



**HAL**  
open science

## La veille stratégique

P. Ballester

► **To cite this version:**

P. Ballester. La veille stratégique. Ouvrage Wiki AFM. Marketing pour une société responsable. Se former au marketing et transformer le marketing, Association française du marketing, 2022. hal-03703312

**HAL Id: hal-03703312**

**<https://hal.science/hal-03703312>**

Submitted on 28 Jun 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright



# Marketing pour une société responsable

**Se former au marketing et transformer le marketing.**

Association Française de Marketing  
<https://marketingpourunesocieteresponsable/>



## ***La veille stratégique***

**Patrice Ballester, « 4.1.2 La veille stratégique », Sous la direction de Audrey Bonnemaizon, Leila El Gaaied, Hélène Gorge Charlotte Lecuyer et Fanny Reniou, *Marketing pour une société responsable, se former au marketing et transformer le marketing*, WikiLivre Association Française de Marketing, 2022, 14 p.**

***En ligne:***

[https://marketingpourunesocieteresponsable.org/index.php/4.1.2 La veille strat%C3%A9gique](https://marketingpourunesocieteresponsable.org/index.php/4.1.2_La_veille_strat%C3%A9gique)

***au 12/05/2022***

La veille stratégique permet de fournir des informations essentielles généralement aux cadres supérieurs tenant compte des impacts environnementaux, technologiques, sociaux et économiques des projets de croissance durable. Autrement dit, elle soutient les utilisateurs qui prennent des décisions s'inscrivant dans le développement durable. De nos jours, répertorier, discerner les enjeux, entrevoir les bénéfices possibles et planifier sur le long terme les actions documentaires simples et stratégiques caractérisent la veille stratégique. Cette dernière est intrinsèquement un objet de réflexion sur le temps long de l'environnement de l'entreprise, un objet visant à la soutenabilité d'un projet global à travers un réseau social de coopération. Quant à l'intelligence économique, elle suppose la protection des données matérielles et immatérielles de l'entreprise, mais aussi la détection des menaces et des opportunités permettant de mettre en place des actions d'influence pour arriver à ses objectifs.

*Business intelligence provides essential information generally to senior managers taking into account the environmental, technological, social and economic impacts of sustainable growth projects. In other words, it supports users who make sustainable decisions. Today, identifying, discerning the stakes, foreseeing the possible benefits and planning over the long term the simple and strategic documentary actions characterize the strategic watch. The latter is intrinsically an object of reflection on the long time of the business environment, an object aimed at the sustainability of a global project through a social network of cooperation. As for economic intelligence, it implies the protection of the physical and intangible data of the company, but also the detection of threats and opportunities to put in place influential actions to achieve its objectives.*

- **4.1.2 La veille stratégique**

La veille stratégique permet de fournir des informations essentielles généralement aux cadres supérieurs tenant compte des impacts environnementaux, technologiques, sociaux et économiques des projets de croissance durable. Autrement dit, elle soutient les utilisateurs qui prennent des décisions s'inscrivant dans le développement durable. De nos jours, répertorier, discerner les enjeux, entrevoir les bénéfices possibles et planifier sur le long terme les actions documentaires simples et stratégiques caractérisent la veille stratégique. Cette dernière est intrinsèquement un objet de réflexion sur le temps long de l'environnement de l'entreprise, un objet visant à la soutenabilité d'un projet global à travers un réseau social de coopération. Quant à l'intelligence économique, elle suppose la protection des données matérielles et immatérielles de l'entreprise, mais aussi la détection des menaces et des opportunités permettant de mettre en place des actions d'influence pour arriver à ses objectifs.

