



**UE IERS**  
**11 octobre 2023**

**TANG**  
**Cours A2**

# **De l'analyse du besoin à la mise en œuvre d'une démarche de veille stratégique**



# **Qu'avez-vous retenu sur l'intelligence économique?**

1. Connaître son environnement
2. Comprendre et s'adapter aux évolutions, au(x) marché(s) et au(x) besoin(s)
3. Se protéger : anticiper menaces  
=> Évaluer les risques
4. Innover & se développer
5. Prévoir .... Ne pas prévoir, c'est déjà gémir
6. Influer / Influencer
7. Corriger ses erreurs

**Limiter le risque  
décisionnel**

**Pérennité :  
Être toujours là dans 10  
ans et +  
Être rentable et en  
croissance**



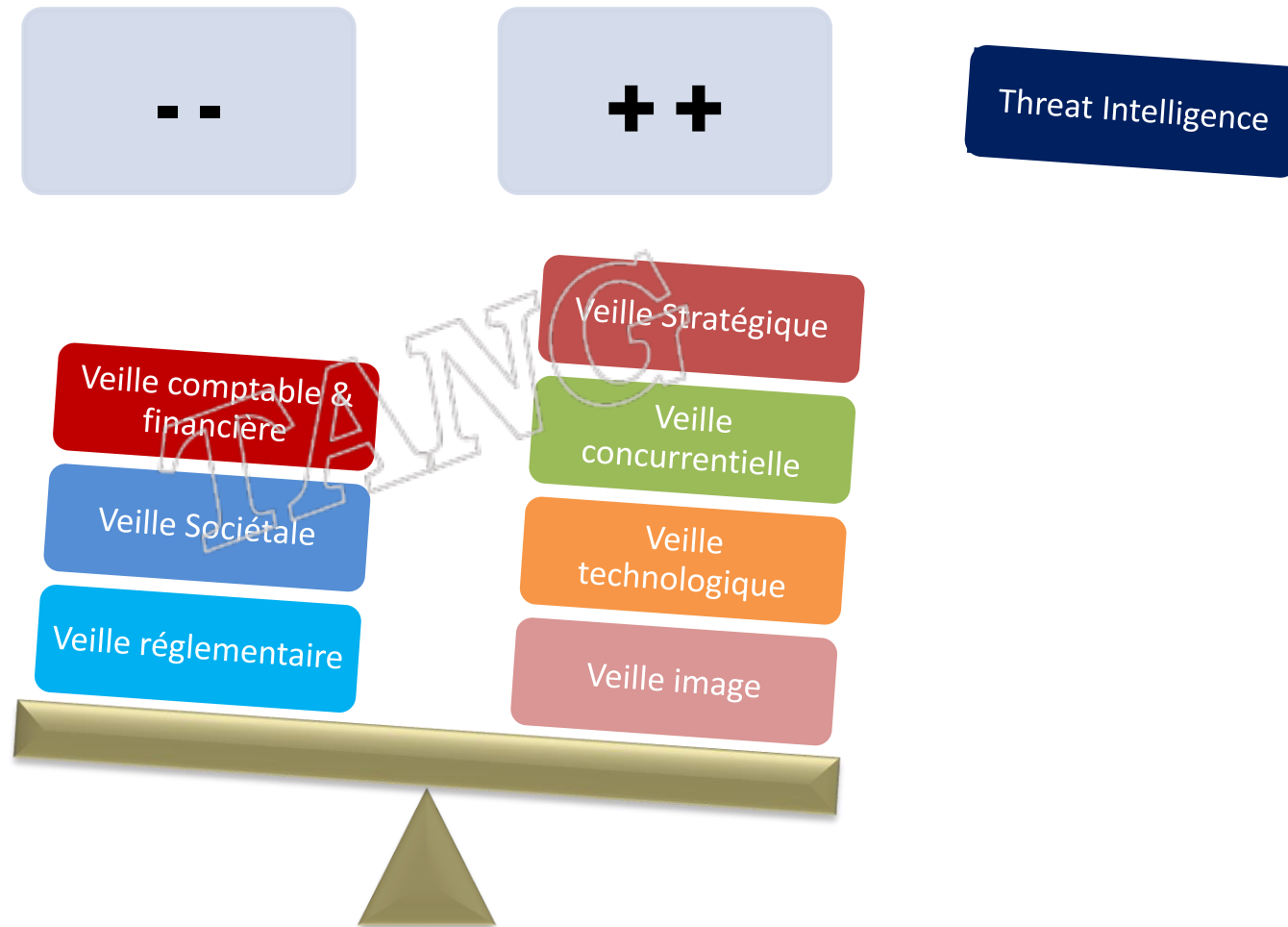
TANG

Veille Stratégique : du besoin à l'action

# INTRODUCTION

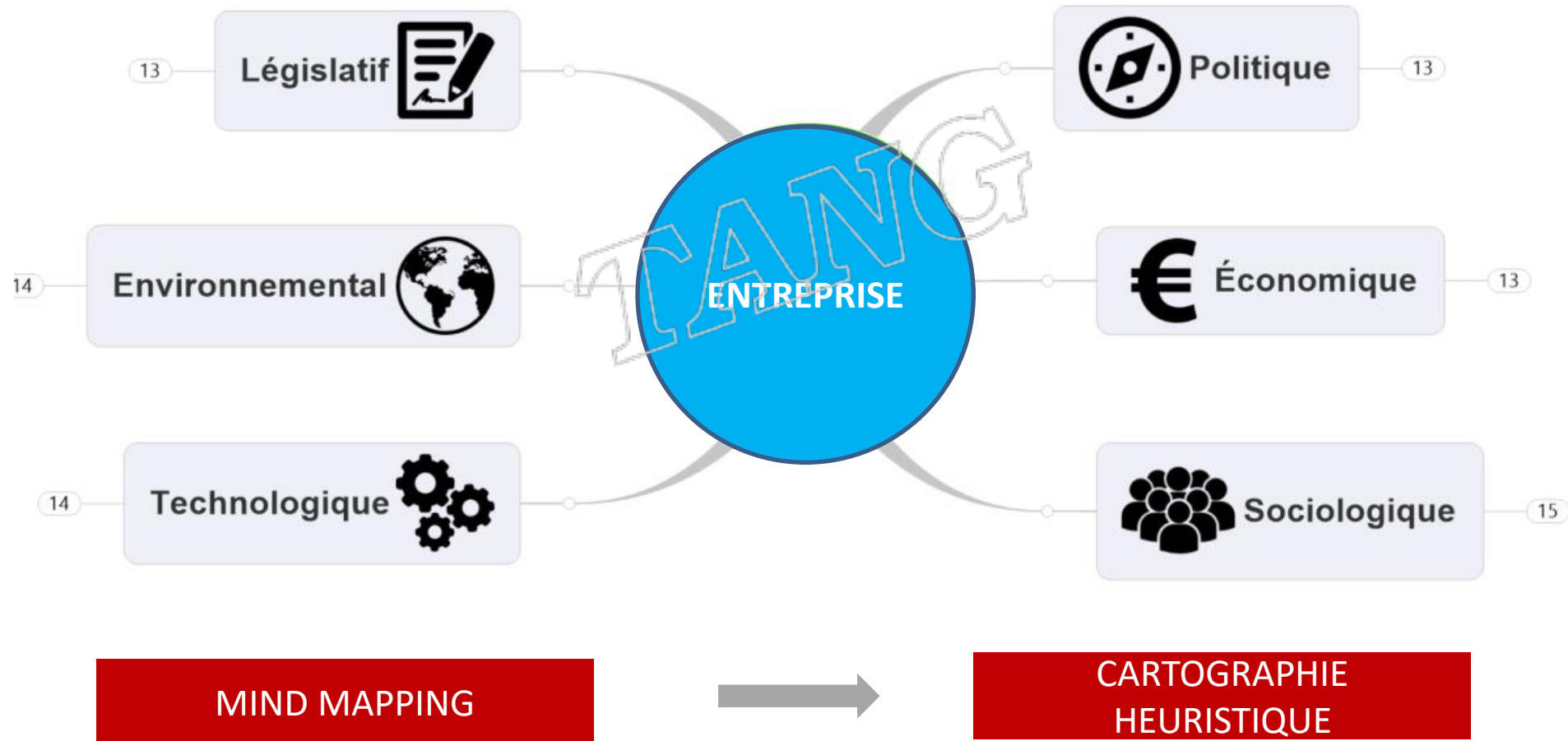


**Veille = état de  
vigilance**



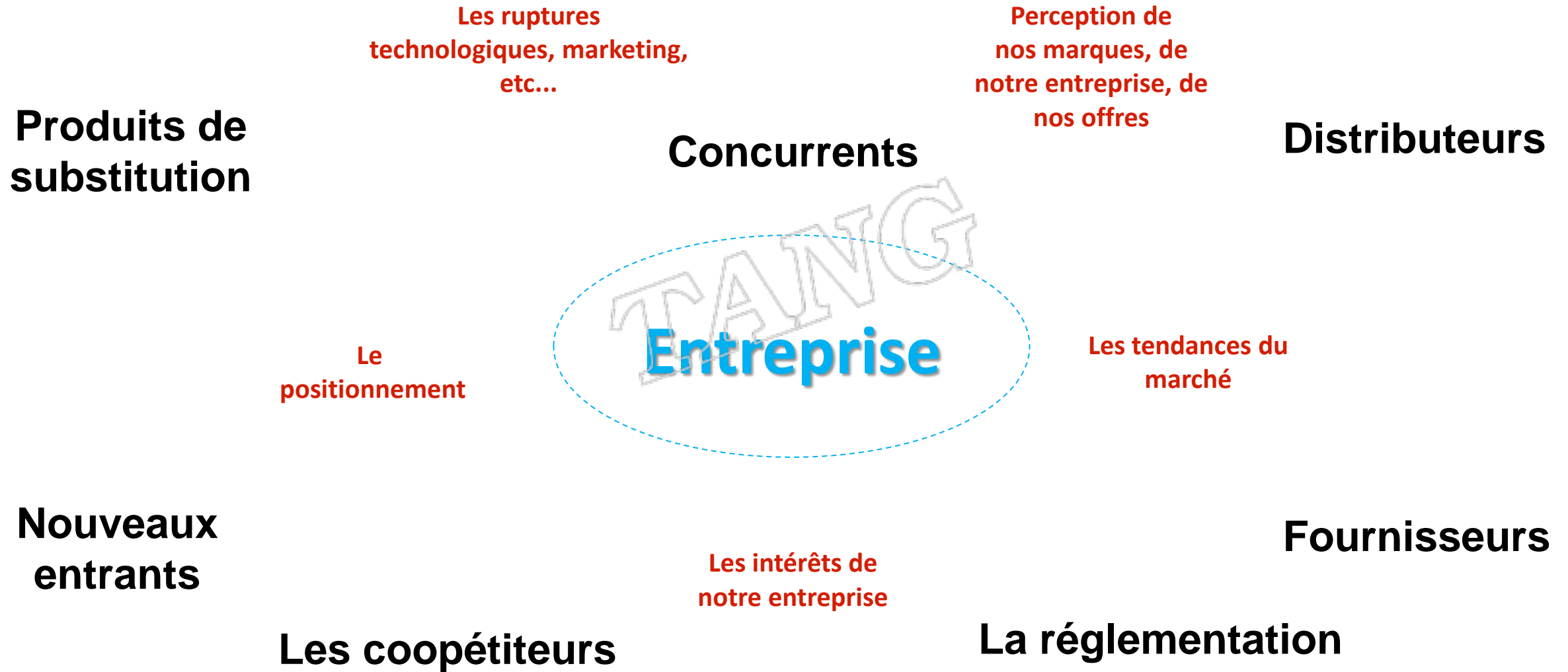
Différentiel : type d'informations recherchées

