Zeitschrift: Arbido

Herausgeber: Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz

Band: - (2009)

Heft: 3: Digitale Dienstleistungen als Herausforderung in I&D = Les prestations numériques: un défi pour le domaine I&D = I servizi digitali: una sfida per il settore I&D

Artikel: Besoins et pratiques en veille stratégique dans les organisations suisses

Autor: Mermoud, Alain

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-769854

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Besoins et pratiques en veille stratégique dans les organisations suisses

Alain Mermoud, veilleur-documentaliste, spécialiste du renseignement militaire et économique

Depuis 2003, la Haute école de gestion (HEG) – Genève tend à devenir un pôle de compétence en Suisse romande en matière d'Intelligence économique (IE) et de Veille stratégique (VS), grâce à son Master of Advanced Studies HES-SO en Intelligence économique et Veille stratégique (MAS-IEVS). La HEG mène également des projets de recherche appliquée dans ce domaine depuis plusieurs années. L'étude «Besoins et pratiques en veille stratégique dans les organisations suisses» a été menée via une enquête en ligne pendant la première moitié de l'année 2008 dans le cadre de deux travaux de *Bachelor*, individuels mais complémentaires.

Introduction

Afin de couvrir l'entier du territoire Suisse, cette étude a été réalisée en collaboration avec un étudiant de la Hochschule für Technik und Wirtschaft de Coire (HTW), Matthias Kramer, qui a réalisé la partie germanophone de l'enquête. Il s'agit donc d'un travail émanant conjointement des deux seules filières suisses en sciences de l'information, la filière francophone (la HEG à Genève) et la filière germanophone. (la HTW à Coire). Ces deux écoles supérieures font partie du réseau suisse des HES (Hautes écoles spécialisées), qui sont des universités de sciences appliquées.

La société Digimind, leader français des solutions de veille stratégique, a également participé à cette enquête en fournissant expertises, conseils, et surtout le modèle de son étude «*Baromètre 2007 des pratiques de veille des grandes entreprises françaises*». Cette société réalise actuellement également des enquêtes similaires en Afrique du Nord, au Royaume-Uni et en Allemagne, afin de pouvoir établir un comparatif international des pratiques en VS. La HEG et la HTW ont donc fourni les chiffres pour la Suisse, en échange d'un savoir-faire technique et d'une expérience uniques.

L'objectif principal de cette étude est d'offrir une meilleure vision des pratiques et besoins en veille stratégique (ci-après VS) en Suisse. Ce travail a également permis de déterminer le potentiel de développement en VS dans les organisations qui ont répondu à l'enquête, en répertoriant notamment les pratiques existantes non formalisées, les obstacles (humains, financiers, techniques, etc.) et les types d'outils nécessaires à la mise en place de politiques et des processus.

L'enquête a aussi permis de déterminer si les organisations ont besoin de structures d'aide pour développer leurs potentiels en VS, par exemple des organismes institutionnels comme les chambres de commerce, les départements de promotion économique, les fédérations professionnelles, etc.

Ce travail évalue également le rôle du professionnel de l'information dans les pratiques et représentations et identifie les acteurs et les entités associés à la VS. L'Intelligence économique est aussi abordée, puisque la VS représente l'un des trois piliers de l'IE, avec le lobbying et la protection du patrimoine informationnel.

Grâce à cette étude, les professionnels disposent donc aujourd'hui d'un véritable baromètre de l'état actuel de la VS en Suisse, couvrant l'ensemble des secteurs économiques, qu'ils soient privés, publics ou internationaux. Il est possible de télécharger gratuitement au format PDF la version de l'étude publiée par Digimind à l'adresse suivante: http://www.digimind.fr/actus/actu/publications/etudes-de-marche.

Définition

Il existe de nombreuses définitions de la VS. Nous avons retenu celle de Laurent Hermel, qui a participé à la commission de normalisation qui a rédigé la norme AFNOR XP X50-053 sur les prestations de veille[1].

Grâce à cette étude, les professionnels disposent donc aujourd'hui d'un véritable baromètre de l'état actuel de la VS en Suisse, couvrant l'ensemble des secteurs économiques, qu'ils soient privés, publics ou internationaux.

«La notion de VS recouvre toutes les activités continues et itératives visant à observer des tendances, anticiper des évolutions, surveiller la concurrence et l'environnement de l'organisation, afin de créer un avantage compétitif grâce à l'identification précoce des informations stratégiques»

Cette définition très complète fait autorité chez de nombreux professionnels et experts.