### Contents

- **1. Veille stratégique et d'intelligence économique.**
  - **1.1 La veille stratégique**
  - **1.2 L'intelligence économique**
- **2. La notion élargie de veille stratégique à l'aune des ODA.**
  - **2.1 Une méthode d'analyse systématique.**
  - **2.2 Les six fonctions principales pour une veille élargie en lien avec les ODD**
  - **2.3 Les principaux enjeux d'une veille stratégique**
- **3. Les caractéristiques d'une veille stratégique soutenable et réussie**
  - **3.1 Les sept grandes étapes pour une veille stratégique durable**
  - **3.2 Les différentes composantes d'une veille stratégique de qualité**
  - **3.3 Veille stratégique et développement durable**
- **4. L'intelligence économique en mode stratégique**
- **5. Méthodologie et mise en application d'une veille stratégique soutenable**
  - **5.1 Les outils de la veille stratégique : un état d'esprit et des sources variées**
    - **5.1.1 Source externe**
    - **5.1.2 Source interne**
    - **5.1.3 L'acte de la collecte d'information se différenciant en trois catégories :**
    - **5.1.4 Un état d'esprit reposant sur la curiosité et l'originalité.**
  - **5.2 Entre signaux faibles, forts et participatifs (ODD) pour une nouvelle stratégie de veille durable ?**
  - **5.3 Références**

- **Veille stratégique et d'intelligence économique.**

### **La veille stratégique**

La veille stratégique consiste à prospecter, rassembler et analyser l'information afin de poser un diagnostic crédible sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise. La veille stratégique est un processus de création d'information pour l'entreprise ayant pour but d'anticiper l'évolution de l'activité, du marché, des concurrents, des partenaires-fournisseurs et du devenir de la Terre. La veille stratégique est aussi une opération tournée vers la notion de qualité et non pas de produire une quantité d'information inexploitable, avec la question du choix, de la recherche et de la sélection. Il existe différents types de veille à mettre en place, comme la veille technologique ou commerciale, mais elles sont toutes liées et demandent l'identification et la surveillance constante des sources d'informations ciblées avec une analyse et des expertises pointues dans un esprit de collégialité ouvert (réseau social d'entreprise).

### **L'intelligence économique**

L'intelligence économique complète la veille stratégique dans sa dimension de protection du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise permettant de s'assurer et d'empêcher toute tentative de pillage. Elle garantit la protection de l'ingénierie et du savoir-faire de l'entreprise, mais aussi de l'information stratégique détenue par l'entreprise. Elle permet aussi des opérations d'influence visant à persuader, séduire, dissuader ou réunir autour des Objectifs de Développement Durable (ODD) les différents acteurs dans l'environnement de l'entreprise.

Pour réaliser une bonne veille stratégique et repenser l'intelligence économique dans le cadre des ODD, il est impératif de mener à bien une forme d'introspection à la fois interne et externe reposant sur la recherche de la qualité d'information, cruciale pour l'entreprise et en lien avec les changements globaux du 21<sup>ème</sup> siècle.

Néanmoins, on soulignera un point : celui de la norme française AFNOR XP X 50-053 proposant une « prestation de veille et prestation de mise en place d'un système de veille » en date d'avril 1998, norme de référence en France. La veille est définie comme « l'activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial [...] pour en anticiper les évolutions ».

Cette norme fut supprimée le 17 juin 2020 sur le site de l'AFNOR marquant l'embarras de l'État français et de l'AFNOR sur la réalité d'une définition pouvant avoir des conséquences au plan international ou européen à travers des juridictions étrangères s'emparant de ce type de document à leurs fins dans le cadre de conflits commerciaux [1].

### **Questions**

- Pourquoi et comment réaliser une veille stratégique ?
- Comment mettre en place une intelligence économique ?
- Comment définir les différents types d'informations ?
- Comment repenser ces sources d'information en fonction des ODD ?
- Comment protéger son savoir-être et les compétences pratiques de l'entreprise ?
- Comment influencer ou réunir les autres acteurs du marché ? Vers un partenariat ?

## **A. La notion élargie de veille stratégique à l'aune des ODD.**

### **Une méthode d'analyse systématique.**

La veille stratégique est en fait une méthode d'analyse systématique, régulière et dans un questionnement permanent des :

- Goûts, comportements et besoins des consommateurs.
- De la concurrence et de ses stratégies
- Des distributeurs, fournisseurs et partenaires
- Des évolutions de l'environnement d'entreprise au sens large prenant aussi en compte le tournant durable

... en vue de l'exploitation de ses renseignements corrélatifs à l'environnement d'une entreprise.

