

# Intelligence économique

## Guide à l'attention des PME de Suisse Romande

Hélène Madinier  
Raphaël Rey  
Haute école de Gestion Genève  
Route de Drize 7  
1227 Carouge  
[helene.madinier@hesge.ch](mailto:helene.madinier@hesge.ch)

**h e g**

Haute école de gestion  
Genève

2<sup>ème</sup> édition, février 2016 (liens mis à jour en novembre 2022)

## Table des matières

Introduction .....	3
Fiche 1 : lancement d'un processus de veille .....	6
Fiche 2 : analyse des besoins.....	8
Fiche 3 : collecte de l'information.....	11
Fiche 4 : analyse et traitement de l'information.....	16
Fiche 5 : diffusion de l'information .....	20
Fiche 6 : sécurisation du patrimoine informationnel.....	23
Fiche 7 : stratégies d'influence .....	27
Annexe I : glossaire .....	31
Annexe II : références .....	34

## INTRODUCTION

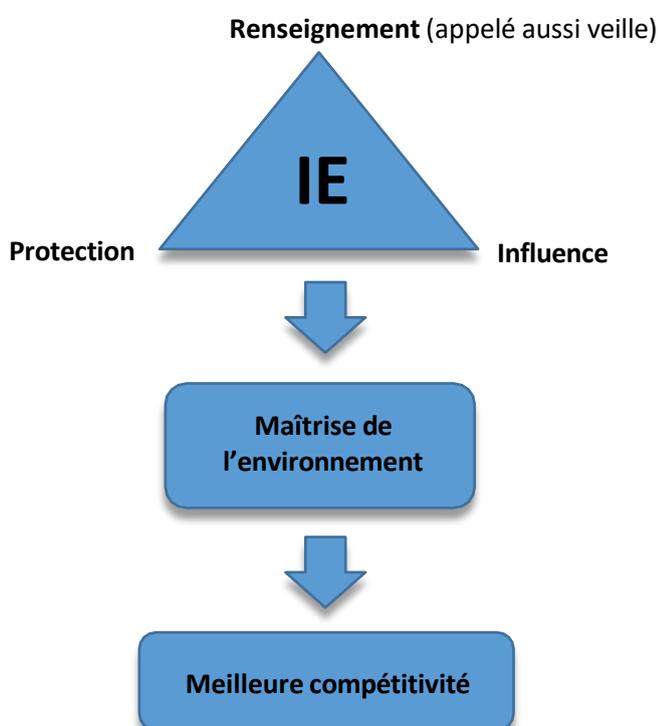
### 1. Les concepts au centre de l'intelligence économique

**L'intelligence économique est la maîtrise de l'information stratégique avec pour finalité une meilleure compétitivité.**

Mais qu'est-ce que la maîtrise de l'information stratégique ?

Il s'agit d'une démarche systématique de collecte, de traitement et d'exploitation de l'information utile, permettant de détecter menaces et opportunités pour une entreprise, et de l'aider à prendre les décisions appropriées. Cette démarche s'accompagne de mesures visant à protéger le patrimoine informationnel de l'entreprise, ainsi que des actions utiles en influence ou lobbying.

On constate donc que la notion d'intelligence économique (IE) comporte 3 composantes :



Cette démarche est ancienne et fréquente dans les pays anglo-saxons et au Japon, elle commence à se répandre en Europe, mais en Suisse on observe un certain retard notamment au sein des PME.

### 2. Pourquoi faire de l'intelligence économique ?

De plus en plus, les entreprises font face à un environnement où le rythme des changements va s'accroissant et où, du fait de la globalisation des marchés, les pressions technologiques, politiques, environnementales et concurrentielles proviennent de partout sur la planète. Devant la complexité croissante du contexte économique, la survie des entreprises passe par

leur maîtrise de l'information sur les grands paramètres stratégiques et leur capacité à anticiper les transformations de leur environnement.

**Ne pas pratiquer l'IE est un facteur de risques dans une économie globalisée.**

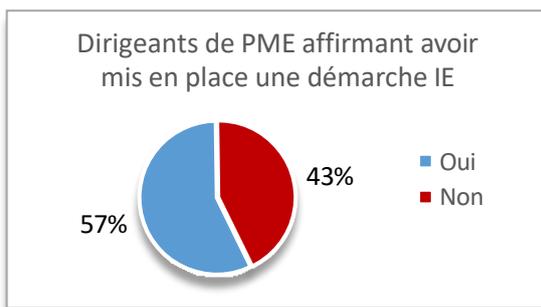
Cela revient à naviguer à vue en se privant des moyens d'élaborer une véritable stratégie. Il arrive souvent que les responsables de PME privilégient les démarches qu'ils ont toujours adoptées, et aient l'impression, parfois fautive, d'être bien renseigné, de bien connaître leur marché et de ne pas avoir besoin d'anticiper. Si cela peut fonctionner pour le court terme, pour les moyens et longs termes en revanche, si aucune action de veille ou d'IE n'est engagée, le développement ou même la survie de l'entreprise peuvent être remis en question. Il arrive également, assez souvent, que les entreprises se sentent invulnérables. Or, on le sait, les actes de malveillance, de vols de matériel informatique, ou d'espionnage sont fréquents.

Pour finir, être bien renseigné ne suffit pas, il faut encore partager et utiliser cette information à bon escient, sinon tous les efforts d'acquisition de celle-ci sont vains.

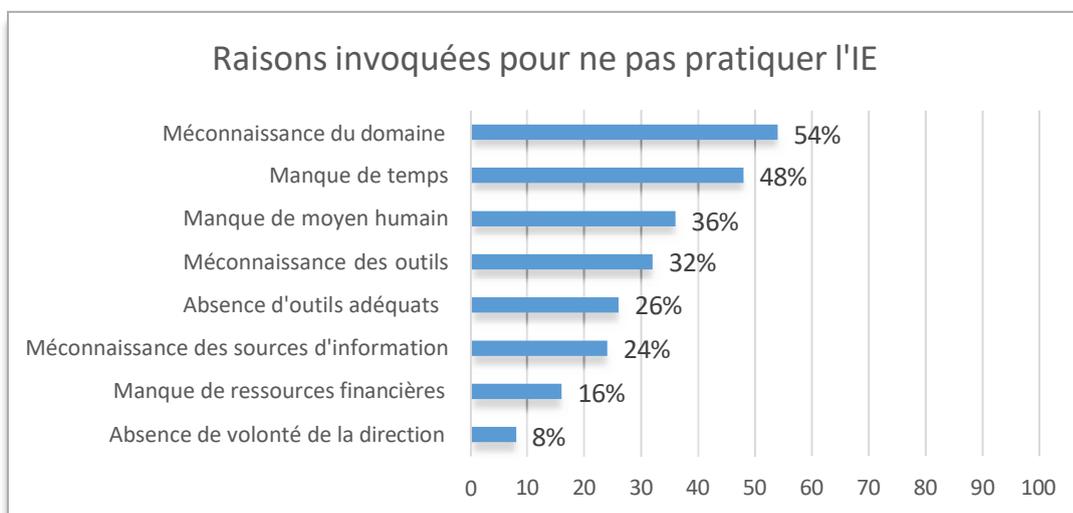
### 3. La pratique de l'intelligence économique dans les PME en Suisse

Si ces pratiques sont bien implantées dans d'autres pays comme la France, les PME en Suisse ne connaissent qu'assez mal l'intelligence économique. Alors que la notion de veille est bien connue, celle d'intelligence économique l'est moins. Une enquête de 2014 indique que 64% des responsables de PME interrogées –sur 116– n'ont pas d'idée précise sur ce qu'est l'IE. Après explicitation des termes, il s'avère

qu'un peu plus de la moitié des dirigeants affirme avoir mis en place une démarche d'IE. Pour les 43% des entreprises qui n'ont pas mis en œuvre l'IE, les raisons évoquées sont diverses, mais la méconnaissance du domaine et le manque de temps reviennent très souvent.



*Tiré de Morina et Racine 2014.*



*Tiré de Morina et Racine 2014.*

Cet état des lieux s'explique en partie par un faible engagement de l'Etat à ce niveau. En effet, les chambres de commerce, les clusters et tous les organismes de soutien à l'entreprenariat disposent de ressources limitées et ne proposent d'offre spécifique en veille et ressources informationnelles.

L'aide pour les entreprises qui affirment déjà manquer elles-mêmes de ressources pour la veille et l'intelligence économique est donc très faible.

Par ailleurs, le domaine est assez peu connu en Suisse. Pour en témoigner, on peut noter le faible nombre des formations existantes. Actuellement, le pays ne compte qu'un seul cursus diplômant consacré spécifiquement à l'intelligence économique : un CAS (certificate of advanced studies) organisé par la Haute école de gestion de Genève (<https://www.hesge.ch/heg/formation-continue/cas/vs/formation-en-veille-strategique>).

Faire connaître l'intelligence économique, rendre sa pratique professionnelle au sein des PME et contribuer ainsi à l'accroissement de la compétitivité des entreprises constituent les principales raisons d'être de ce guide.

Dans ce guide, les étapes du processus sont synthétisées sous formes de fiches, structurées sur le même modèle (« enjeux », « que faire », « comment faire », « pour aller plus loin »), et comportant un exemple pratique d'une PME suisse, dont certes le nom est fictif, mais dont la démarche décrite s'inspire de la réalité.

#### 4. Pour aller plus loin

Les chiffres mentionnés ci-dessus proviennent d'un mémoire de Bachelor en information documentaire :

MORINA, Amanda et RACINE, Alexandre, 2014. *Pratiques et besoins de veille dans les PME de Suisse romande* [en ligne]. Haute école de gestion de Genève. [Consulté le 21 novembre 2022]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/232941>

## FICHE 1 : LANCEMENT D'UN PROCESSUS DE VEILLE

### 1. Enjeux

Il est illusoire de tout savoir sur tout. Il est donc nécessaire d'identifier ce qui est véritablement important pour l'entreprise. Une expression claire des enjeux et des besoins permettra d'orienter plus facilement les phases de collecte et de traitement. Cette phase préparatoire relève avant tout de la direction générale, même si d'autres collaborateurs peuvent être également concernés, selon les réflexions stratégiques de l'entreprise et son évolution.