Source : <https://www.managementvisuel.fr/analyse-pestel/>





# Quels axes de vigilance Être à l'écoute de son environnement



Modèle de référence :  
Les 5 forces de Michael PORTER

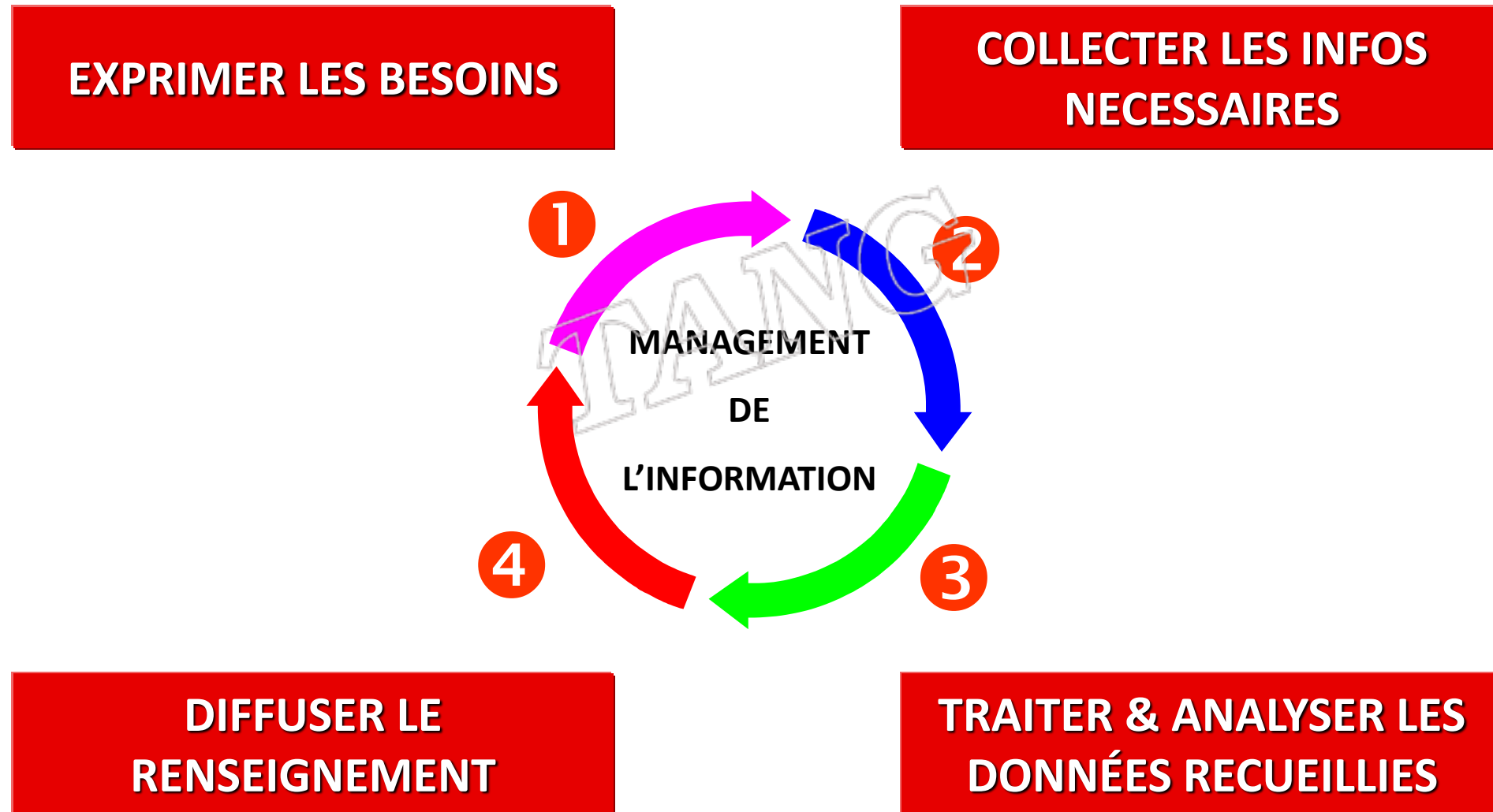




TANG

Veille Stratégique : du besoin à l'action

# CYCLE DE L'INFORMATION



**Objectif : déterminer les informations utiles et prioritaires  
(*informations à collecter (blanc, officiel, gris, noir) +  
identification des sources facilement accessibles*)**

- ➡ Bonne connaissance de l'entreprise dans tous les domaines.
- ➡ Analyse du positionnement stratégique : par ex SWOT
- ➡ Connaissance des axes de développement prioritaires :  
définition des axes stratégiques, urgence, confidentialité,  
précautions à prendre, compétences à mobiliser...
- ➡ Ciblage : définir le périmètre et la 1<sup>ère</sup> orientation des  
recherches.

### Objectif :                      Rechercher les informations pertinentes

- ➡ Définir un plan de recherche (ou plan d'investigation) : cahier des charges, planification des actions...
- ➡ Identifier les sources pertinentes : formelles, informelles, méthode de captation
- ➡ Lancer les actions de terrain avec les capteurs spécialisés (experts dans leur domaine de compétences...)
- ➡ Se mettre en relation avec des experts (internes / externes)

**Objectif :**      **Donner un sens aux informations en se prononçant sur leur pertinence**

**Méthodologie :**

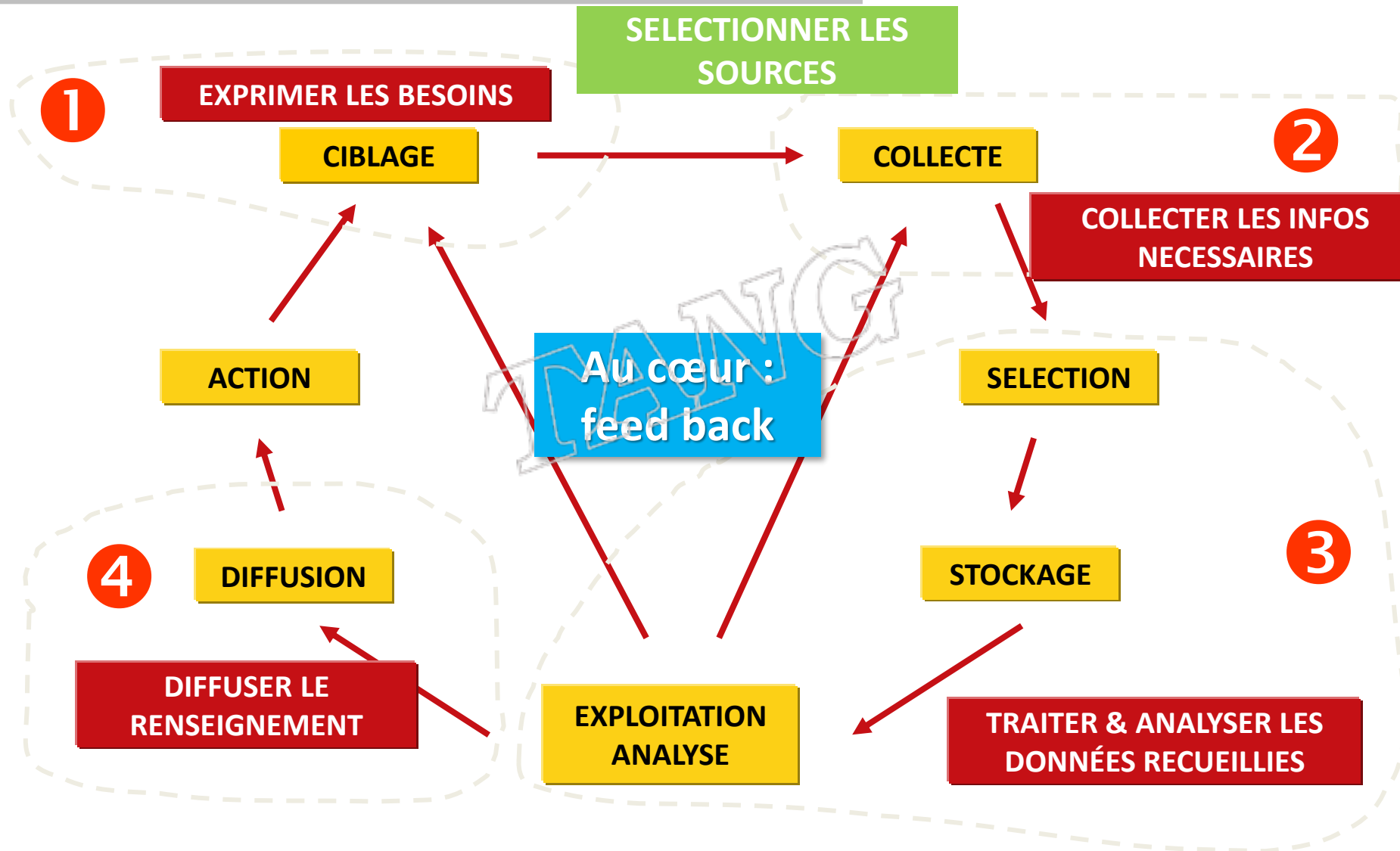
- ➡ Trier & classer les infos disponibles et manquantes.
- ➡ Croiser les infos détenues selon les sources.
- ➡ Qualifier les infos : pertinence de l'info et de la source.
- ➡ Mettre en évidence les problématiques de choix pour l'entreprise.
- ➡ Formuler de nouvelles questions & lancer des recherches complémentaires le cas échéant.

### Un renseignement pertinent et exploité...

- ➡ ... doit correspondre à un besoin à l'instant « t ».
- ➡ ... doit être diffusé au bon interlocuteur.
- ➡ ... doit être présenté dans la forme voulue
- ➡ ... doit être exploité par le décideur.