Comme le démontre le schéma ci-dessus, la VS est l'un des trois piliers fondamentaux de l'IE (avec la protection du patrimoine informationnel, et les stratégies d'influences), au service du pilotage stratégique de l'organisation.

Principaux enseignements

Voici une synthèse des principaux enseignements de cette étude:

- 77% des organisations interrogées pratiquent déjà la veille;
- le manque de moyens humains, le manque de temps et la méconnaissance des sources sont les principaux

1 Hermel, Laurent, *Maîtriser et pratiquer... Veille stratégique et intelligence économique*, Paris, Afnor, 2007. 102 p.

obstacles rencontrés lors de la pratique;
- 80% ne connaissent pas ou mal les offres existantes (formations, services, associations, etc.)
- plus de 25% des veilleurs interrogés sont des spécialistes ID;
- le dispositif de veille est le plus souvent rattaché à la direction et au marketing, en particulier dans les PME;
- 80% des dispositifs de veille ont moins de 10 ans;
- en moyenne, un dispositif de veille emploie un peu plus de deux personnes, qui sont aidées par environ sept veilleurs à temps partiel;
- en moyenne, le budget d'une cellule en Suisse est de CHF 214 000.– mais seulement de CHF 21 000.– en Romandie;
- un tiers des budgets sont en augmentation;
- la veille stratégique sert en priorité à développer de nouveaux produits et à aider à prendre des décisions stratégiques;
- la veille concurrentielle, la veille sociétale et la veille technologique sont les types de veilles les plus souvent pratiqués;
- les priorités du dispositif de veille sont de ne pas passer à côté de l'information stratégique;
- la presse (papier et en ligne) est le média le plus consulté, devant les listes de diffusions;
- Google est le moteur de recherche le plus utilisé, et ses produits comme « Google Alerts » ou «Google Reader» sont très appréciés;
- deux tiers des organisations interrogées observent moins de 50 sources et seulement 10% surveillent plus de 500 sources;
- en termes de maturité et de performance, les pratiques en Suisse se placent derrière celles de la France et du Royaume-Uni.

Les spécialistes ID arrivent en tête des fonctions occupées par les veilleurs. Ceci s'explique par le fait que l'échantillon est composé à 36% d'institutions publiques et par le succès rencontré par l'enquête lors de sa distribution dans des listes de diffusions spécialisées dans le domaine ID.

L'existence d'une fonction «Responsable de veille» est un bon indicateur de la maturité de la veille dans les organisations. En effet, historiquement, la veille est issue de la documentation ou du marketing. On voit donc ici que le marché suisse est nettement moins mature que le marché français, en comparaison avec le baromètre 2007 de Digimind[2].

Le 2e rang occupé par la fonction Directeur/CEO s'explique par le fait que dans les PME (représentées à 66% dans notre échantillon), la veille est très souvent réalisée par le Directeur.

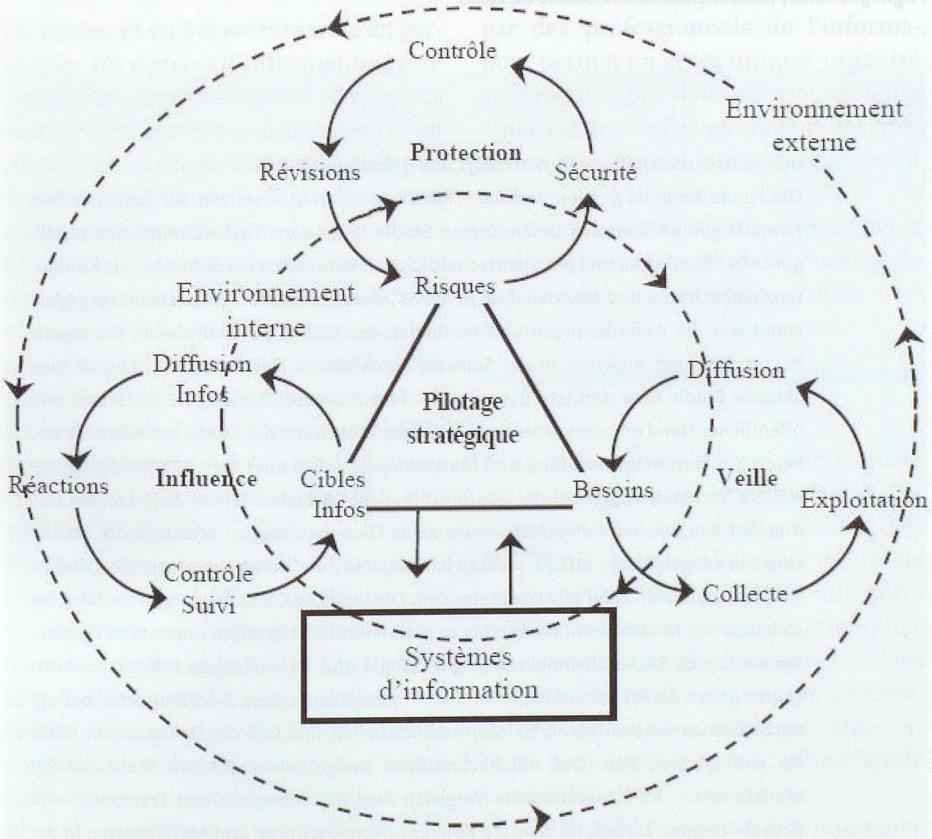
La cellule de veille est rattachée aux départements Direction générale ou Marketing dans la moitié des cas. Par tradition liée à la documentation, la cellule de veille s'en détache aujourd'hui et, dans les grandes organisations, se tourne en majorité vers le marketing et la stratégie. Il est à noter que c'est parfois le service de documentation lui-même qui évolue vers un service de veille et se retrouve alors rattaché aux services marketing et stratégie, notamment dans le but de profiter de budgets plus confortables.