### **Les six fonctions principales pour une veille élargie en lien avec les ODD**

F1 : la surveillance et l'évolution des nouveaux produits sur le marché cible comportant les nouvelles technologies mises en place (éco-innovation).

F2 : la surveillance des nouvelles tendances et les résolutions issues des ODD.

F3 : rechercher les nouveaux concurrents sur le marché ou les concurrents potentiels rentrants.

F4 : connaître les nouvelles réglementations ou leurs dates d'application.

F5 : anticiper les actions à venir des concurrents ou les nouveaux besoins des consommateurs.

F6 : avoir une vision globale du marché avec un listage des succès, échecs des produits, des autres entreprises déclinantes ou en croissance et trouver les raisons qui l'expliquent

### **Les principaux enjeux d'une veille stratégique**

Les enjeux sont multiples et parfois variés. La recherche de la compétitivité est le premier enjeu, il faut savoir répondre rapidement aux évolutions du marché à travers un mode agile consistant à anticiper les évolutions et à identifier les facteurs clefs de réussite.

Elle est une composante et surtout partie prenante de l'édification d'hypothèses stratégiques à partir des informations collectées. En somme, si aucune veille probante n'est présente pour éclairer les acteurs de l'entreprise, un risque s'observe par la remise en cause de la compétitivité de l'entreprise. Cependant les enjeux des ODD imposent de reformuler en partie la notion de veille stratégique, car en plus de la concurrence, des évolutions du marché et des consommateurs, il est nécessaire de prendre en compte une veille informationnelle destinée à s'informer sur l'actualité relative aux ODD en France et dans le monde.

Ces derniers impactent à plus ou moins brève échéance le marché national ou mondial. On peut prendre comme exemple la veille stratégique sur l'innovation sociale et l'économie sociale et solidaire, ayant de plus en plus de relais dans notre monde que l'on veut plus soutenable.

De plus, si les domaines de recherche pour la veille s'orientent vers les OOD, la veille elle-même se doit de changer en créant une sorte de réseau social interne au sein de l'entreprise et auprès des partenaires pour permettre un questionnement et des récoltes d'informations plus fructueuses et dans un sens éthique.

## **B. Les caractéristiques d'une veille stratégique soutenable et réussie**

### **• Les sept grandes étapes pour une veille stratégique durable**

Il existe sept étapes à suivre pour se lancer dans une stratégie de veille sans se répéter ni oublier la participation de tous les partenaires au regard des objectifs de coopération et d'inclusion de tous dans un marché ouvert.

**Étape 1.** L'analyse des besoins : vous devez caractériser LE besoin actuel sur lequel enquêter, il faut déterminer un projet d'entreprise parfois mesurable qui va modifier votre stratégie et apporter des collaborations nouvelles.

**Étape 2 .** L'échelle de la recherche : sommes-nous à l'échelle globale, régionale, nationale, locale ou à toutes les échelles d'un marché mondialisé ?

**Étape 3.** La mise en place de partenariat et de co-construction pro-active à travers une collaboration formalisée dans un cadre contractuel sécurisé : il est alors nécessaire de se mettre d'accord sur un partage de la valeur économique, sociale et environnementale afin de générer entre les partenaires une réciprocité des perspectives à partir de l'échange d'information assumée (1), de la rémunération des expertises des parties prenantes apportées par chacune des parties dans une logique éthique (2), d'ouverture des connaissances et de non-cloisonnement des objectifs (3).

Il faut déterminer un « espace de la collaboration stratégique probant » opposable à toutes les parties, parfois reconductible dans le temps et proposant des objectifs durables à améliorer(4).

La création d'un réseau social interne et externe (partenaire) collaboratif et sécurisé peut en découler.

**Étape 4.** La recherche et la collecte des données, il est nécessaire de repérer les informations, de les collecter en visant la qualité plutôt que la quantité, puis de les stocker et garder en lieu sûr les informations,

**Étape 5.** Le traitement des données en interne : il est nécessaire maintenant de classer les informations utiles pour l'entreprise en interne et de déterminer ce qui peut être donné en externe dans un échange de bon procédé contractualisé ouvert (réseau social ouvert tout au long de la recherche-veille) ou semi-fermé (réseau social compartimenté à des fins de sécurité ou d'application de clause de confidentialité).