### Améliorer la circulation de l'information en interne

- ➔ Créer une émulation, valoriser les échanges et le « feed-back ».
- ➔ Favoriser la liberté d'expression (en interne) et la gratifier.
- ➔ Susciter la curiosité, éliminer la peur du ridicule.
- ➔ Susciter l'exemplarité et le modèle du « suivez-moi ».
- ➔ Susciter la culture des réseaux : sensibilisation, animation et formation.
- ➔ Ouvrir des lieux d'échanges (cafétérias, activités sportives communes...).





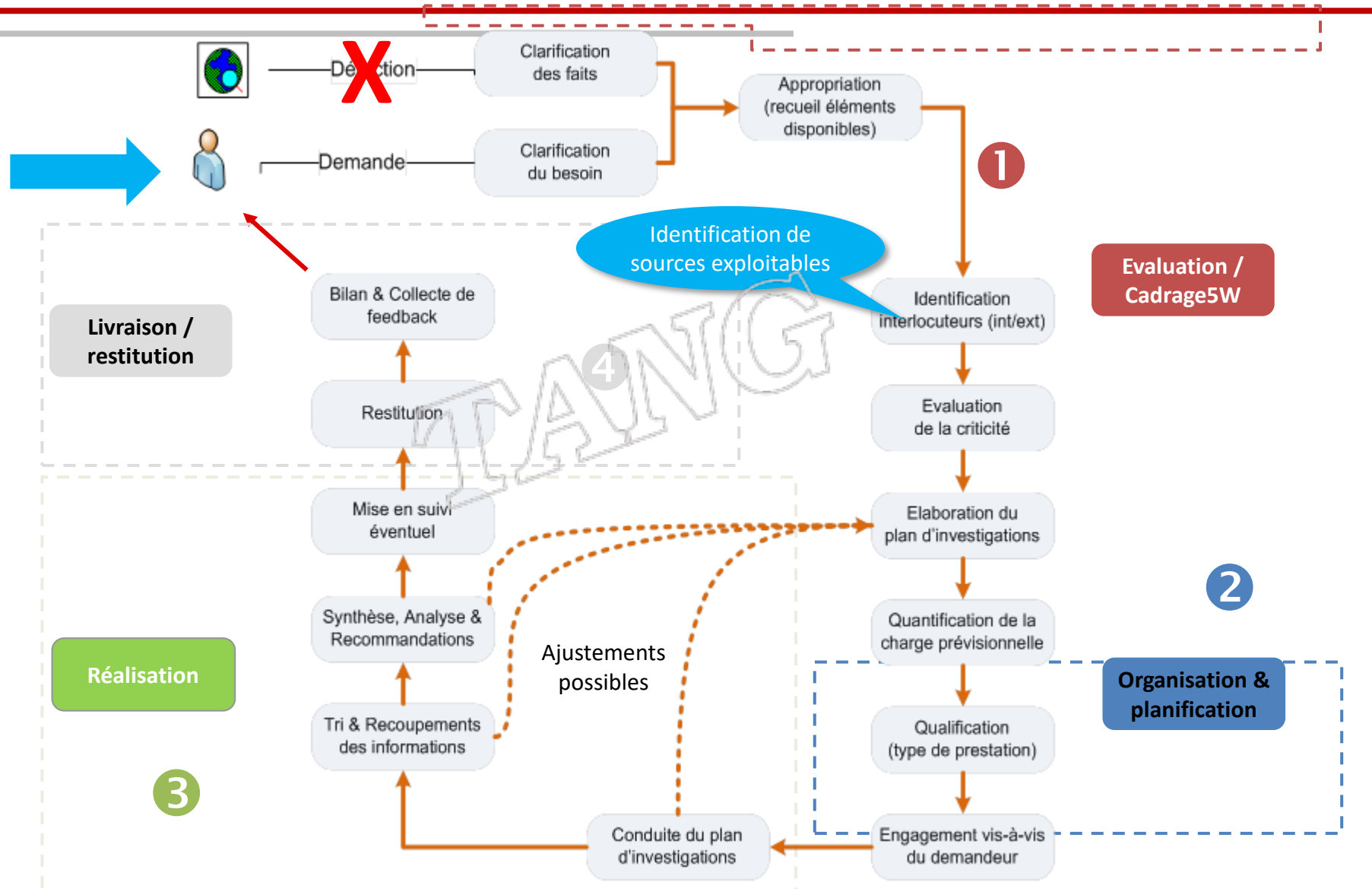


TANG

Veille stratégique : du besoin à l'action

## PLAN D'INVESTIGATION







## Recherche & Investigations

### Dérouler le plan d'investigation

- Consulter sources identifiées
- Recueillir toutes les informations disponibles sur sources identifiées
- Les trier, les classer

### Construire la base d'informations utiles :

- Fichier preuves (*copies écran*)
- Notes terrains
- Archive docs fichiers trouvés (.pdf, .doc, .ppt, etc)
- Minutes interviews
- Fichier doc verbatims / données  
🚗 *tracer date / source (url)*
- Etc.

## Recoupement & Analyse

### Crédibiliser les éléments recueillis

- Pertinence / utilité de l'info
- Fiabilité de la source

### Evaluer le risque potentiel :

- Recoupement des infos (données, chiffres, infos)
- Identification de critères de vigilance et faits relatifs à respectabilité / réputation / solvabilité

### Hiérarchiser et relier les infos

- Tableau de synthèse
- Cartographie des infos et des relations via méthode graphique (MS visio)
- Plan du document de restitution

## Recommandations & Formalisation

### Rédiger le document de restitution

- Suivre le plan prévisionnel
- Illustrer l'analyse de faits et de chiffres
- Recommander ou donner un avis
- Relever les informations manquantes

### Contenu

- Fiche de synthèse (faits / avis)
- Recommandations / posture
- Analyse informationnelle graphique

### Classifier le document

### Préparer la mise en suivi régulier de la thématique

- Veille au travers de la plateforme
- Ciblage des mises à jour



**Nota : Les infos recueillies entraînent fréquemment un ajustement du plan d'investigation**



# Type d'informations recherchées et utiles à la connaissance d'un acteur (non exhaustif)

Identité, coordonnées	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Noms, noms commerciaux, marques déposées</li><li>➔ Forme juridique, RCS, objet social, etc.</li><li>➔ Adresses siège social et établissements, Implantation géographiques</li><li>➔ Adresses mails, URL site Web</li></ul>
Actionnaires, investisseurs	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Actionnaires, poids des actionnaires</li><li>➔ Fondateurs &amp; mécènes éventuels</li><li>➔ Fusions / acquisitions / cessions / Levée de fonds</li></ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Filiales &amp; participations – en France et à l'international</li><li>➔ Organigrammes simplifiés</li><li>➔ Dirigeant(e)s (parcours, investissements, etc.)</li><li>➔ Dans les cas de suspicion de fraude : existence de recours à prête nom et sociétés écran ?</li></ul>
Données financières	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Chiffres clés financiers: capital, CA, EBE, EBITDA, RN, endettement, effectifs, structure de dette, dividendes versés, cours de l'action, CAPEX /OPEX, etc.</li><li>➔ Performance par ligne de produits</li><li>➔ Solvabilité : marges, ratios, productivité, dépendance et scoring</li></ul> <p><u>La société est elle en croissance, sur un marché porteur ?</u></p>