Cette évolution prouve que l'importance de la veille au sein des organisations est en augmentation. Le service de rattachement de la cellule de veille peut donc aussi être considéré comme un indicateur de maturité, en particulier s'il est déjà indépendant (dans 7% des cas).

Dans les PME, le dispositif de veille reste très souvent rattaché directement à la Direction générale.

Conclusion

Cette étude a permis de mieux cerner les besoins et pratiques en VS en Suisse. Si la discipline est parfois encore mal connue, elle est pourtant déjà pratiquée par beaucoup, souvent de manières informelles. Il existe également un décalage entre la théorie et la pratique. En effet, le foisonnement de publications et de colloques pourraient laisser sup-



La veille au service du pilotage stratégique. Source: Une approche interdisciplinaire de l'intelligence économique, cahier de recherche (2007, p.7)

2 Digimind, Baromètre 2007 des pratiques de veille des grandes entreprises françaises, [en ligne]: http://www.digimind.fr/publications/etudes-de-marche/341-barometre-2007-des-pratiques-de-veille-des-grandes-entreprises-francaises.htm (consulté le 20.6.2008)

poser une pratique plus développée et un marché plus mûr.

Cependant, comme le prouvent les résultats de notre enquête, la VS dispose d'un réel potentiel de développement en Suisse, y compris dans les PME, mais à condition qu'elle soit engagée comme un véritable «système sensoriel» interdisciplinaire, permettant de faciliter la prise de décision stratégique. Outil au service du pilotage, véritable radar de l'organisation, la VS doit permettre d'écouter, d'observer et de comprendre un environnement globalisé et en constant changement.

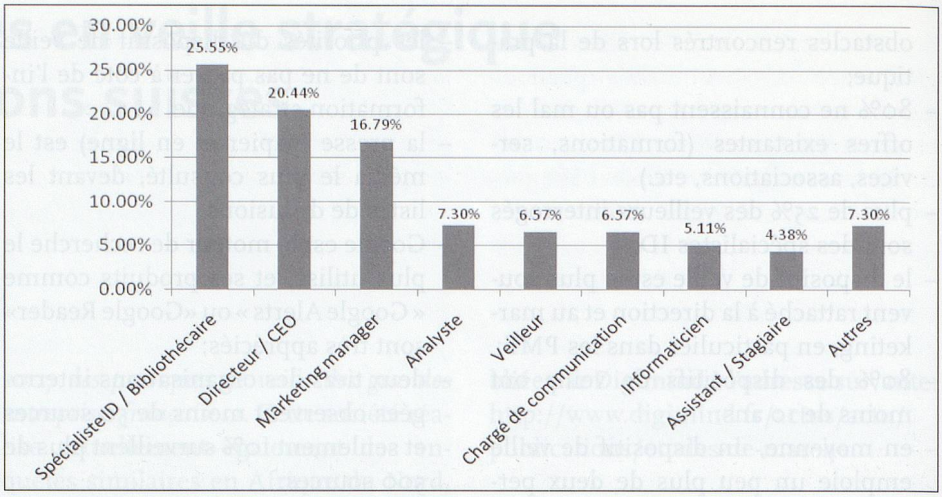
Avec l'essoufflement du modèle classique des SID, la VS représente également une chance unique pour les spécialistes ID, pour autant qu'ils prennent le virage suffisamment tôt, en (ré)-intégrant des départements du «core business» de l'organisation, et valorisant ainsi leur profession parfois mésestimée.