**Étape 6.** Le traitement des données en externe avec les partenaires : nouvelle étape, en appliquant le contrat de coparticipation active aux données.

**Étape 7.** La diffusion des résultats par un SIM (système d'information marketing).

On l'aura compris, il faut s'engager dans une co-construction des savoirs, savoir-faire, savoir-être au niveau de la veille informationnelle, apporter des interactions bénéfiques à tous et dans un but d'innover par les ruptures et innovations clefs décelables.

- **Les différentes composantes d'une veille stratégique de qualité**

La veille stratégique prend en compte un grand nombre de domaines suivant le ou les secteurs d'activité de l'entreprise, généralement on retrouve six grands types de veilles pour notre monde contemporain [Adaptable suivant le secteur d'activité].

**La veille technologique** : elle concerne le produit par lui-même son design, sa chaîne de fabrication, les brevets, les évolutions technologiques susceptibles de modifier largement le marché ou modérément ; une veille importante au cœur des processus de l'innovation.

**La veille concurrentielle** : il faut identifier les concurrents actuels et potentiels. L'analyse des coûts, le réseau de distribution, la culture d'entreprise (sa gouvernance) et la gamme des produits.

**La veille commerciale** : c'est une double vision qui s'offre à l'analyse, celle concernant les clients et les fournisseurs - partenaires et l'évaluation des besoins des clients à long terme.

**La veille juridique** : les lois, les décrets, l'actualité des débats parlementaires, les revendications syndicales, ainsi que les propositions de loi sont à entrevoir.

**La veille sociétale** : les mouvements de revendications, les pétitions, les grèves, sont des éléments récurrents pouvant questionner.

**La veille environnementale** : elle regroupe l'étude des actions politiques et sociales comme l'évolution des mœurs, les us et coutumes, etc.

À cela, on n'oubliera pas de rappeler les avantages d'une telle analyse, à savoir, plus on combine de domaines de veille, plus la stratégie à venir se fait sur des bases solides. Mais la prudence doit être de mise, car il ne faut jamais traiter les domaines de manière étanches, car ils sont interdépendants entre eux.

- **Veille stratégique et développement durable**

Il convient de se porter vers la recherche des dernières informations au sujet du développement durable, généralement, il faut surveiller les dernières grandes réunions internationales des pays de type Conférences des Parties par les Nations unies surveiller les réglementations environnementales et leur application. Il faut aussi identifier les pratiques et les retours d'expérience RSE au sein des entreprises, voire anticiper les risques environnementaux à venir pour prévenir les catastrophes. D'autres recherches en mode veille sont aussi possibles :

- Repérer les éco-innovations à venir ou en phase de lancement.
- Identifier les ecolabels présents.
- Surveiller les pratiques et propos des « acteurs verts » les plus compétitifs ou les moins crédibles.
- Choisir parmi les nombreux bilans carbone mesurant les gaz à effet de serre (GES) parfois contradictoires car mal réalisés (étatique, paraétatique, privé, agence d'audit et de conseil...).
- Discerner les possibles normes contradictoires aux différentes échelles, locales, régionales, nationales, continentales et mondiales.
- Quelles sont les stratégies RSE des concurrents ?

### C. L'intelligence économique en mode stratégique

L'Intelligence économique ou IE est une démarche collective à but défensif au contraire de la veille stratégique, si l'action de récolte est toujours présente, l'IE rentre dans une composante différente de la veille stratégique, elle opère une surveillance afin de protéger le patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise dont les brevets, les informations stratégiques, les savoir-faire et les compétences clefs. À cela, elle permet de mettre en place des opérations d'influence très souvent numérique redirigeant vers son écosystème visant à convaincre, réorienter les acteurs évoluant dans l'environnement direct de l'entreprise.

L'intelligence économique est en fait le mode sécuritaire de la veille stratégique, dans le sens d'être à la fois proactif et capable d'infléchir une situation complexe grâce à ses connaissances clefs. N'oublions pas que Thot, le dieu égyptien, de la connaissance, de l'information et le juge de l'audition des morts était par corollaire l'auteur des plans du sanctuaire des dieux et donc de leurs évolutions, manipulations...