# Type d'informations recherchées et utiles à la connaissance d'un acteur

Réseaux & influence	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Réseau relationnel de l'entreprise (innovation, association, politique, etc.)</li><li>➔ Influence =&gt; <i>par ex : connexion avec des organisations professionnelles ou normatives</i></li></ul>
Produits & Innovation	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Principaux produits commercialisés</li><li>➔ Brevets détenus / licences concédées</li><li>➔ Innovations technologiques / marketing / commerciales : marques</li></ul>
Positionnement & stratégie	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Principaux concurrents (SWOT analysis vs concurrents et/ou SFR)</li><li>➔ Positionnement : empreinte dans chaîne de valeur, environnement (Porter), etc.</li><li>➔ Perspectives : ce qu'elle veut être, potentiel marché</li></ul>
Portée médiatique	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Réputation : ce que l'on dit et pense de la société (favorablement, défavorablement), plaintes clients ou autre, publications judiciaires.</li><li>➔ Visibilité et référencement; Recueil d'événements plus troublants ou gênants</li></ul>
Références & partenaires	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Principaux clients, principaux fournisseurs</li><li>➔ Principaux partenaires par type de projet</li><li>➔ Principaux succès et / ou principaux échecs</li></ul>
Historique	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Dates clés pour l'entreprise</li></ul>

## Coût faible à modéré

### Infos déjà à disposition

- Echanges éventuels avec la société (avant vente)

### Infos « officielles »

- Site Web de la société
- Présence « Sociale »
- Archives du site Web
- Infos registre(s) commerce + BALO
- Données financières vers investisseurs

### Communication écrite

- Recueil publications presse / PQR / webzines sur la société ou ses dirigeants / conférences

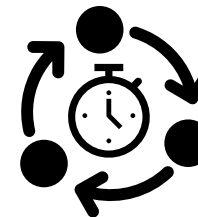
## Coût « élevé »

### Infos de terrain

- Salons et conférence
- Prises de paroles orales

### Infos brokers

- Etudes de marché / rapports de brokers



TANG

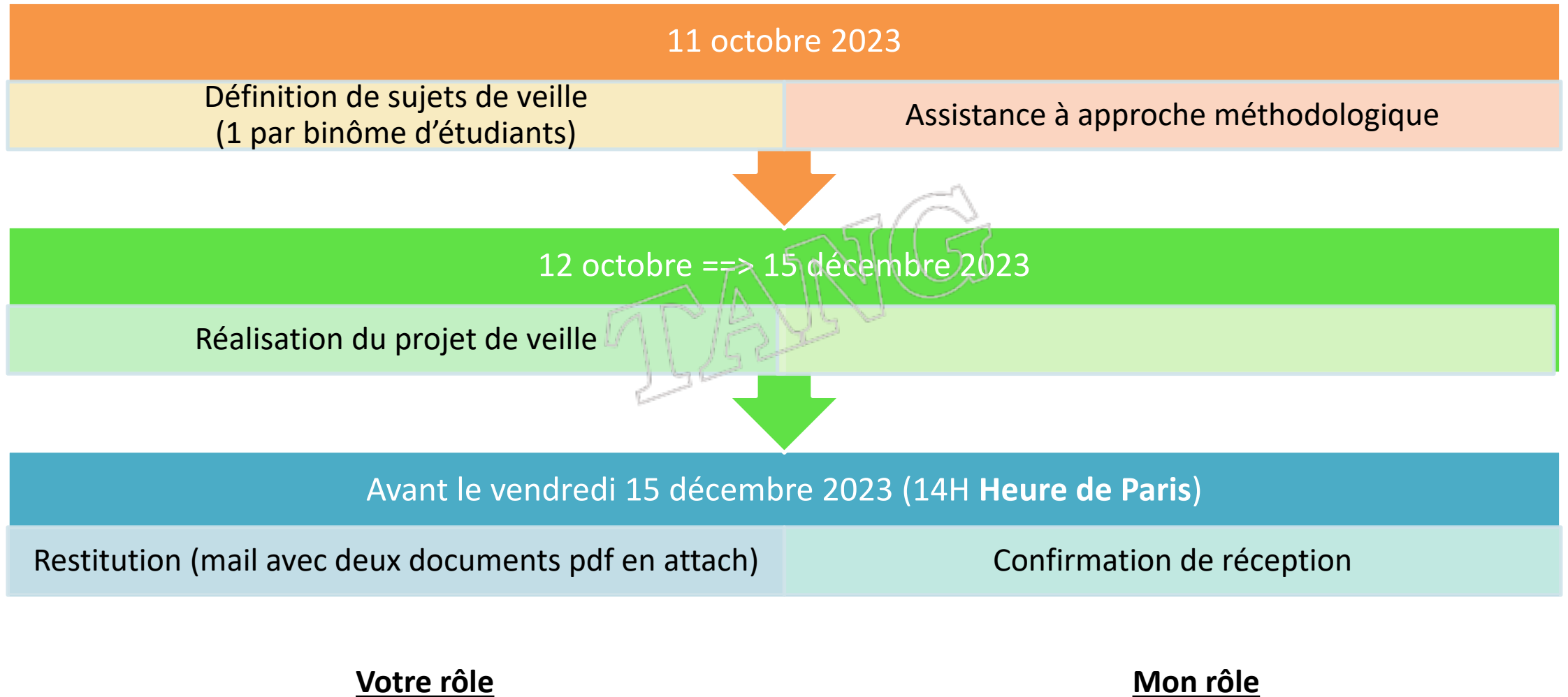




TANG

Veille stratégique : du besoin à l'action

## **MISE EN PRATIQUE : PROJET**



=> **1 document « résultats »** (portrait ou paysage)

Format pdf - 2 pages max

Clair, précis et concis

=> **1 plan d'investigation détaillé** (inspiré 5W + H),

Format pdf - 3 pages maximum

*intégrant en conclusion un retour d'expérience sur difficultés rencontrées*

**Ces 2 supports doivent m'être adressés par e-mail en mettant en copie votre binôme**

**Objet :** [IERS] – Projet « nom de la société »

**A :** [bruno.noel@sfr.com](mailto:bruno.noel@sfr.com)

**Cc :** votre binôme

**AVANT le vendredi 15/12/2023 à 14H00**

## Profil de l'entreprise

### 1- Profil de l'entreprise

- Qui est-elle ? Type, capital, adresse
- Son histoire ? Où elle est implantée, où elle opère
- Ce qu'elle propose : ses produits & services, ses innovations
- Sa performance économique (CA, résultat net, effectif...) sa solidité
- Qui la compose : son organisation, ses actionnaires/associés, les investisseurs qui lui font confiance ?
- Sa réputation : ce qu'on dit d'elle (presse, réseaux sociaux, avis), comment on la définit, y a-t-il des problèmes?

### 2- Réponse à cette question

- Recrutent-ils des profils comme les vôtres (CDI, CDD, stage, apprentissage).