### 2. Comment faire ?

Une entreprise qui pratique le renseignement va rechercher activement les informations utiles qu'elle transformera en connaissances. Par ce processus, elle cherchera à disposer de la bonne information au bon moment afin de prendre la bonne décision. Elle sera ainsi mieux renseignée que ses concurrentes.

On représente généralement le renseignement ou la veille sous la forme d'un processus cyclique en 4 phases :

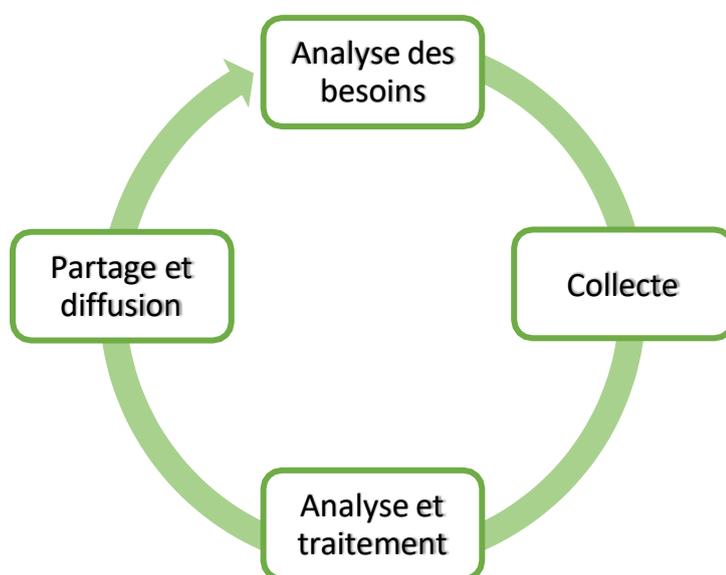


Figure 1 : Le cycle du renseignement

Chaque phase dépend de la précédente et au terme du cycle, l'analyse des besoins reprend, avec notamment une évaluation de l'ensemble du processus dans une perspective d'amélioration continue.

Il ne faut pas confondre l'activité de renseignement avec l'espionnage industriel, car il s'agit ici de renseignements recueillis en toute légalité par une entreprise dans ses activités dites de veille.

### 3. Par où commencer ?

Etablir un premier diagnostic permet d'évaluer les pratiques actuelles et de mettre en évidence les manques éventuels. La [fiche 3](#) propose plusieurs tests à cet effet. Si une entreprise ne pratique pas encore de veille structurée, l'expérience montre qu'il vaut mieux commencer par un projet relativement modeste en choisissant un domaine avec de l'information relativement facile d'accès et dont le suivi représente un bénéfice évident.

**Si la veille peut être définie sous la forme d'un processus, elle est aussi et surtout un état d'esprit des collaborateurs**

L'ensemble des collaborateurs a un rôle important à jouer en restant en tout temps attentifs à leur environnement et en partageant les informations utiles qu'ils ont pu récolter. Un changement de culture de l'entreprise demande du temps, d'où l'importance de favoriser des « quick wins » au départ, ne serait-ce que pour convaincre du bien-fondé de la démarche.

Même s'il est en général judicieux de commencer par un projet modeste en se focalisant sur un besoin particulier afin d'évaluer les ressources nécessaires et les retombées d'une activité de veille, il est indispensable de planifier dès le départ l'ensemble des étapes du cycle de veille (à cette fin, nous renvoyons aux 4 fiches suivantes) et d'allouer des ressources suffisantes au projet.

De manière générale, un soutien clair de la direction est indispensable ainsi qu'une bonne intégration des collaborateurs au projet afin de s'assurer que ces derniers en comprennent les enjeux.

#### 4. Coûts de l'intelligence économique

Si l'on devait prendre en compte les menaces et les opportunités qu'une veille permet d'anticiper, le retour sur investissement d'un processus de veille bien mené est sans aucun doute positif. Toutefois, cela ne peut se faire sans coûts. En effet, l'information, même libre d'accès n'est jamais gratuite. **La charge principale consiste dans le temps consacré par l'entreprise à la veille.** A ceci s'ajoute éventuellement d'autres frais en fonction des besoins et de l'étendue du dispositif :

- Outils de veille (les prix sont très variables).
- Coûts liés à l'accès à l'information (abonnement à des banques de données, revues, entrées de salons, etc.).

#### 5. Pour aller plus loin

Parmi les nombreux ouvrages généraux sur l'intelligence économique, cette sélection permet d'entrer dans le sujet :

- BALMISSE, Gilles, 2014. *Veille stratégique sur Internet: comprendre les enjeux, maîtriser les outils et partager l'information*. St-Herblain : ENI. Marketing book. 238 p. *Ouvrage décrivant comment mettre en place concrètement un dispositif de veille. Aborde l'ensemble du processus en décrivant les étapes, les outils, les types de sources, etc.*
- HERMEL, Laurent, 2010. *Veille stratégique et intelligence économique: maîtriser et pratiquer*. Paris : AFNOR. 120 p. *Bonne synthèse qui couvre le processus de veille depuis la recherche à la diffusion des informations en adoptant le point de vue de la gestion de projet.*
- MARCON, Christian et MOINET, Nicolas, 2011. *L'intelligence économique*. 2e éd. Paris : Dunod. Les topos. 128 p. *Excellente introduction à l'intelligence économique, cet ouvrage aborde en 128 pages l'ensemble des concepts liés à cette discipline y compris les questions de sécurité et de lobbying.*

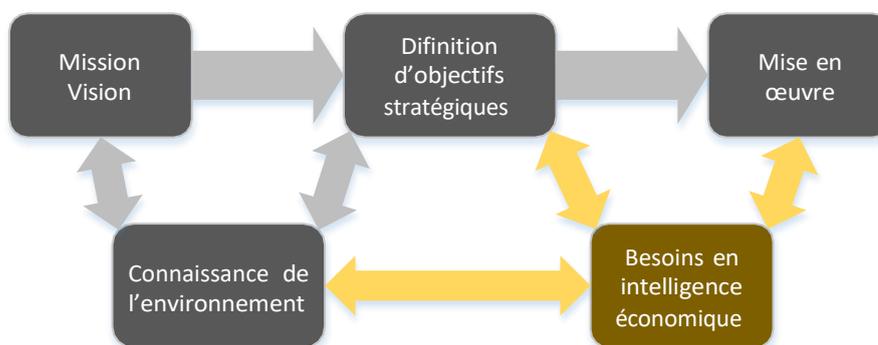
## FICHE 2 : ANALYSE DES BESOINS

### 1. Enjeux

Une démarche d'intelligence économique ne peut se faire sans une analyse précise des besoins en information. Ils peuvent être très variés et les informations à considérer en abondance. L'entreprise doit donc identifier uniquement les informations les plus importantes en lien avec sa stratégie. Il s'agira de transcrire les orientations stratégiques en problématiques de recherche d'information.

### 2. Que faut-il faire ?

Les besoins en intelligence économique se situent à plusieurs niveaux dans l'entreprise, tant pour l'élaboration de la stratégie que dans la mise en œuvre de celle-ci.



Dans un premier temps, définir ses objectifs. Que veut-on faire de son entreprise ? Se maintenir ? Croître ? Trouver de nouveaux marchés ? Se diversifier ? Ensuite, il s'agit de se situer et de s'évaluer par rapport à son environnement. Sur la base de ce diagnostic, il sera possible de définir ou de confirmer des orientations stratégiques, puis d'identifier les actions d'intelligence économique à mettre en place.

### 3. Comment le faire ?

Des modèles comme Swot, Pestel ou les 5 forces de Porter contribuent à définir des objectifs stratégiques et à faire émerger des besoins en intelligence économique et en information.

Comme il n'est pas possible d'acquérir une information exhaustive, il s'agit de fixer des priorités et de pondérer les différents besoins constatés (voir tableau ci-contre). Le but est de pouvoir fournir à la Direction et au personnel concerné les informations essentielles au bon moment.

**Besoins en information**

	Peu essentiel	Capital
Secteur économique	0 0 0 0 0 0 0 0	0
Marché	0 0 0 0 0 0 0 0	0
Clients	0 0 0 0 0 0 0 0	0
Fournisseurs	0 0 0 0 0 0 0 0	0
Lois et règlements	0 0 0 0 0 0 0 0	0
Technologies	0 0 0 0 0 0 0 0	0
Sources de financement	0 0 0 0 0 0 0 0	0
Collaborateurs potentiels	0 0 0 0 0 0 0 0	0
Contexte politique	0 0 0 0 0 0 0 0	0
Evolutions socio-culturelles	0 0 0 0 0 0 0 0	0

La formalisation de ces besoins peut se faire sous la forme d'un *plan de veille*\* visant à délimiter les informations que le décideur veut rechercher/mettre sous surveillance. Ce plan peut être aussi vu comme un tableau de bord de la veille, lien entre le responsable de l'entreprise et l'acteur principal de la veille. Il pourra bien sûr évoluer en fonction des informations trouvées et des nouvelles priorités stratégiques. La hiérarchisation de ces besoins dépendra des facteurs suivants :

- De la stratégie de l'entreprise (innovation, exportation, modernisation, etc.)
- Des contraintes, priorités, projets de la Direction
- Des moyens à disposition

Il n'existe pas de recommandations précises concernant la structure du *plan de veille*\*. Celui-ci doit s'adapter au contexte et aux besoins spécifiques de chaque projet. Voici toutefois une proposition de structure avec les éléments les plus fréquents :

Axes de veille	Enjeux	Acteurs et sources à surveiller	Collaborateurs	Livrables
La délimitation des axes de veille est une des clés de la réussite d'un projet de veille. Les axes doivent être précis et bien distincts les uns des autres. Il arrive souvent qu'on doive recourir à un niveau supérieur avec la définition de sous-axes de veille	Pour chaque axe de veille, définir l'enjeu qui va justifier l'énergie qui sera dépensée. Il s'agit de répondre concrètement à la question : à quoi va servir l'information collectée	Organisations, personnes, sources d'information à surveiller. Sans aller dans la désignation précise des sources, le but est ici de délimiter le périmètre de la veille.	Colonne permettant de répartir les tâches de veille entre les collaborateurs	Concernant les livrables, préciser <ul style="list-style-type: none"> <li>• leur nature</li> <li>• leur périodicité</li> <li>• leur modalité de diffusion</li> </ul>

#### Elaboration du *plan de veille*\*

Après l'élaboration du diagnostic stratégique, le directeur commercial d'une PME romande établit un *plan de veille*\* afin d'orienter sa recherche d'information. Pour commencer, il décide de se concentrer uniquement sur les nouveaux marchés car il désire orienter sa gamme dans le domaine du luxe. Le *plan de veille*\* va lui permettre de détailler ses besoins en information et préciser les enjeux (que veut-il savoir exactement ?). Il va ensuite lister les sources d'information (sites web, bases de données, presse, salons, etc.), déterminer des termes de recherche en français et en anglais (luxe, haut de gamme, etc.) et activer des alertes au moyen d'un outil de veille qui automatisera la recherche.