Comme pour toute discipline en plein essor, la VS a besoin de méthodes et d'outils formalisés et standardisés. D'où l'importance de développer une

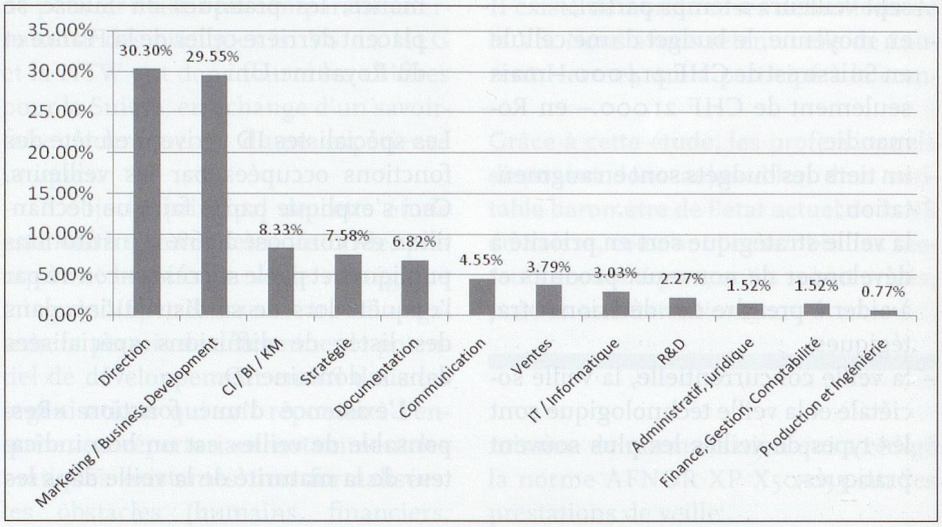
Outil au service du pilotage, véritable radar de l'organisation, la VS doit permettre d'écouter, d'observer et de comprendre un environnement globalisé et en constant changement.

étroite collaboration entre le monde académique et économique, comme l'ont fait Digimind[3] ou l'Ecole de guerre économique Junior Conseil[4] en France. En tant qu'universités des sciences appliquées, les HES ont évidemment un rôle majeur à jouer dans ce nouveau challenge.

Toutefois, comme l'ont démontré nos différents critères d'évaluation, la Suisse a encore un long chemin à faire pour rattraper ses voisins européens,



Highlight *arbido*, Fonction des personnes interrogées



Highlight *abido*, Rattachement de la cellule de veille

ABSTRACT

Informationsbeschaffung in Wirtschaft und öffentlicher Hand

Die Haute école de gestion und die HTW Chur haben in einer von der französischen Firma Digimind finanziell unterstützten Studie unter dem Titel «Competitive Intelligence in öffentlichen und privatwirtschaftlichen Institutionen der Schweiz» die Konkurrenzbeobachtung und Marktanalyse in der Schweiz untersucht. Untersuchungsgegenstand war die Anforderungen und Methoden der Stellen zu analysieren, die solche Recherchen und Analysen in der Schweiz durchführen. Damit hat die Schweiz eine aktuelle Studie über den Ist-Zustand der Informationsbeschaffung in Wirtschaft und öffentlicher Hand erhalten. Über drei Viertel der Teilnehmer der Studie betreiben bereits heute Konkurrenzbeobachtung und Marktanalyse, wobei über 60% Möglichkeiten für weitere Verbesserungen bei der Ausführung dieser Arbeiten sehen. 80% kennen das Angebot des Informationsmarkts sowie seine Dienstleistungen. Nur 25% der Stellen sind von ausgebildeten IuD-Fachleuten besetzt, und ihre Dienstleistungsstellen sind zu 80% in den letzten zehn Jahren entstanden. Die typische Dienstleistungsabteilung besteht aus 1–2 Mitarbeitern, die von bis zu 7 weiteren Teilzeitkräften unterstützt werden. Als wichtigste Recherchemöglichkeit gilt Google und als wichtigste Informationsressource gelten die Presse auf Papier und als Pressedatenbanken. Zwei Drittel der befragten Stellen werten weniger als 50 Informationsquellen, und 10% der Stellen werten mehr als 500 Quellen aus. Das durchschnittliche Budget einer solchen Stelle beträgt sFr. 214 000.–. Im internationalen Vergleich liegt die Schweiz hinter Frankreich und Grossbritannien zurück, so dass die Konkurrenzbeobachtung und Marktanalyse in der Schweiz noch über ein grosses Entwicklungspotential verfügt.