Pour résumer, la défense des intérêts de l'entreprise (ou nationaux - étatiques) est l'action première de l'IE quant à la veille stratégique, elle consiste à rechercher, recueillir et analyser l'information afin de poser un diagnostic fiable sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise dans un monde de plus en plus participatif et coopératif. Néanmoins, obtenir des données par l'intermédiaire d'un diagnostic fiable est la raison d'être de ses deux modes informationnels.

**Tableau 1 :exemple de questionnements de veille pour une entreprise , le cas Airbus [Branche aviation] [2].**

ITEMS	À RETENIR, À SE QUESTIONNER
F1 : la surveillance et l'évolution des nouveaux produits sur le marché cible comportant les nouvelles technologies mises en place (éco-innovation).	Eco-efficacité, éco-transport, hydrogène et reprise de toutes les données d'empreinte carbone, sont nécessaires pour comprendre les évolutions du secteur. Une veille à partir des articles scientifiques, des thèses de doctorants, des propose de laboratoires de recherche est un impératif.
F2 : la surveillance des nouvelles tendances et les résolutions issues des ODD.	Le flagskam, ou la honte de prendre l'avion ou le boycott des avions, doit alerter les auteurs de la veille à prendre en compte une bonne revue de presse des propos des associations écologistes et des déclinaisons au plan législatif et des normes des États remettant en cause les trajets par avion sur de courtes distances. Cette veille doit permettre de proposer des contre-arguments et de légitimer le projet d'entreprise.

<p>F3 : rechercher les nouveaux concurrents sur le marché ou les concurrents potentiels rentrants.</p>	<p>Il faut prendre en compte une veille importante à l'échelle de l'Asie où les nouveaux concurrents sont présents. Traducteur, logiciels de traduction, correspondants, colloques, propos de chefs d'entreprise visionnaire voulant comme Elon Musk pour TESLA et l'automobile. Il faut recenser les acteurs du marché à venir avec des ambitions parfois démesurées. Exemple : présentation officielle du 7 octobre 2020 par l'entreprise Boom Technology de l'avion supersonique XB-1.</p>
<p>F4 : connaître les nouvelles réglementations ou leurs dates d'application.</p>	<p>L'entreprise est mondiale, elle est aussi soumise à des codes internationaux pour la réglementation aérienne, elles se doit de démultiplier et surtout de concilier avec l'item n° F2 les recherches sur les réglementations dans son secteur dans le but d'anticiper tous freins à son activité ou inadéquation de sa stratégie. Avoir un représentant, être au fait des propos et des débats de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI).</p>
<p>F5 : anticiper les actions à venir des concurrents ou les nouveaux besoins des consommateurs.</p>	<p>Il faut rentrer dans un catalogage des présentations de prototypes des concurrents et surtout prendre en compte les avancées en Asie (Chine &amp; Japon) et Amérique et le renouvellement du marché. Avec le Covid 19, comprendre les nouveaux besoins des consommateurs, tourisme durable, tourisme de masse (fin ?), tourisme de proximité...</p>
<p>F6 : avoir une vision globale du marché avec un listage des succès, échecs des produits, des autres entreprises déclinantes ou en croissance et trouver les raisons qui l'expliquent</p>	<p>Nous sommes sur une vision de l'existant du marché, pas l'anticipation, il faut alors pour chaque grandes entreprises concurrentes d'Airbus récupérer les informations légales sur les marchés boursiers, diffusées légalement par les autorités commerciales et rentrer dans un début d'analyse des succès et échecs de vente d'avions, pour qui, pourquoi et l'adoption au marché.</p>
<p>Nota : Par exemple, pour le secteur des hélicoptères, Airbus Helicopters travail avec le logiciel ANT'box d'ANT'inno. C'est un service chargé de la veille stratégique mettant à disposition une plate-forme pour planifier le traitement, la collecte et le versement dans un site collaboratif (a). Elle doit aider à la décision stratégique par le recensement de sources, des notes de synthèses et l'évolution des actions des concurrents (b).</p>	

Enfin, on parle généralement d'une sorte de « composition dynamique » des partages d'informations produites et de la traçabilité décisionnelle associée comme pour la rédaction d'avant-projets ou modèles stratégiques (c). Les pratiques concurrentielles du secteur aéronautique reposent sur une gestion intelligente des sources ouvertes, fermées ou grises comme les clients, fournisseurs, dans un secteur en évolution avec dernièrement le rôle de l'IA comme outil complémentaire.