#### 4. Pour aller plus loin

Plusieurs blogs ou portails sont actifs dans le domaine de la veille et de l'intelligence économique. On peut y trouver des études de cas et des conseils pour guider la pratique. En voici une petite sélection :

<https://portail-ie.fr/>

Projet issu de l'**AEGE** (Association de l'Ecole de guerre économique) qui propose de nombreuses ressources et notamment un annuaire.

- <http://www.actulligence.com/>  
*Blog animé par **Frédéric Martinet**, Consultant et formateur auprès des Grands Comptes et PME du milieu Industriel, pharmaceutique et agro-alimentaire.*

Plus spécifiquement centré sur l'analyse des besoins en intelligence économique, plusieurs outils ont été publiés en ligne, dont voici une sélection :

- <http://www.strateg-ie.fr/audit>  
*Grilles mises à disposition par l'agence **Strateg-IE**, très riches, elles sont accessibles après avoir fourni ses coordonnées. Elles couvrent la plupart des aspects de l'IE et établissent un diagnostic détaillé.*  
<https://tinyurl.com/yxnplzpo>  
*Test simple et rapide pour évaluer les pratiques IE d'une PME. Ce test est mis à disposition par **DIRECCTE** (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi du Centre-Val-de-Loire).*

## FICHE 3 : COLLECTE DE L'INFORMATION

### 1. Enjeux

La collecte de l'information repose essentiellement sur la connaissance et la maîtrise des sources d'information. C'est une activité continue qui demande d'être en permanence à l'affût d'informations importantes pour l'entreprise. Il faut pour cela identifier de manière précise, exhaustive et en toute légalité, les sources internes et externes à l'entreprise susceptibles de fournir des informations permettant une meilleure prise de décision.

**L'intelligence économique, c'est anticiper plutôt que s'adapter**

### 2. Que faut-il faire ?

Pour cette étape, la contribution du personnel est primordiale. Chaque salarié est un maillon de la chaîne de l'information et doit être incité à devenir observateur et à faire remonter les informations importantes à un coordinateur de veille nommé par le directeur. Cette démarche permettra en outre au personnel d'avoir une meilleure compréhension des objectifs de l'entreprise et des enjeux de l'information.

Par ailleurs, les sources d'information doivent être diversifiées au maximum. La grande majorité des PME/PMI exploitent un nombre très restreint de sources. Elles ne disposent ainsi pas d'informations différentes de leurs concurrents.

### 3. Comment le faire ?

#### Etape 1 : préparation de la collecte

1. Nommer un animateur de la veille
2. Manifestation d'un clair soutien de la part de la direction pour le projet
3. Définir qui va prendre en charge quelle partie de la veille et mettre à jour le *plan de veille\** (étape de définition des besoins)
4. Communiquer clairement les tâches et responsabilités des collaborateurs impliqués

#### Etape 2 : sourcing\*

1. Définition et sélection des sources d'information en fonction des axes de veille.
2. Créer et rédiger un *plan de recherche\** qui liste l'ensemble des sources suivies.
3. Paramétrer d'éventuels outils de veille en vue d'automatiser la collecte.

#### **Sources formelles**

Accès à des informations traitées, validées et disponibles sur un support physique ou numérique

#### **Sources internes**

Rapport annuel, PV, newsletters, dossiers clients, etc.

#### **Sources externes**

Presse, bases de données, brevets, pub. scientifiques, etc.

#### **Sources informelles**

Accès à des informations non traitées pour lesquelles il n'y a pas de support comme l'information orale

#### **Sources internes**

Echanges informels entre collègues, notes personnelles, etc.

#### **Sources externes**

Salons, échanges informels avec le réseau prof., etc.

### Etape 3 : collecte

1. Recueillir les informations
2. En fonction des résultats de la récolte :
  - a. mettre à jour le *plan de recherche*\* en fonction de la qualité de la récolte,
  - b. mettre à jour et affiner les paramètres des outils de veille.

### En continu :

Inculquer une véritable **culture d'entreprise**

- Informer le personnel sur la stratégie, les objectifs de l'entreprise.
- Inciter le personnel à devenir observateur, à être curieux.

### 4. Quelques types de sources d'information

#### Métamoteurs\*

Les *métamoteurs*\* puisent leurs informations dans plusieurs moteurs de recherche. L'avantage pour l'utilisateur est qu'il entre le sujet de recherche qu'une seule fois pour accéder à plusieurs réponses de moteurs de recherche différents. Puis le résultat est affiché selon un classement par pertinence.

#### Web invisible

Le web invisible désigne l'ensemble des pages web qui ne sont pas indexées par les moteurs de recherche classiques. Le Web invisible est principalement constitué des informations stockées dans des bases de données gratuites ou payantes.

#### Brevets

Les brevets d'invention représentent une source de premier plan en matière d'information technologique. Les sites sont aujourd'hui de plus en plus nombreux et souvent proposés en accès libre. Ils fournissent en outre des informations sur la concurrence et les marchés qui ne demandent qu'à être exploitées !

#### Outils du Web 2.0

La lecture des blogs et sites collaboratifs (réseaux sociaux, sites de *social bookmarking*\*) permet d'obtenir des avis de consommateurs ou d'experts sur un sujet spécifique, ainsi que des sites complémentaires.

#### Sites des concurrents

Les concurrents affichent leur stratégie et l'actualité de leur entreprise sur leur site. Ces informations se trouvent généralement dans les rubriques « communiqué de presse », « actualités » ou « à propos ».

### Recherche sur Internet (moteurs et sites spécifiques)

Implantée dans le canton de Neuchâtel, l'entreprise Duchesne SA est active dans le domaine du parquet et du commerce du bois. Elle utilise la recherche sur le web principalement pour surveiller ses concurrents directs mais également pour se profiler sur de nouveaux marchés. Internet lui permet en outre de collecter des informations sur les foires et salons dans son domaine, d'identifier des annuaires qu'elle ne connaissait pas et de s'y référencer et de trouver des contacts auprès d'agences immobilières étrangères. L'entreprise se rend régulièrement sur les sites des fédérations des négociants en bois afin d'identifier des partenariats possibles, d'établir des contacts, de se recenser et d'y parcourir l'actualité.

## 5. Quelques outils de veille utile à la collecte

Cette section bien que fournie, ne vise absolument pas l'exhaustivité. Elle se focalise essentiellement sur les outils et les sources gratuites.

### Moteurs de recherche, métamoteurs et annuaires

- Moteurs généralistes :
  - <https://www.google.ch>
  - <https://www.bing.com/>
  - <https://www.exalead.com/search/>
  - <https://swisscows.ch/> : moteur de recherche suisse utilisant le *clustering*\*
- Métamoteurs
  - [https://swisscovery.slsp.ch/discovery/search?vid=41SLSP\\_NETWORK:VU1\\_UNION&lang=fr](https://swisscovery.slsp.ch/discovery/search?vid=41SLSP_NETWORK:VU1_UNION&lang=fr) : moteur de recherche mis en place par SLSP (regroupe diverses ressources des bibliothèques de Suisse romande ainsi que des ressources en ligne).
  - <https://duckduckgo.com/> : métamoteur protégeant la vie privée.
- Références bibliographiques, publications scientifiques :
  - [https://swisscovery.slsp.ch/discovery/search?vid=41SLSP\\_NETWORK:VU1\\_UNION&lang=fr](https://swisscovery.slsp.ch/discovery/search?vid=41SLSP_NETWORK:VU1_UNION&lang=fr) : moteur de recherche mis en place par SLSP (regroupe diverses ressources des bibliothèques de Suisse romande ainsi que des ressources en ligne).
  - <https://scholar.google.ch/>

**Syntaxe de Google (reprise par d'autres moteurs) : quelques exemple de requêtes**

**veille OR "intelligence économique"**

Recherche le terme « veille » ou l'expression exacte « intelligence économique ».

**intitle:veille filetype: pdf**

Recherche des fichiers pdf avec le mot veille dans le titre. Il existe également « inurl ».

**site:rts.ch "sécurité \* information"**

Recherche sur le site rts.ch des pages comprenant le terme « sécurité », puis à peu d'intervalle « information ». Il trouvera par exemple « sécurité de l'information » ou « sécurité des systèmes d'information ».

**~statistiques salaires filetype:xls site:.ch**

Recherche des fichiers Excel sur des sites avec nom de domaine « .ch », comprenant les termes « statistiques » (ou un terme associé) et « salaires ».

- Personnes :
  - <https://pipl.com/>
  - <http://www.yatedo.fr/>
  - Moteurs des réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo, Twitter, etc.)
- Blogs :
  - <https://www.searchblogspot.com/>
  - <http://www.blogsearchengine.org/>
- Vidéos :
  - <https://www.google.ch/videohp>
- Images :
  - <https://www.google.ch/imghp>
  - <https://www.tineye.com/> : permet de retrouver des images similaires en fonction d'un fichier ou d'un url.
- Brevets :
  - <https://patentscope.wipo.int> : base de données de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
  - <http://worldwide.espacenet.com> : base de données de l'Office européen des brevets
  - <https://www.swissreg.ch> : base de données de l'Institut fédéral de la propriété intellectuelle
  - <https://www.google.ch/?tbs=pts> : moteur de recherche pour les brevets de Google
- Evénements, salons, foires
  - <https://www.tradefairdates.com/>
  - <http://www.eventseye.com/>
- Economie, entreprises
  - <https://www.zefix.ch/fr/search/entity/welcome> : index central des raisons de commerces (entreprises suisses)
  - <http://www.swissfirms.ch/> : propose des informations sur les entreprises membres des chambres de commerce
  - <http://www.europages.fr/> : répertoire européen d'entreprises.