### 3- Votre analyse, à partir des éléments recueillis

- rappel des points clés (points forts / points faibles)
- avis sur la pérennité de l'entreprise et intérêt à la rejoindre

## Plan d'investigation



### 1. Compréhension du besoin et cadrage du projet

(5W)

### 2. La réalisation du projet

Comment vous vous êtes organisés (H)

Planification,

Répartition des tâches, organisation de l'équipe projet

Sources identifiées et utilisées

### 3. Retour d'expérience : votre analyse de l'exercice

ce qui a été plutôt aisé à réaliser et les éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du processus de veille

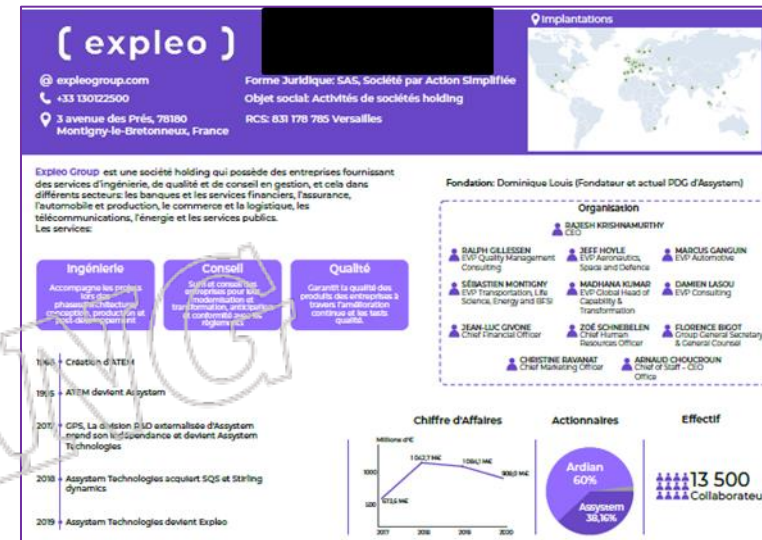
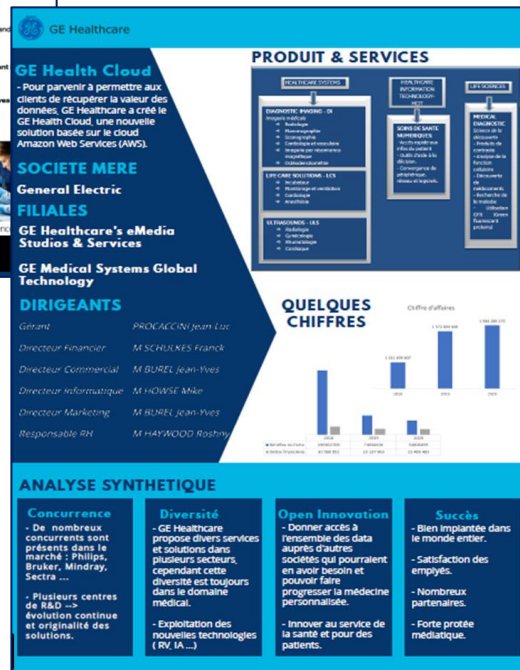
### 4. Proposition d'actions complémentaires (recherche, investigations, ce qu'aurait pu être fait autrement)

**TOUTE INFORMATION DOIT ÊTRE SOURCEE**

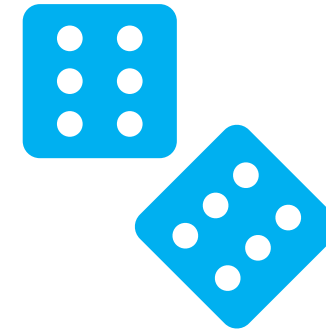
# 2 exemples de mise en forme PORTRAIT vs PAYSAGE (recto – verso)



Le contenu est important, mais l'organisation de l'information et le visuel sont essentiels



<b>1</b>	<b>Synacktiv</b>	<a href="https://synacktiv.com">synacktiv.com</a>
<b>2</b>	<b>Groupe NVL</b>	<a href="https://groupe.nvl.fr">groupe.nvl.fr</a>
<b>3</b>	<b>ChapVision</b>	<a href="https://chapsvision.fr">chapsvision.fr</a>
<b>4</b>	<b>Digimind</b>	<a href="https://digimind.com">digimind.com</a>
<b>5</b>	<b>Tehtris</b>	<a href="https://tehtris.com">tehtris.com</a>
<b>6</b>	<b>TMG</b> (Trident Media Guard)	<a href="https://tmg.eu">tmg.eu</a>
<b>7</b>	<b>Owlint</b>	<a href="https://owlint.fr">owlint.fr</a>
<b>8</b>	<b>Pr0ph3cy (Neverhack)</b>	<a href="https://neverhack.com">neverhack.com</a>
<b>9</b>	<b>DataDome</b>	<a href="https://Datadome.co">Datadome.co</a>
<b>10</b>	<b>Nexa Technologies</b>	<a href="https://nexatech.fr">nexatech.fr</a>
<b>11</b>	<b>Egerie</b>	<a href="https://egerie.eu">egerie.eu</a>
<b>12</b>	<b>Anozr Way</b>	<a href="https://anozrway.com">anozrway.com</a>
<b>13</b>	<b>Defants</b>	<a href="https://defants.com">defants.com</a>
<b>14</b>	<b>HarfangLab</b>	<a href="https://harfanglab.io">harfanglab.io</a>
<b>15</b>	<b>Neurocyber</b>	<a href="https://neurocyber.fr">neurocyber.fr</a>
<b>16</b>	<b>Lexfo</b>	<a href="https://lexfo.fr">lexfo.fr</a>
<b>17</b>	<b>Sekoia</b>	<a href="https://Sekoia.io">Sekoia.io</a>