- **Méthodologie et mise en application d'une veille stratégique soutenable**

#### **A. Les outils de la veille stratégique : un état d'esprit et des sources variées**

Actuellement, la veille stratégique doit s'appuyer sur les outils numériques permettant d'avoir accès à un très grand nombre de données (chance), mais aussi obligeant à avoir impérativement une méthodologie en interne de triage des informations (risque).

**Source externe :** À ce titre, les datas, traces laissées par les consommateurs sur les sites commerciaux sont essentiels, mais cela n'empêche pas d'avoir recours à des sources externes autres comme primaires, secondaires et tertiaires.

**Source primaire :** comme la sollicitation d'experts, des sondages directs, des enquêtes, des interviews de décideurs influents [Attention aux tarifs élevés de facturation parfois].

**Source secondaire :** les recueils statistiques, les rapports gouvernementaux, les dossiers des fédérations syndicales professionnelles, les rapports de centre scientifique comme le CNRS, articles scientifiques, les publications du ou des gouvernements - institutions internationales, ONG, comptes officiels d'entreprise, sondages nationaux, internationaux. Les données des CCI, INSEE, INPI, INC...

**Source tertiaire :** encyclopédies, annales, biographie, recueils d'archivistes...

On n'oubliera pas les moteurs de recherche classique, les méta-moteurs, les associations professionnelles ou étatiques comme la lettre Odyssée vers 2030 des ODD [3], les annuaires et répertoires, les agents intelligents et l'affiliation à des sites de curation.

Les informations sont alors très nombreuses, avec des éléments inédits sur les consommateurs et leurs pratiques, elles proviennent d'organismes publics ou privés et peuvent être gratuites ou payantes.

Par contre, leurs coûts peuvent être rapidement élevés dans le cas des études par des experts ou sociétés de récolte privées aux tarifs prohibitifs parfois et peu soucieuses pour certaines de la qualité de leur service (ou aux résultats déjà-vu). Il faut juste s'assurer de la fiabilité des informations et des professionnels ainsi que des dates récentes avec des informations parfois anachroniques.

**Source interne :** Quant aux sources internes, elles représentent les informations disponibles dans l'entreprise. Les sources internes sont généralement :

**Fichiers – rapports notes de service – archives :** des fournisseurs, clients, des réclamations et suggestions des clients, sans oublier les propos de la direction. Si un service archive est bien établi, alors les statistiques de ventes, projets avortés et mémoires sont facilement accessibles.

**La documentation des partenaires, magazines spécialisés, concurrents** : c'est une source aussi d'importance, elle permet de voir comment la concurrence se comporte sur le temps long.

**Les comptabilités, bilan, compte de résultat** : ces documents procurent des informations sur les moyens financiers et matériels de l'entreprise, le compte de résultat permet d'analyser les ventes, d'évaluer les charges et de faire des prévisions chiffrées.

Si la récolte de ces informations ne demande pas beaucoup d'investissement, les informations obtenues ne permettent pas non plus d'offrir une vision d'ensemble des nouveaux enjeux comme les comportements aléatoires des consommateurs pas encore bien défini comme les tendances clés à identifier.

L'utilisation de logiciels mondialement connus pour la récolte se fait aussi à partir du choix de type de veille à entreprendre, à traiter, à classifier et à ordonner, en prenant en compte aussi l'auteur de la veille en interne ou en externe de l'entreprise[4]

**L'acte de la collecte d'information se différenciant en trois catégories :**

Les sources ouvertes, sources blanches ou publiques sont en accès libre, gratuites, non-gratuites (presse, colloque, publication de thèse...). Par contre, il faut faire attention à son emploi ou diffusion.