3 Le baromètre français a été réalisé avec l'Institut d'Administration des Entreprises d'Orléans.

4 Créée en mars 2006, l'EGE Junior Conseil est une structure réalisant des prestations de conseil spécialisées en Intelligence économique.

en terme de performances. Pour mesurer ce progrès, on pourrait imaginer que dans le futur cette étude soit administrée annuellement, sous une forme similaire, comme c'est déjà le cas avec le baromètre français. En effet, à l'avenir il sera très important, tant pour le monde académique qu'économique, d'avoir des outils et des méthodes pour mesurer et évaluer concrètement l'amélioration de la performance des dispositifs mis en place.

Nous espérons y avoir contribué avec la réalisation de ce premier baromètre des pratiques et besoins en VS en Suisse.

Contact: alain.mermoud@gmail.com

Valorisation de l'information économique: d'ARESO à Info-Net Economy

Hélène Madinier, coordinatrice du projet, HEG Genève, et
Yves Berger, assistant de recherche, HEG Genève

De la mise en ligne au développement d'un annuaire de ressources économiques; un projet collaboratif développé par la filière information documentaire de la Haute école de gestion de Genève. Evolution vers un projet collaboratif à l'échelle suisse, Info-Net Economy.

En Suisse, et en Suisse romande en particulier, les sources d'informations économiques sont multiples, d'origines diverses et souvent méconnues. C'est ce que l'on constate après recherches et revue de la littérature. Si on trouve en effet quelques annuaires de ressources, ils sont en majorité d'origine universitaire, et recensent relativement peu de ressources suisses; d'autre part, chaque type d'organisation a tendance à privilégier les sources d'information du même type qu'elle. Ainsi, une haute école privilégiera des sources universitaires, une fédération d'entreprises des sources professionnelles, une institution publique des sources administratives, etc... Cet état de fait a été étayé par une enquête menée sous la forme d'un travail de diplôme de la HEG de Genève auprès d'un certain nombre d'acteurs économiques genevois, qui étaient d'avis que les diverses sources d'informations économiques en Suisse romande, multiples et éparpillées, rendaient leur collecte fastidieuse et hasardeuse pour les entreprises et tout autre acteur économique[1]. La majorité des acteurs interrogés a alors suggéré qu'un portail centralisé de ces sources pourrait résoudre ce problème.

C'est justement pour y remédier qu'un annuaire électronique de sources d'informations économiques utiles pour la Suisse romande a été développé dans le cadre d'un projet de recherche appliquée: ARESO (Annuaire de ressources en économie sur la Suisse occidentale – www.areso.ch), mis en ligne en mai 2008. Ce répertoire[2], maintenu par des professionnels de l'information, permet un accès unique, organisé et structuré par domaines et secteurs ainsi qu'une mise en valeur des ressources économiques, spécialement dans le domaine de la gestion d'entreprise (statistiques, management, finance, etc.). Destiné en premier lieu aux PME, le portail devrait toutefois pouvoir être utile à un large public comprenant les administrations publiques, les associations professionnelles, les Hautes écoles, les Chambres de commerce, les fédérations d'entreprises et toute personne amenée à rechercher de l'information économique.

La majorité des acteurs interrogés a alors suggéré qu'un portail centralisé de ces sources pourrait résoudre ce problème.

Certes, à l'ère de la toute-puissance des moteurs de recherche, et en particulier celle de Google, on peut légitimement se poser la question de l'utilité d'un annuaire de sources. Mais on se rend compte, au vu de la littérature spécialisée et en observant les pratiques de recherches, que des annuaires de ressources spécialisés gardent leur intérêt, pour les raisons suivantes:

- Gain de temps grâce à la centralisation des sources d'informations en un seul site
- Accès facilité à des sources fiables et riches en informations
- Accès à des sources d'informations souvent méconnues (sites d'offices publics, d'associations professionnelles, de départements d'études économiques et autres)
- Last but not least, mise en valeur des institutions responsables de la mise à jour de ces sources

Choix des sources

Le site est désormais en ligne depuis mai 2008. Il compte à ce jour un peu plus de 400 sources internet. Une politique de sélection des sources a été définie, et est accessible aux partenaires

1 Bouazria, Ghalia, Schnyder, David, *Sources d'informations sur les entreprises genevoises.* Travail de diplôme en information documentaire et en économie d'entreprise, Genève, HEG, 2005

2 Quelques annuaires intéressants gérés par des professionnels de l'information existent déjà au niveau français tel que RIME ou Webdoc, et à l'international avec LII.