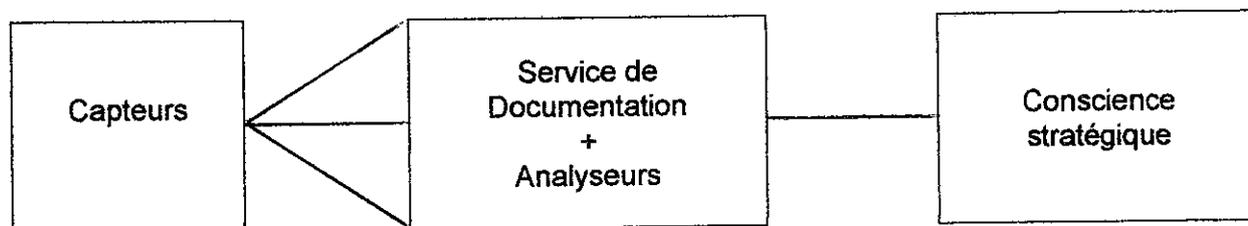
Si on compare la veille au travail documentaire, on se rend compte des différences. Le travail que nécessite la veille est une suite d'activités plus diffuses et plus aléatoires.

Le travail de veille n'est pas encore organisé, il y règne un certain désordre. Il faut mettre sur pied une infrastructure de captage des informations qui est plus complexe et plus vaste que celle qui existe pour le travail documentaire. On va rechercher de l'information sous toutes ses formes et pas seulement dans le corpus formalisé de la documentation "classique".

Schéma :

CELLULE VEILLE

INFORMATION



En regardant les deux schémas, on voit d'une part une démarche linéaire, répétée autant de fois que nécessaire ou, dans le cas de la DSI, relativement permanente et, d'autre part, une démarche "arborescente", multiple, complexe et permanente.

En documentation, les documents sont

disponibles; il suffit de savoir où et comment les obtenir. C'est déjà très bien d'arriver à cela dans une entreprise. Ce qui est mieux encore est d'arriver à mettre en place un système de veille : *il faut non seulement savoir que les documents existent; encore faut-il pouvoir découvrir des informations "cachées"*.

* * *