#### Agents d'alerte\*

Ces *agents d'alertes\** ont pour principe de pouvoir enregistrer une requête et de signaler les nouveaux résultats relatifs à cette requête.

- Google alertes (<https://www.google.ch/alerts>) : alertes sur le web, l'actualité, les blogs, les vidéos, etc.
- Talkwalker alertes (<http://www.talkwalker.com/fr/alerts>) : alertes sur l'actualité, les blogs et forums.
- Mention (<https://mention.com/fr/>) : alertes sur le web, mais également (et surtout) sur les réseaux sociaux, très limité en version gratuite
- Alerti (<https://fr.alerti.com/>) : alertes sur le web, mais également (et surtout) sur les réseaux sociaux, très limité en version gratuite

### Agents de surveillance\*

Outils permettant d'être alerté des modifications d'une page web.

- Website Watcher (<http://www.website-watcher.fr/>) : logiciel monoposte
- Distill Web Monitor (<https://distill.io/apps/web-monitor>) : extension de navigateur

### Agrégateurs de flux\*

- RSSOwl (<http://www.rssowl.org/>) : *agrégateur de flux rss\** monoposte
- Inoreader ([www.inoreader.com/](http://www.inoreader.com/)) : *agrégateur de flux rss\** en ligne
- Netvibes (<http://www.netvibes.com/>) : *agrégateur de flux\**, y compris de réseaux sociaux ; possibilité de présenter les résultats sous forme de portail.

### Plateformes intégrées

Les plateformes capables de prendre en charge l'ensemble du cycle de veille sont en général assez onéreuses. En voici quelques exemples :

- Digimind : <http://www.digimind.com/fr/>
- Sindup : <http://fr.sindup.com/>

## 6. Pour aller plus loin

- DELENGAIGNE, Xavier, 2014. *Organiser sa veille sur internet: au-delà de Google...: outils et astuces pour le professionnel*. 2e éd. Paris : Eyrolles. *Ouvrage général sur la veille, mais se focalisant en particulier sur la phase de collecte. Présente de nombreux outils.*
- ANDRIEU, Olivier, MESGUICH, Véronique et THOMAS, Armelle, 2013. *Net Recherches 2013 : Surveiller le Web et Trouver l'Information Utile*. 1re. Bruxelles; Paris : De Boeck. *Ouvrage présentant de nombreux outils et des méthodes pour effectuer le sourcing\* et trouver de l'information utile en ligne.*
- Netsources ( <https://www.bases-netsources.com> ) *Revue proposant des articles sur la veille et en particulier la collecte d'information en ligne.*
- IPI, 2020. *Imaginer. Réaliser. Protéger. Marques, brevets, designs et droit d'auteur : le tour de la question*. [En ligne]. Institut de la propriété intellectuelle. [Consulté le 21 novembre 2022]. Disponible à l'adresse [https://www.kmu.admin.ch/dam/kmu/fr/dokumente/savoir-pratique/propriete-intellectuelle/A6\\_Web\\_Pocket\\_Guide\\_Gedacht\\_Gemacht\\_Geschuetzt\\_fr.pdf.download.pdf/A6\\_Web\\_Pocket\\_Guide\\_Gedacht\\_Gemacht\\_Geschuetzt\\_fr.pdf](https://www.kmu.admin.ch/dam/kmu/fr/dokumente/savoir-pratique/propriete-intellectuelle/A6_Web_Pocket_Guide_Gedacht_Gemacht_Geschuetzt_fr.pdf.download.pdf/A6_Web_Pocket_Guide_Gedacht_Gemacht_Geschuetzt_fr.pdf) *Guide de l'Institut fédéral de la propriété intellectuelle à l'attention des PME. Une consultation gratuite de 45 minutes est également possible.*

## FICHE 4 : ANALYSE ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION

### 1. Enjeux

L'information collectée doit ensuite être classée, hiérarchisée et analysée, autrement dit transformée en savoirs, en connaissances, en informations-clés utiles à l'entreprise. Cette phase est essentielle, car elle permet de donner de la valeur à une information retrouvée, et donc à la Direction de prendre une décision stratégique sur la base de cette information à valeur ajoutée.

« Le savant n'est pas l'homme qui fournit les vraies réponses. C'est celui qui pose les vraies questions » - Claude Levi-Strauss

### 2. Que faut-il faire ?

L'information brute collectée sera traitée afin de produire une information intermédiaire diffusible. Cela passe par trois étapes qui ont d'ailleurs tendance à s'effectuer de manière plus ou moins conjointe :



### 3. Comment le faire ?

#### Etape 1 : évaluation, tri, validation de l'information

Trier les informations pour ne garder que ce qui semble utile en fonction des objectifs de l'entreprise (voir le diagnostic stratégique). Mettre en relation les différentes informations obtenues, recouper et comparer. Évaluer la pertinence et la fiabilité des sources (autorité, notoriété). Plusieurs critères entrent en jeu pour la validation d'une information :

- Fraîcheur
- Fiabilité en fonction de
  - la crédibilité de la source
  - la qualité intrinsèque de l'information (forme, argumentation, etc.)
  - la possibilité de recoupement avec plusieurs sources
- Pertinence
- Profondeur de traitement

**Recoupement de l'information** : notion-clé de la veille. Une information a surtout de la valeur, si on peut la confirmer avec d'autres provenant de sources indépendantes. Ceci est particulièrement vrai pour les *signaux faibles\** qui ne deviennent significatifs que par leur redondance.

## Etape 2: analyse et enrichissement de l'information

Après avoir évalué l'information, il faut lui donner du sens. L'objectif est de transformer les informations brutes collectées en informations stratégiques par un processus de mise en valeur.

Cette transformation peut prendre plusieurs formes :

- **Structuration** : relier les informations entre elles et les classer. Plusieurs informations mises en lien peuvent souvent faire émerger de nouvelles connaissances via des déductions.
- **Synthèse** : dans la synthèse, l'objectif est de ne retenir de l'information que ce qui va directement intéresser le destinataire de la veille. Cela permet de faire gagner du temps à celui-ci, mais ce temps est à contrebalancer avec celui nécessaire à la rédaction de la synthèse, souvent important.
- **Enrichissement** : une information peut également être enrichie par une analyse ou un commentaire, par exemple en recoupant plusieurs informations. Lors de la capitalisation, l'ajout de métadonnées constitue également une forme d'enrichissement.
- **Analyse quantitative** : les informations récoltées peuvent également être quantifiées en tant qu'indicateurs (par exemple l'évolution du nombre d'apparitions du nom d'une marque sur les réseaux sociaux).

Parfois, ce travail d'analyse ne peut être fait que par des experts. Ceci est particulièrement vrai pour les informations technologiques.

Les outils informatiques peuvent dans une certaine mesure automatiser certains processus :

Outils	Commentaire	Exemples
<b>Résumés automatiques</b>	Logiciels permettant de résumer automatiquement des textes. En général, une relecture humaine est nécessaire.	Copernic summarize, Open Text Summarizer, etc.
<b>Outils de cartographie*</b>	Sur la base de mots-clés, ces outils créent une représentation illustrant leur fréquence et les relations entre eux.	Gephi, Infomous, TouchGraph, Tableau public etc.
<b>Enrichissement de texte, analyse sémantique</b>	Ces outils interprètent grâce au <i>text mining</i> * les textes en un ensemble de relations, ce qui permet de structurer l'information, de détecter des tendances, d'ajouter des métadonnées, etc.	Luxid Content Enrichment Platform, Invoxis, Meaning-Cloud

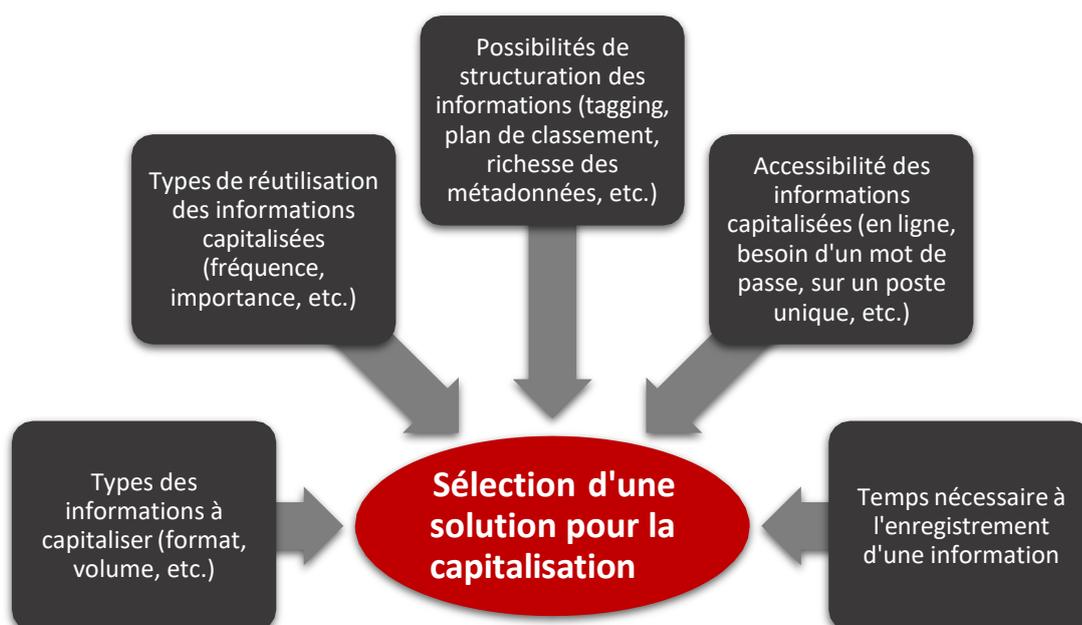
## Etape 3 : capitalisation de l'information

Toute l'information collectée ne va pas forcément faire l'objet d'un livrable et être diffusée immédiatement. Dans certains cas, il peut être malgré tout utile de capitaliser de telles informations, notamment lorsqu'on souhaite :

- conserver des informations en vue d'une publication ultérieure (pour éviter un livrable surchargé par exemple) ;

- constituer une base de connaissance pour répondre à des questions ultérieures ;
- effectuer un traitement statistique, par exemple compter dans la presse le nombre de mentions d'une organisation ;
- etc.