Les sources fermées ou sources en zone noire, confidentielle. Elle sont accessibles qu'aux personnes habilitées légalement. Généralement, des procédures existent pour y avoir accès.

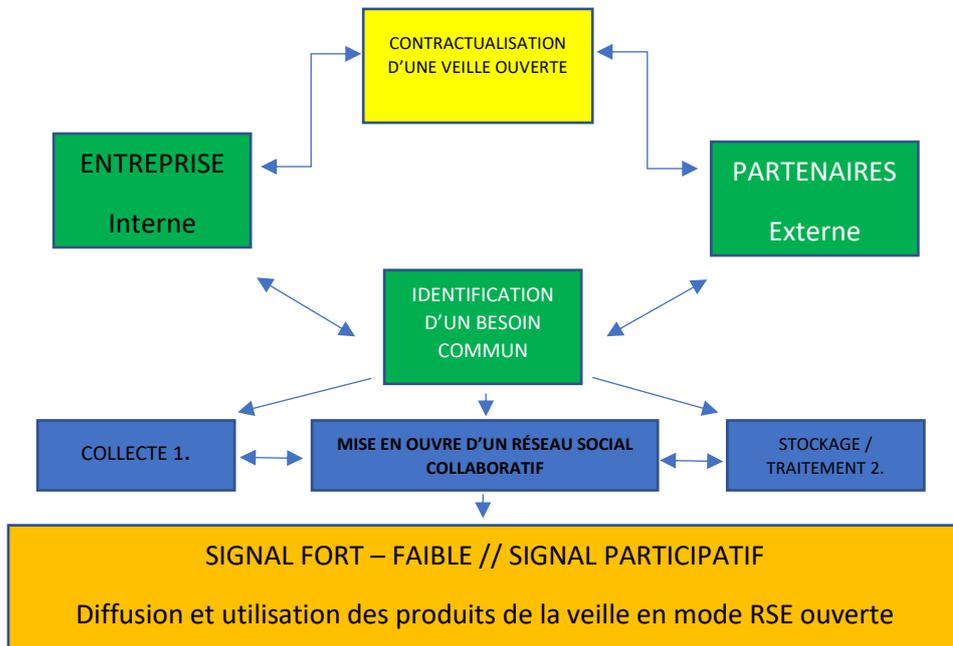
Les sources sensibles de la zone grise ou secrète, elles sont obtenues par des erreurs parfois d'affichage sur un site Internet, une erreur de poster ou fichier PowerPoint d'un projet dans un salon aéronautique, une facture d'un fournisseur ou des clients de l'entreprise concurrente. On parle souvent d'indiscrétion, de détournement d'information à son profit par hasard, concomitante.

*[Sans rentrer dans l'angélisme ou la béatitude bien-pensante d'un monde idéalisé, il faut aussi se poser la question de ce que font les autres concurrents à l'encontre de sa propre entreprise et rentrer dans une comparaison des savoirs et techniques possibles des traces qu'on laisse [ou pas] pour la veille concurrentielle venant des autres acteurs du marché]*

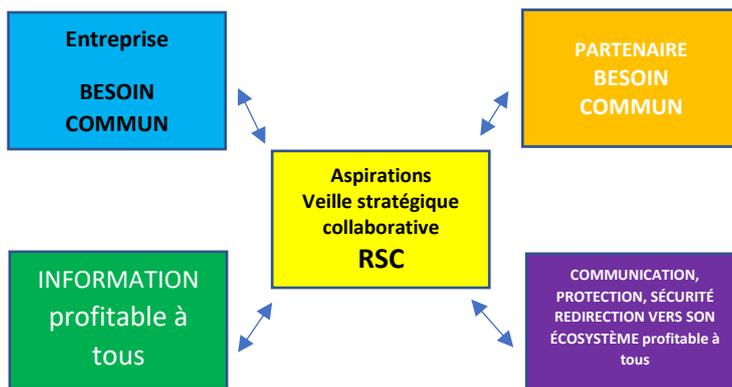
**Un état d'esprit reposant sur la curiosité et l'originalité.**

Dans tous les cas, il faut être curieux, démultiplier les sources et être opportuniste et inventif pour découvrir de nouveaux agrégateurs. Enfin, le recours à des agences spécialisées peut être un autre moyen d'y parvenir, mais elle enlèvera la participation de l'ensemble des personnels de l'entreprise et la création d'une communauté de partage en cours de création avec les partenaires en mode collaboratif et agile. Il faut aussi donner un sens stratégique à l'information détenue pour l'intégrer à une hypothèse stratégique.