Attribution des projets aux  
binômes par tirage au sort en  
séance

Liste transmise à vos délégués



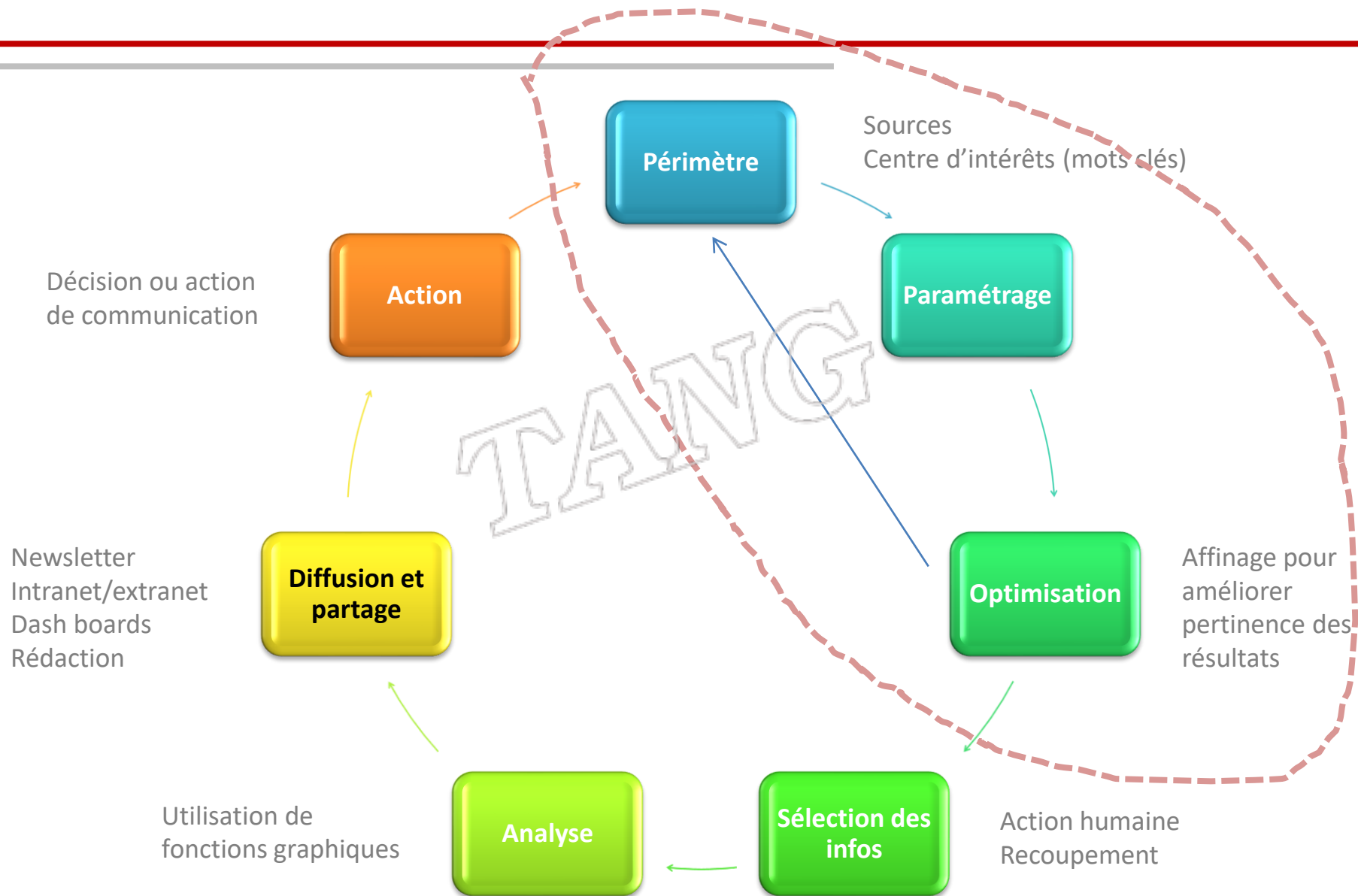
TANG

Veille en pratique

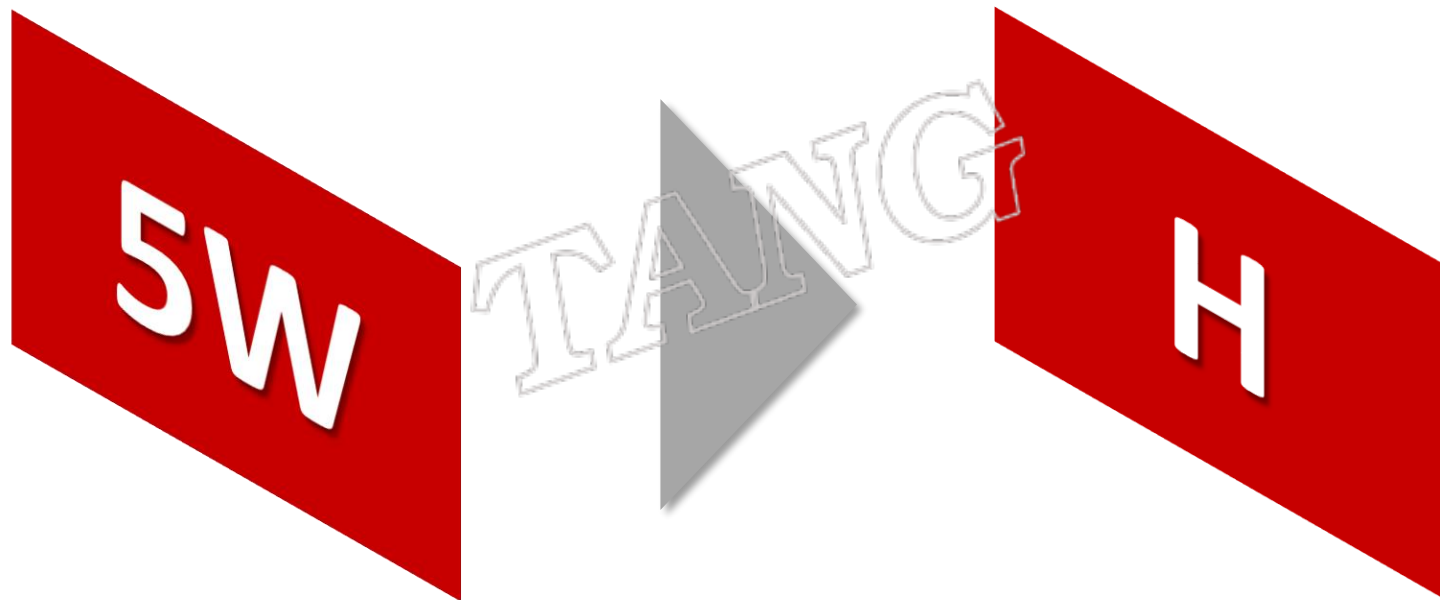
## DÉCLINER UN PLAN DE VEILLE



# Cycle de l'information : adaptation en process de veille web









### Objectifs

- Quel besoin ?
- Enjeux : à quoi vont servir les infos
- Apports de la veille sur ce sujet
- Quels destinataires ?
- Quelles échéances ?

### Périmètre

- Thèmes et acteurs / mots clés associés
- Zone géographique
- Infos, type d'info recherchées
- Identification des sources utiles / langues des sources
- Typologie des sources (payantes / gratuites)
- Livrables attendus (type, contenu, format) =>

TRANSLATE



langues des sources

REQUÊTES

SOURCING

## Univers sémantique

- Déterminer thèmes, sous thèmes et mots clés associés,
- Concevoir une équation booléenne pertinente ou concevoir un thésaurus

AND	OR	NOT	« la rue »	« a b »~5	uni*	r?z	()
-----	----	-----	------------	-----------	------	-----	----

Operateurs de recherche sur Google

<http://www.blogdumoderateur.com/operateurs-recherche-google>

### Sourcing veille (sources suivies)

- URL (privilégiez / identifiez les flux RSS des pages d'actu)
- Identifiez des comptes twitter d'intérêt (experts)
- Identifiez des pages web d'intérêt
- Fichier xls 3 colonnes

Source	Typologie de la source	Langue	Infos trouvées	url	Type	Motif Accès KO
SFR.fr	Site commercial	Français	Offres, Produits Tarifs	<a href="http://www.sfr.fr">www.sfr.fr</a>		
sfr.com	Site institutionnel	Français / Anglais	Données financières Organisation RA, Comm Presse	<a href="http://www.sfr.com">www.sfr.com</a>		
Bonabo.fr	Comparateur forfaits mobiles	Français	Benchmark tarifaire offres & terminaux	<a href="http://www.bonabo.fr">www.bonabo.fr</a>		
Idate.fr	études sectorielles	Français / Anglais	Benchmark, Données marché Prévisions	<a href="http://www.idate.fr">www.idate.fr</a>		Source payante
Les Echos	presse	Français	Actualité économique			
Presse, pouvoirs publics, page personnelle, communautés, réseaux sociaux, association, corporation, etc...				Identifier des sources qui pourraient être exploitées		