La capitalisation est une opération assez difficile qui demande une anticipation importante si l'on souhaite s'économiser un reclassement ultérieur très coûteux en temps. Pour établir une stratégie de capitalisation et choisir un outil adapté, les points suivants sont à prendre en considération :



Ces facteurs vont permettre de définir une stratégie de capitalisation ainsi que la sélection d'un outil. Parmi les solutions informatiques existantes, les plus courantes actuellement sont les suivantes :

Outils	Commentaire	Exemples
<b>Outils de bookmarking*</b>	Très pratique pour la capitalisation de pages web avec en général la possibilité d'annotations. Attention toutefois, tous ne conservent pas une sauvegarde de la page.	Diigo, Pearltrees, Delicious, Papaly, etc.
<b>Outils de gestion de références bibliographiques</b>	Capitalisation très riche en métadonnées, mais demande beaucoup de temps pour l'enregistrement. Idéal pour capitaliser des articles ou des livres.	Zotero, EndNote, Mendeley, etc.
<b>Outils de prise de notes</b>	Permet d'enregistrer tout type d'information mais avec des métadonnées relativement faibles. Demande une grande rigueur pour permettre de retrouver facilement une information enregistrée.	Evernote, One-Note, etc.

<b>Outils de curation*</b>	Permet un accès facile aux dernières informations capitalisées, mais peu pratique pour un archivage à long terme.	Scoop-it, Paperli, Pinterest, etc.
<b>Agrégateurs de flux*</b>	Permet une capitalisation très facile des éléments provenant de flux paramétrés, mais peu pratique pour enregistrer tout autre type d'information. En général, les fonctionnalités pour le travail en équipe sont pauvres.	Inoreader, Netvibes, RssOwl, Feedly, etc.
<b>Outils de mind mapping*</b>	Très efficaces pour structurer les informations, mais peu adaptés au traitement de quantités importantes de données.	Mindomo, Freemind, Mind manager
<b>Système de fichiers</b>	Dispositif rigide, pauvre en métadonnées, mais bien connu de la plupart des utilisateurs. Contrairement à d'autres outils, l'espace disponible est en général important.	-

#### 4. Comment le faire ?

##### Etude de cas : un bon de commande en plus

Sogiro est une entreprise vaudoise spécialisée dans l'industrie chimique. Après avoir défini ses besoins en information (métier, environnement, produits), l'entreprise a mis en place ses propres outils de collecte d'informations, le plus souvent par contact direct ou téléphonique. Les informations collectées sont centralisées (reportées sur un outil cartographique) et traitées par le chef d'entreprise lui-même. Cette plus-value de l'information n'est pas seulement intellectuelle, mais va lui permettre de prendre une décision en toute connaissance de cause.

Exemple : L'entreprise peut répondre à une demande d'offre avec un prix supérieur à celui du marché car elle sait ce que recherche l'acheteur et les problèmes auxquels il est quelquefois confronté. En analysant et tirant parti d'informations pertinentes, l'entreprise a donc pu décrocher le contrat tout en vendant ses produits plus chers.

#### 5. Pour aller plus loin

- MARTINET, Frédéric, 2011. Cartographie de l'information : gadget ou outil d'entreprise. [En ligne]. *Actulligence*. [Consulté le 21 novembre 2022] Disponible à l'adresse <http://www.actulligence.com/2011/12/06/cartographie-information-outil-d-entreprise/>  
*Billet de blog critique sur la cartographie de l'information.*
- BULINGE, Franck, 2014. *Maîtriser l'information stratégique : Méthodes et techniques d'analyse*. 1re. Louvain-la-Neuve; Paris : De Boeck. ISBN 978-2-8041-8914-3.  
*Cet ouvrage traite pour une bonne part des méthodes d'analyse et d'exploitation de l'information. Comporte également des études de cas.*

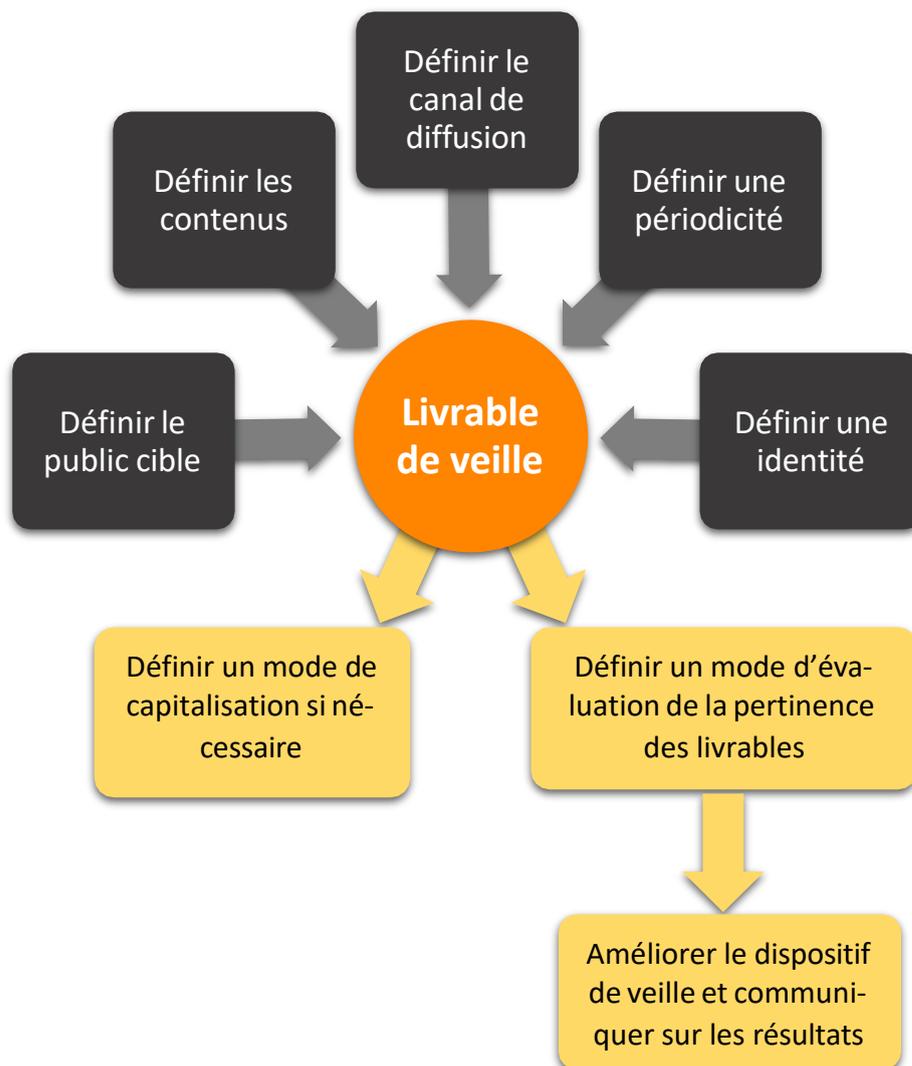
## FICHE 5 : DIFFUSION DE L'INFORMATION

### 1. Enjeux

La diffusion de l'information au sein de l'entreprise est la phase qui permet d'apporter les réponses aux besoins des décideurs. Cette phase constitue la finalité de l'ensemble du processus de veille.

### 2. Que faut-il faire ?

Il est en général indispensable de définir le mode de diffusion dès l'analyse des besoins, parce que ces derniers conditionnent en bonne partie les produits finis ainsi que leur forme.



### 3. Comment le faire ?

#### Identité et mise en forme

Concernant l'**identité** et la **mise en forme** des livrables, il est recommandé :

- de leur donner un nom accrocheur
- de définir une charte graphique
- de se montrer synthétique
- de préférer les graphiques au texte

Le but est de créer des livrables agréables et faciles à consulter tout en leur donnant une identité aisément reconnaissable. Ce dernier point est particulièrement important pour tous les livrables qui paraissent de manière périodique.

### Canal de diffusion

Il est avantageux de recourir aux canaux qui sont déjà utilisés pour d'autres buts comme l'email par exemple, mais dans certains cas, il est aussi envisageable de recourir à de nouveaux canaux malgré la difficulté que peut engendrer leur adoption. De manière générale, la diffusion peut se réaliser selon deux modes différents :

	<b>Méthode push*</b> <i>Les contenus sont poussés directement vers l'utilisateur</i>	<b>Méthode pull*</b> <i>Les contenus sont mis à disposition, l'utilisateur doit venir les chercher lui-même</i>
<b>Exemples</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Newsletters</li> <li>• Appels téléphoniques</li> <li>• Réunions</li> <li>• Annonces en page d'accueil de l'intranet</li> <li>• Documentation papier distribuée à l'ensemble du public cible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billets de blog</li> <li>• Documents mis à disposition sur un intranet</li> <li>• Plateforme utilisée spécifiquement pour la diffusion de la veille, par exemple un portail Netvibes ou une page Scoop.it</li> <li>• Documentation papier mise à disposition dans un espace donné</li> </ul>
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attire facilement l'attention, utile pour fidéliser le public cible</li> <li>• Permet une grande souplesse et une bonne réactivité</li> <li>• Laisse au destinataire de la flexibilité pour archiver les informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet en général une capitalisation aisée de l'information</li> <li>• Permet l'accès à l'information quand celle-ci est véritablement utile</li> <li>• Permet la création de livrables détaillés répondant précisément à des besoins complexes</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile à capitaliser et à retrouver par la suite</li> <li>• Nécessite une analyse des besoins approfondies pour ne pas lasser le public cible avec une information trop abondante et pas toujours pleinement pertinente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de connaissance de l'existence de l'information parfois difficile</li> <li>• Effort nécessaire pour accéder à l'information parfois décourageant</li> </ul>

Les outils les plus sophistiqués ne remplaceront jamais un système dans lequel la direction et le personnel de l'entreprise ne communiquent pas. Il faut donc :

- Encourager les échanges d'informations transversales entre services
- Favoriser le travail en mode projet (groupe de projet)
- Créer des lieux ou des occasions d'échanges
- Cultiver le retour d'expérience pour motiver les salariés, les remercier ou leur expliquer pour quelle raison l'information a été utile ou non.