**Tableau 1 : Une veille ouverte et participative**



**Tableau 2 : Veille stratégique et réseau social coopératif à partir de besoin commun**



RSC = Réseau social collaboratif.

## **B. Entre signaux faibles, forts et participatifs (ODD) pour une nouvelle stratégie de veille durable ?**

À travers l'ensemble des données récoltées et mises en ordre suivant le domaine d'activité et les hypothèses de départ, la veille stratégique doit permettre à l'entreprise de saisir les signaux forts et les signaux faibles de son environnement pour ensuite les traduire et en retenir une stratégie.

**Un signal fort** existe quand d'abondantes informations rassemblées indiquent un faisceau d'indices concordants permettant d'entériner des transformations notables dans l'environnement. Par contre, **un signal faible** comporte alors un petit nombre d'informations soulignant un changement potentiel dans l'environnement, mais les données sont difficiles à interpréter, car noyées dans la masse globale d'information. **Le signal participatif** est la capacité à se retrouver sur un point commun entre partenaire interne ou externe à l'entreprise et permettant de définir une ligne commune de participation à une réflexion prochaine ouverte à tous.

Pour mettre en perspective ces recherches, la proposition d'un Système d'Information Marketing (SIM) peut devenir un élément clé pour une veille stratégique et une intelligence économique de qualité, via l'outil informatique et participatif en relation avec une stratégie RSE permettant de mettre à jour en direct un regroupement d'information de données et de moyens de recherche et de traitement.

En conclusion, il faut toujours garder à l'esprit la phrase de Winston Churchill : « Il vaut mieux faire l'information que la recevoir, il vaut mieux être acteur que critique ». L'information n'est rien sans une stratégie durable assumée via sa gestion interne et externe et la capacité à influencer son environnement et à protéger ses données. La participation ouverte à des partenariats et co-construction d'un monde à travers des objectifs soutenables est aussi possible en tant qu'acteur éclairé d'une entreprise responsable pour une croissance économique durable.

### **Références**

Agence française de normalisation (AFNOR). (1998). XP X50-053 Avril 1998: Prestations de veille - Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille. La Plaine Saint-Denis : Afnor.

Choo, C. W. (2002). Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. Medford : Information Today.

Cohen, Corine. Veille et intelligence stratégiques. Lavoisier, 2004

Conseil patronal de l'environnement du Québec. (2012). Implanter une démarche de développement durable : pour une gestion intégrée des enjeux et des occasions en entreprise. Montréal : Conseil patronal de l'environnement du Québec.

[https://belsp.uqtr.ca/id/eprint/918/1/CPEQ\\_2012\\_Guide\\_Implanter\\_demarche\\_developpement\\_durable\\_A.pdf](https://belsp.uqtr.ca/id/eprint/918/1/CPEQ_2012_Guide_Implanter_demarche_developpement_durable_A.pdf)

---

[1] Cf. la norme AFNOR : <https://m.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/xp-x50053/prestations-de-veille-prestations-de-veille-et-prestations-de-mise-en-place/fa047502/15855>

[2] En prenant en compte l'ampleur du groupe, ses domaines d'interventions et déclinaisons, nos propos sont généraux et titre

<https://marketingpourunesocieteresponsable.org/>

[3] Cf. <https://www.agenda-2030.fr/a-la-une/lettre-d-information-odyssee-vers-2030/>

[4] Cf. les plus connus de ces logiciels : AMI Bertin, Brandwatch, Digimind, KB Crawl, Meltwater, MyTwip, Sindup, Squidoo, Talkwalker, Visibrain, (flux RSS – plate-forme de partage de signet – alerte). Il faut déterminer lequel est le plus adapté aux problématiques significatives de l'entreprise.