### Mode de capitalisation

Il est également utile de réfléchir à un **mode de capitalisation** des livrables lorsque ces derniers s'y prêtent, afin que les utilisateurs puissent facilement les retrouver en cas de besoin (espace sur l'intranet par exemple ou dossier sur un disque partagé).

### Effectuer un suivi et communiquer sur les résultats

Effectuer un suivi en évaluant par exemple auprès des destinataires leur satisfaction par rapport aux livrables de veille permet d'améliorer le dispositif de veille mais aussi de communiquer sur les retombées et les résultats obtenus. Ce dernier point est important afin de susciter un engagement durable chez l'ensemble des parties prenantes, y compris auprès de la direction.

#### **Etude de cas : capitalisation des connaissances**

Le directeur d'une entreprise genevoise active dans le développement durable a mis sur pied une veille basée à la fois sur les rapports des technico-commerciaux, et sur l'information récoltée sur des sites spécialisés. Il a, par ailleurs, analysé l'organisation de l'information dans l'entreprise, et constaté que les informations internes étaient dispersées en de multiples services.

Il a alors décidé de créer l'Intranet de l'entreprise sous la forme d'un blog, afin de centraliser les différents types d'informations utiles, et de permettre un réel partage de l'information.

Il organise aussi des réunions d'information régulières qui constituent un forum d'échanges d'idées. Les procès-verbaux sont ensuite systématiquement accessibles via l'intranet, et chaque service peut désormais éditer des suggestions et commentaires. De plus, des tableaux d'affichage et une lettre d'information mensuelle, également accessible sur l'Intranet, ont été proposés au personnel.

#### 4. Pour aller plus loin

Plusieurs blogs proposent des billets pertinents sur cette thématique :

- Foenix-Riou, Béatrice, 2012. Améliorer la diffusion de sa veille : cinq retours d'expérience à l'ADBS. [En ligne]. *Blog de recherche-veillee.com*. [Consulté le 21 novembre 2022]. Disponible à l'adresse <http://www.recherche-veillee.com/ameliorer-la-diffusion-de-sa-veille>
- Alloing, Camille, 2012. 5 étapes pour une diffusion efficace de sa veille. [En ligne]. *CaddE-Réputation*. [Consulté le 21 novembre 2022]. Disponible à l'adresse <http://caddereputation.over-blog.com/article-5-etapes-pour-une-diffusion-efficace-de-sa-veille-105547327.html>

## FICHE 6 : SÉCURISATION DU PATRIMOINE INFORMATIONNEL

### 1. Enjeux

Les activités d'une entreprise génèrent des informations sensibles, et celles-ci peuvent se retrouver facilement en possession de personnes extérieures à l'entreprise du fait de négligences ou d'actes malveillants. Ces fuites d'informations vers l'extérieur sont synonymes de pertes considérables pour l'entreprise, que ce soit au niveau des finances ou de la réputation.

### 2. Que faut-il faire ?

#### Patrimoine matériel

S'agissant de la protection physique, toutes les mesures doivent être prises pour empêcher une personne extérieure à l'entreprise d'accéder à des informations sensibles. Beaucoup de chefs d'entreprise sont surpris de constater à quel point il est facile de pénétrer dans leur locaux sans jamais être intercepté.

#### Patrimoine immatériel

La protection du patrimoine immatériel contribue également à la richesse de l'entreprise. Un investissement pour le développement d'une nouvelle idée, la création d'un nouveau savoir-faire ou tout autre effort intellectuel peut être rapidement perdu si l'entreprise ne prend pas le soin de le protéger efficacement.

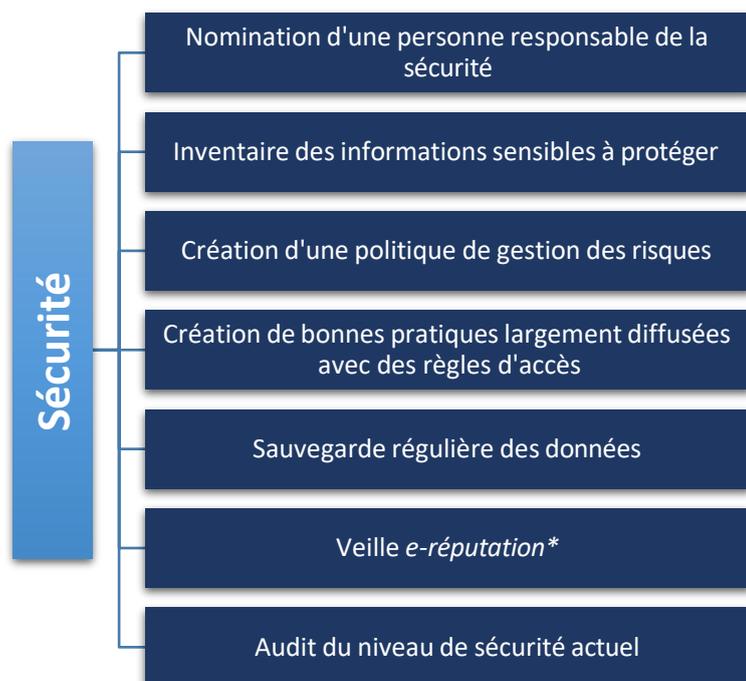
#### Les principaux risques en 5 catégories

Catégories	Types de risques
<b>Attaques informatiques</b>	Vol de données, cybersquatting*, virus, harponnage*, chevaux de Troie*, logiciels espions, attaque par déni de service*, hijacking*, etc.
<b>Intrusions physiques</b>	L'intrusion peut se produire avec effraction, mais de manière également totalement ouverte via un faux stagiaire, une visite d'entreprise, etc.
<b>Débauchage de collaborateurs clés</b>	A côté du débauchage en tant que tel, certaines sociétés n'hésitent pas à proposer des postes fictifs pour faire passer des entretiens à des collaborateurs-clés et leur soutirer de l'information.
<b>Réputation</b>	A travers les réseaux sociaux ou la presse, il est possible de répandre de fausses rumeurs. Par exemple, émettre des faux avis négatifs sur des concurrents.
<b>Propriété intellectuelle</b>	Pour protéger une technologie, deux stratégies existent : le secret ou le dépôt de brevet. Une technologie non protégée peut faire perdre énormément d'argent. Par ailleurs, certaines sociétés déposent des brevets uniquement pour empêcher les autres entreprises d'utiliser certaines technologies. Dans certains secteurs, il existe une véritable guerre de la propriété intellectuelle.

A l'origine d'une attaque se trouve le plus souvent une défaillance des collaborateurs. Il est donc capital de sensibiliser l'ensemble du personnel aux risques potentiels.

**La sécurité est l'affaire de tous**

### 3. Comment le faire ?



#### Inventaire des informations à protéger

Toutes les informations ne méritent pas une protection au même titre. En effet, il s'agit souvent de trouver un compromis entre facilité d'accès et sécurité. Avoir un inventaire précis des informations réellement sensibles permet de fixer des règles d'accès et de définir une politique de gestion des risques et de sécurité.

#### Politique de gestion des risques

L'entreprise doit prendre position par rapport à plusieurs problèmes liés à la sécurité et définir une infrastructure interne ainsi que des règles de fonctionnement.

- L'entreprise autorise-t-elle l'usage des terminaux personnels ?
- L'accès Internet est-il protégé par un pare-feu (firewall) ?
- Certains sites sont-ils bloqués ?
- L'utilisation de supports externes tels que les clés USB est-il permis ?
- Les données sont-elles stockées en local ou sur le cloud ?
- Droits d'accès aux données ? Qui a accès à quoi ?
- Possibilité ou non d'accès aux données à distance ?
- Etc.

### Création de bonnes pratiques

Exemples d'éléments figurant souvent dans les bonnes pratiques en matière de sécurité :

- Mots de passe solides
- Pas de post-it ou de fichiers avec les mots de passe
- Logiciel antivirus à jour
- Logiciels de chaque post mis régulièrement à jour
- Cryptage des données sensibles
- Pas d'ouverture de fichiers dont l'origine est douteuse, notamment des pièces jointes d'email.
- Pas d'utilisation de clés USB dont l'origine n'est pas sûre.
- Protection du secret concernant des informations définies comme sensibles (pas de divulgation à des personnes non autorisées).

### Veille e-réputation\*

Il est important de surveiller la réputation de l'entreprise afin de se montrer réactif lors de publications la concernant (positives ou négatives), mais aussi pour répondre aux questions et éventuellement gérer une crise liée à un *bad buzz*\*, que celui-ci relève d'une fausse rumeur ou non.

### Audit du niveau de sécurité

Une politique de sécurité consiste d'abord à combler des failles et un audit ou du moins un autodiagnostic permet de repérer les failles les plus courantes et d'y apporter ensuite un correctif. Parmi les tests existants, un des plus complets est le test appelé DIESE, réalisé par l'instance française de coordination de l'IE (ex-D2IE) disponible à l'adresse : <http://www.entreprises.gouv.fr/information-strategique-sisse/outils>.

#### **Etude de cas : les clés USB**

Considérant que ces supports de stockage constituaient un danger, de plus en plus de chefs d'entreprise ont interdit à leurs employés l'utilisation de clés USB dans le cadre de leur travail. Elles peuvent en effet être à l'origine de l'injection de codes malveillants dans un poste de travail plus aisée que la plupart des employés qui enregistrent des informations sur l'entreprise ne sécurisent pas leur clé USB. Une entreprise avisée introduira donc des procédures strictes sur l'usage des médias amovibles sur les lieux de travail et investira dans un logiciel de sécurité tout comme elle investit dans un logiciel anti-virus pour protéger ses ordinateurs.

#### 4. Pour aller plus loin

Il existe plusieurs tests ainsi que des guides concernant la problématique de la sécurité de l'information.

- En Suisse, la confédération a mis en place **la Centrale d'enregistrement et d'analyse pour la sûreté de l'information MELANI** :

- <https://www.melani.admin.ch/melani/fr/home.html>. Elle publie régulièrement une newsletter (<https://www.melani.admin.ch/melani/fr/home/documentation/lettre-d-information.html>) et met à disposition un aide-mémoire à destination des PME.
- Le Service des renseignements de la confédération a réalisé un petit film didactique « En ligne de mire » (<https://www.youtube.com/watch?v=us9RMMRLpQg>) pour alerter les entreprises sur les menaces représentées par l'espionnage économique.
- Le **Clusis**, l'association suisse de la sécurité de l'information organise régulièrement des conférences : <http://www.clusis.ch/>
- En France, l'**Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI)** propose une documentation abondante : <http://www.ssi.gouv.fr/>. A côté de nombreuses ressources, elle met notamment à disposition un guide à destination des PME : <http://www.ssi.gouv.fr/actualite/petites-et-moyennes-entreprises-decouvrez-le-guide-des-bonnes-pratiques-de-linformatique-adapte-a-vos-besoins/>.
- La **Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE)**, en plus d'autres ressources, propose un outil de test : <http://www.entreprises.gouv.fr/information-strategique-sisse/outils>
- La famille des normes ISO 27000 traite spécifiquement de la question de la sécurité des systèmes d'information : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso27001.htm>

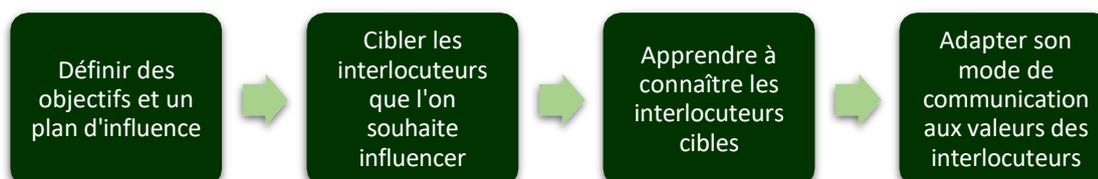
A côté des organes officiels ou des associations, il existe également des blogs intéressants comme celui de Marc Barbezat : <https://www.ledecodeur.ch/category/secureite/>

## FICHE 7 : STRATÉGIES D'INFLUENCE

### 1. Enjeux

Récolter de l'information sur son environnement, la partager et en assurer la protection ne constitue qu'une partie de l'intelligence économique. Cela permet à l'entreprise d'anticiper et de s'adapter, mais elle dispose également de moyens pour influencer l'environnement, techniques que l'on appelle également lobbying.

### 2. Que faut-il faire ?



Les interlocuteurs cibles peuvent être de natures diverses :

- Autorités politiques
- Prospects
- Fournisseurs
- Organisation élaborant des normes
- Grand public
- Associations, ONG, etc.
- Etc.

Les canaux permettant d'entrer en contact avec eux sont nombreux et peuvent naturellement se combiner les uns les autres :

- Presse
- Blogs, forums, etc.
- Réseaux sociaux
- Salons professionnels, congrès, etc.
- Téléphone
- Rendez-vous
- Associations, réseaux professionnels
- Etc.

### 3. Comment le faire ?

#### Etat des lieux

Avant de définir une stratégie d'influence, il est utile de faire un état des lieux :

1. Identifier le pouvoir d'influence dont dispose déjà l'entreprise du fait des réseaux auxquels elle appartient, du soutien de ses clients, de ses salariés et de ses partenaires, etc.
2. Dresser la carte de tous les réseaux d'influence que l'entreprise pourrait ajouter à ceux déjà identifiés (branches professionnelles, syndicats, chambres de commerce, medias, etc.).

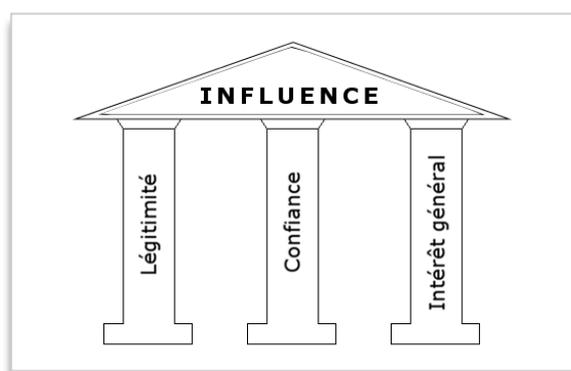
3. Observer les capacités d'influence des concurrents et des partenaires en décryptant leur façon de procéder, leurs soutiens, leur relations, leur savoir-faire.

Sur cette base, il est possible de définir des priorités et des objectifs en vue de l'élaboration d'une stratégie d'influence.

#### Les trois piliers de la conviction

Au final, influencer revient en général à convaincre, et les meilleurs outils pour y parvenir sont, (si on élimine les techniques déloyales) la valeur intrinsèque du message, l'argumentation ainsi que la négociation.

Toutefois, cette approche ne peut fonctionner que si trois conditions sont remplies au préalable :



Pour défendre efficacement une cause, il convient de posséder la **légitimité** de le faire : par exemple en raison d'une expertise particulière. Cette légitimité est difficile à gagner en raison de collisions possibles avec les intérêts commerciaux de l'entreprise.

Soigner la relation avec les interlocuteurs est également important afin de mériter leur **confiance**. Il s'agit donc d'apprendre à les connaître, de se montrer transparent à leur égard et de tisser des liens sur le long terme.

Enfin, poursuivre manifestement un **intérêt général** contribue également à faciliter la conviction.

#### Quelques conseils pratiques

Plus spécifiquement, on recommande :

- de constituer un réseau qui doit être un réseau de convictions et de compétences et non un réseau « cocktail » ;
- de travailler en réseau et de s'unir pour défendre une cause, même avec des concurrents directs si nécessaire (par exemple plusieurs PME répondent ensemble à un appel d'offre trop important pour chacune d'elles) ;
- de rester hors politique, c'est-à-dire travailler avec tous les partis ;
- de communiquer et connaître la presse. Elle est l'un des meilleurs atouts pour faire entendre sa voix ;

- d'accompagner les projets de l'entreprise par un discours destiné à promouvoir ses produits, son image, sa stratégie. Ce discours doit lui-même être relayé auprès des médias et des réseaux d'influence de l'organisation ;
- de se montrer particulièrement prudent dans les actions de communication (ou de non-communication), les maladresses pouvant coûter cher et porter une atteinte durable à l'image.

#### Se prémunir contre les stratégies déloyales

Pour finir cette section, mentionnons encore quelques stratégies d'influence déloyales qu'il est utile de connaître pour s'en protéger :

- **Désinformation** : tentative de faire croire en de fausses informations. Cette technique est parfois utilisée à des fins défensives pour obtenir un effet de surprise lors de réorientation stratégique. Un exemple bien connu est celui de la Banque nationale suisse qui abandonne subitement le taux plancher alors que quelques jours auparavant elle affirmait sa volonté de le maintenir.
- **Pressions** : marchandage, corruption, menaces, intimidation, etc.

Ceux qui s'engagent dans de telles pratiques prennent des risques importants ne serait-ce qu'au niveau de leur réputation. Il serait toutefois naïf de penser que tous les acteurs économiques vont adopter un comportement honnête, éthique et respectueux des lois. Il est donc important de se protéger et à ce titre nous renvoyons à la fiche précédente sur la sécurité.

#### **Pratique du lobbying chez les PME**

Les PME ont des ressources limitées pour pratiquer le lobbying, et la taille de l'entreprise est un facteur discriminant. La voie la plus pertinente pour les PME reste donc les organisations faïtières, les groupes de pression, les syndicats, etc. Mais si le groupe de pression est trop faible pour influencer les pouvoirs publics, la PME doit être imaginative. Prenons l'exemple des apiculteurs suisses souffrant de la concurrence du miel en provenance du Chili. Situation préoccupante pour eux d'autant que leur production ne pèse guère dans la balance de l'économie. Il leur faut donc construire une argumentation économique (« L'agriculture est dépendante des abeilles pour la pollinisation ») et écologique (« les abeilles jouent un rôle essentiel dans l'équilibre écologique »). Sur cette base, ils peuvent déployer un ensemble d'actions, du défilé dans les rues à la rencontre de responsables cantonaux et fédéraux, en passant par la mise sur pied d'un stand pour diverses manifestations. L'objectif devient dès lors clair et réaliste : si les importations ne peuvent être interdites ou contingentées, une compensation sous forme de prime à la pollinisation est exigée, ceci afin de rémunérer le service rendu à la collectivité.

#### 4. Pour aller plus loin

Les ouvrages spécifiquement sur l'influence sont assez rares et les ouvrages généraux sur l'intelligence économique n'abordent le plus souvent cette thématique qu'assez sommairement. Voici néanmoins quelques références :

- FRANCOIS, Ludovic, et al. 2015. *INFLUENTIA, La référence des stratégies d'influence*. Panazol : Lavauzelle. ISBN 978-2-7025-1625-6.

*Cet ouvrage collectif présente à la fois une méthodologie, des réflexions sur l'éthique et des études de cas.*

- KOSCIUSKO-MORIZET, Pierre, FILLIAS, Edouard et VILLENEUVE, Alexandre, 2012. *E-Réputation: Stratégies d'influence sur Internet*. 2e édition. Paris : Ellipses Marketing. ISBN 978-2-7298-7596-1.

*Cet ouvrage est centré sur la problématique de la gestion de l'image en ligne. Il propose une boîte à outils et de nombreuses études de cas.*

## ANNEXE I : GLOSSAIRE

AGENT D'ALERTE	Outil permettant d'automatiser une requête au sein d'un corpus et de faire remonter les nouveaux résultats, par exemple par <i>flux rss*</i> ou par email.
AGENT DE SURVEILLANCE	Outil permettant d'automatiser la surveillance de pages web. Ces outils se révèlent particulièrement utiles pour les sites ne présentant pas de <i>flux rss*</i> .
AGRÉGATEUR DE FLUX RSS	Outil permettant de s'abonner à des flux et de les consulter. Selon les outils, il est possible de s'abonner à des <i>flux rss*</i> , des flux provenant de réseaux sociaux, etc. Parfois, il existe des fonctionnalités pour filtrer ou archiver les éléments reçus. Ces outils occupent souvent une place essentielle pour récolter et centraliser les informations en vue de leur traitement.
ATTAQUE PAR DÉNI DE SERVICE	Attaque visant à rendre indisponible un service en le surchargeant de requêtes.
BAD BUZZ	Contenus, faits, rumeurs, propos négatifs (en général relatifs à une situation perçue comme scandaleuse) concernant une personne ou une organisation, largement partagés en ligne, en particulier sur les réseaux sociaux. Une veille e-réputation permet de détecter un bad buzz naissant et de tenter de le désamorcer.
CHEVAL DE TROIE	En informatique, un cheval de Troie est un logiciel en apparence utile pour celui qui se l'approprie, mais en réalité ce logiciel sert de vecteur pour introduire un élément malveillant : logiciel espion, keylogger, etc.
CLUSTERING	Ce terme est utilisé à propos des moteurs de recherche qui après une première requête proposent une série de mots-clés pour affiner cette requête. Ce système permet donc de naviguer dans une arborescence de mots-clés.
E-RÉPUTATION	Réputation en ligne. Il est naturellement indispensable de veiller à sa réputation à la fois en ligne et hors ligne : les deux sont indissociables. Toutefois surveiller sa réputation en ligne requiert des compétences et des outils particuliers. Ce type de veille se focalise en particulier sur le suivi des réseaux sociaux.
FLUX RSS	Fichiers xml généralement créés automatiquement par les sites. Ces derniers sont mis à jour en cas de nouvelles publications. Ils présentent plusieurs éléments d'informations : titre, auteur, date, résumé, etc. Les flux rss peuvent être lus par des outils de messagerie comme Outlook ou des <i>agrégateurs de flux*</i> .

HARPONNAGE	Appelé aussi phishing, cette technique criminelle consiste à envoyer des appâts à une cible comme des liens ou des pièces jointes pour le piéger (par exemple par e-mail).
HIJACKING	A l'origine ce terme désignait les détournement d'avions. En informatique, il s'agit de pratique visant à détourner des flux d'information, par exemple intercepter un transfert de données. Un cas fréquent est la modification du navigateur à l'insu de l'utilisateur et en particulier de la page d'accueil ou des moteurs de recherche.
MÉTAMOTEUR	Moteur de recherche effectuant une recherche sur plusieurs autres moteurs et retournant une compilation des résultats des différents moteurs.
MÉTHODE PULL	Avec la méthode pull, les contenus sont mis à disposition, mais l'utilisateur potentiel doit lui-même venir les récupérer. Cela permet en général une meilleure qualité de contenu, mais les utilisateurs potentiels risquent de ne pas s'en servir simplement parce qu'ils n'ont pas connaissance de ces contenus. Exemple : rapport déposé dans un intranet.
METHODE PUSH	Avec la méthode push, les contenus sont poussés vers le destinataire. Celui-ci n'a pas d'effort à fournir pour y accéder. Le risque est que le contenu soit ignoré s'il ne répond pas à un besoin immédiat. Exemple : newsletter envoyé par email.
OUTIL DE BOOKMARKING	Outil permettant d'enregistrer des signets (références à des pages web). Ces outils proposent en général des fonctionnalités sociales pour partager les signets avec d'autres utilisateurs. Parfois ils proposent également la possibilité d'enrichir les signets avec des commentaires, des tags, des mises en évidence, etc. Même si les outils de bookmarking servent d'abord au traitement et à la capitalisation de l'information, les bibliothèques de signets d'autres utilisateurs peuvent constituer des sources tout à fait pertinentes et utiles pour la collecte d'information.
OUTIL DE CARTOGRAPHIE	Outil permettant de représenter graphiquement un corpus de données, généralement grâce à des techniques de text mining*. Les outils de cartographie sont particulièrement utile pour donner une vue synthétique d'une problématique et de faire émerger des liens non directement apparents entre certains éléments. Ces outils sont donc très utilisés pour contribuer à la détection de <i>signaux faibles</i> *.
OUTIL DE CURATION	Outil permettant de pratiquer la curation, c'est-à-dire la sélection de contenus et leur rediffusion en principe enrichie avec un travail éditorial tel que des commentaires. La curation constitue un des moyens possibles pour la diffusion de la veille. Elle pose toutefois de sérieuses questions au niveau des droits d'auteur.

	<p>Les outils de curation constituent également des sources intéressantes pour le veilleur qui peut ainsi bénéficier des recherches et du travail éditorial d'autres internautes. Les outils de curation offrent souvent des outils plus ou moins performants pour surveiller diverses sources en ligne et trouver ainsi de nouvelles ressources à republier. Cela en fait donc également des outils utiles pour la collecte d'information.</p>
OUTIL DE MIND MAPPING	<p>Outil permettant de représenter sous forme arborescente une série de concepts. Ces outils sont très pratiques pour les séances de brainstorming ainsi que pour structurer des idées. En intelligence économique, on peut s'en servir par exemple pour présenter les résultats d'une veille ou pour lister des mots-clés utiles au <i>sourcing</i>* et à la collecte d'information. On peut également représenter les <i>plans de veille</i>* sous la forme de mind map.</p>
PLAN DE VEILLE	<p>Le plan de veille décrit un projet de veille en en présentant les axes et les principaux types de sources. Le plan de veille permet de délimiter le domaine de surveillance et de fixer un cadre au projet. Il s'agit donc également d'un outil de communication, en particulier avec la hiérarchie ou les clients de la veille.</p>
PLAN DE RECHERCHE	<p>Le plan de recherche est une description détaillée du dispositif de veille. Il mentionne l'intégralité des sources surveillées ainsi que leur mode de suivi tout en reprenant la structure du plan de veille avec ses différents axes. Le plan de recherche contient l'essentiel de l'information pour constituer le dispositif de veille. Il en donne une vision à la fois synthétique et exhaustive. Il est capital de mettre ce plan à jour lorsque des sources sont ajoutées ou supprimées de la surveillance, afin de posséder toujours une connaissance précise des sources suivies.</p>
SIGNAUX FAIBLES	<p>Les signaux faibles sont des signes qui semblent a priori de peu d'importance, mais qui dans les faits annoncent des changements importants dans l'environnement des organisations (menaces ou opportunités). Détecter les signaux faibles est une tâche essentielle du veilleur. En général, le repérage se fait à travers le recoupement de l'information et l'observation de plusieurs signaux faibles convergents.</p>
SOURCING	<p>Recherche de sources en vue de la constitution d'un corpus de sources à surveiller. La qualité du sourcing est capitale pour la réussite d'un projet de veille. Le sourcing requiert souvent le recours à des experts du domaine investigué.</p>
TEXT MINING	<p>Méthodes informatiques permettant de fouiller des textes et d'en extraire des données significatives. Le text mining peut servir à indexer des textes par exemple.</p>

## ANNEXE II : RÉFÉRENCES

### 1. Ouvrages

- BALMISSE, Gilles, 2014. *Veille stratégique sur Internet: comprendre les enjeux, maîtriser les outils et partager l'information*. St-Herblain : ENI. Marketing book.
- BULINGE, Franck, 2014. *Maîtriser l'information stratégique : Méthodes et techniques d'analyse*. 1re. Louvain-la-Neuve; Paris : De Boeck.
- DELBECQUE, Eric et FAYOL, Jean-Renaud, 2012. *Intelligence économique*. Paris : Vuibert.
- DELENGAIGNE, Xavier, 2014. *Organiser sa veille sur internet: au-delà de Google...: outils et astuces pour le professionnel*. 2e éd. Paris : Eyrolles.
- HERMEL, Laurent, 2010. *Veille stratégique et intelligence économique: maîtriser et pratiquer*. Paris : AFNOR.
- MARCON, Christian et MOINET, Nicolas, 2011. *L'intelligence économique*. 2e éd. Paris : Dunod. Les topos.
- ROUACH, Daniel, 2010. *La veille technologique et l'intelligence économique*. Paris : Presses universitaires de France. Que sais-je ?

### 2. Sites web

- AEGE, 2015. *Portail de l'intelligence économique*. [en ligne]. [Consulté le 21 novembre 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.portail-ie.fr>
- DESCHAMPS, Christophe, 2015. *Outils froids*. [en ligne]. [Consulté le 21 novembre 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.outilsfroids.net>
- FOENIX-RIOU, Béatrice, 2015. *Le blog de recherche-veillee.com* [en ligne]. [Consulté le 21 novembre 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.recherche-veillee.com/blog-recherche-veillee/>
- *Les Infostratégies*, 2015. [en ligne]. [Consulté le 21 novembre 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.les-infostrategies.com>
- MARTINET, Frédéric, 2015. *Actelligence.com* [en ligne]. [Consulté le 21 novembre 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.actelligence.com/site/>
- PELLETIER, Arnaud, 2015. *Le blog de l'information stratégique*. [en ligne]. [Consulté le 21 novembre 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.arnaudpelletier.com>

### 3. Guides

- *Le guide de l'intelligence économique*, 2014. [en ligne]. Hachette. [Consulté le 21 novembre 2022]. Le guide du routard. Disponible à l'adresse : [http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/information-strategique-sisse/routard-guide-intelligence-economique.pdf](http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/information-strategique-sisse/routard-guide-intelligence-economique.pdf)
- DÉLÉGATION INTERMINISTÉRIELLE À L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, 2012. *Guide de l'intelligence économique pour la recherche* [en ligne]. Paris : D2IE. [Consulté le 21 novembre 2022]. Disponible à l'adresse : <http://groupe.afnor.org/pdf/guide-intelligence-economique-recherche.pdf>
- DÉLÉGATION INTERMINISTÉRIELLE À L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, 2015. *Intelligence économique : références et notions clés* [en ligne]. Paris : D2IE. [Consulté le 21 novembre 2022]. Disponible à l'adresse : [http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/information-strategique-sisse/d2ie\\_reference\\_et\\_notion-cle-juillet.pdf](http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/information-strategique-sisse/d2ie_reference_et_notion-cle-juillet.pdf)

4. Association professionnelle

ASVIE : Association Suisse en Veille Stratégique et Intelligence Economique: <https://swis-sintell.ch/>

5. Formation continue

DAS IEVS : la HEG de Genève propose un Certificate of Advanced Studies (CAS) spécialisé en veille stratégique. Cette formation continue peut être intégrée dans le cursus de l'EMBA : <https://www.hesge.ch/heg/formation-continue/cas/vs/formation-en-veille-strategique>