## LISTE DE SOURCES

## CENTRES D'INTERETS

	Nom	URL	Actu Web Ele	Suivi Concurr	(Vieilles tarifications)	Concurrents tw	Concurrents L	Expérience	Agent S	Tests te	Benchm	Benchm
1												
2												
3	test actu national - fo	/ ajout rubrique dans la presse)										
4	RSS	les echos Une	http://syndication.lesechos.fr/rss/rss_une.xml	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
5	RSS	Les Echos France	http://syndication.lesechos.fr/rss/rss_france.xml	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
6	RSS	Les Echos International	http://syndication.lesechos.fr/rss/rss_inter.xml	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
7	RSS	Les Echos Patrimoine	http://syndication.lesechos.fr/rss/rss_patrimoine.xml	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
8	RSS	Les Echos investisseurs	http://syndication.lesechos.fr/rss/rss_investisseurs.xml	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
9	RSS	Les Echos Avis financiers	http://syndication.lesechos.fr/rss/rss_avisfi.xml	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
10	RSS	Les Echos Management	http://syndication.lesechos.fr/rss/rss_management.xml	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
11		La Tribune		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
12		Le Monde		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

TYPE	NOM	url
RSS	Les Echos – Tech-Media	http://syndication.lesechos.fr/rss/rss_tech_medias.xml
SOCIAL	Twitter SFR Officiel	https://twitter.com/sfr

21	Le Figaro.fr : Science et Technologie	http://www.lefigaro.fr/rss/figaro_sciences-technologies.xml"										
22	Le Figaro.fr : Web	http://www.lefigaro.fr/rss/figaro_web.xml" title="Le Figaro.fr										
23	Le Figaro.fr : Economie	http://www.lefigaro.fr/rss/figaro_economie.xml" title="Le										
24	Le Figaro.fr : Culture	http://www.lefigaro.fr/rss/figaro_culture.xml" title="Le										
25	Le Figaro.fr : Madame	http://madame.lefigaro.fr/rss/index.xml" title="Le Figaro.fr :										
26	Le figaro - blogs des journalistes	http://blog.lefigaro.fr/flux/59.xml										
27	Aujourd'hui en France - toute l'actu	http://www.aujourd'hui-en-france.fr/actualites-a-la-										
28	Aujourd'hui en France - A la une	http://www.aujourd'hui-en-france.fr/une/rss.xml										
29	Aujourd'hui en France - Politique	http://www.aujourd'hui-en-france.fr/politique/rss.xml										
30	Aujourd'hui en France - Faits Divers	http://www.aujourd'hui-en-france.fr/faits-divers/rss.xml										
31	Aujourd'hui en France - Economie	http://www.aujourd'hui-en-france.fr/economie/rss.xml										

**BON FONCTIONNEMENT  
AVEC OUTIL DE VEILLE**

Satisfaisant

Insatisfaisant

Avertissement

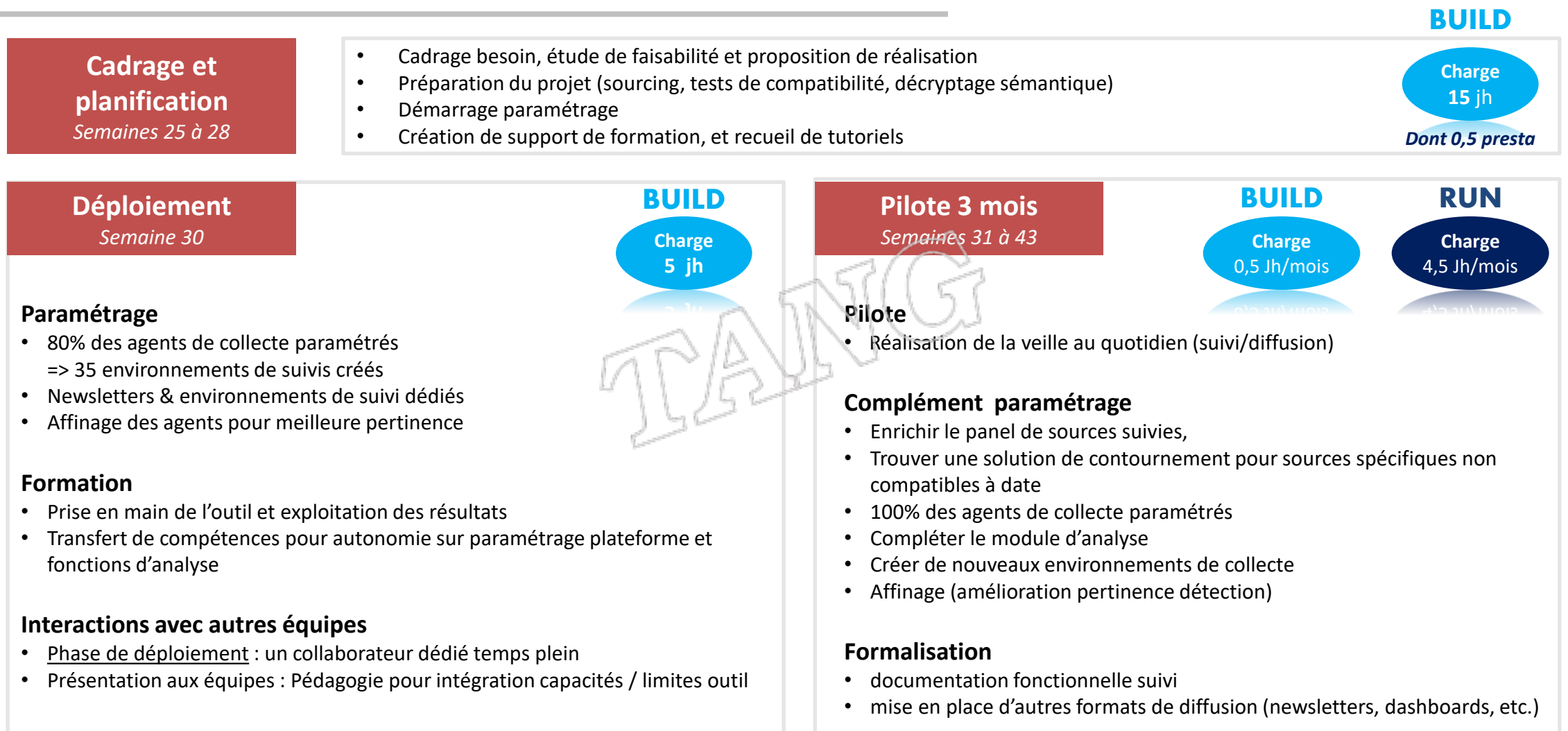
A tester

- **Identification des actions nécessaires à engager**
- **Répartition des rôle & responsabilités**
  - Qui coordonne
  - Qui Collecte
  - Qui Valide & produit le livrable
  - Qui présente
- **Choix des solutions techniques et méthodologiques => OUTILS**
- Qui peut nous aider ?
- Échéances (étapes à réaliser et suivi de l'avancement) => délais
- Répartition des tâches
- Planification et suivi des jalons

Pilotage  
de projet

**Rétro planning**  
*Tableur*  
*diagramme de gant...*

Thème	Action	Porteur	Echéance	Statut
Plateforme veille	Paramétrage	John DOE	12/11/2015	En cours
Recherche de spot	Trouver la vague	Brice de NICE	19/09/2015	<b>Réalisé</b>



**bilan bi-latéral réalisé en fin de pilote / décision pour passage en phase industrielle**



## Tri & Synthèse

- Tri & recoupement
- Validation des infos recueillies & des hypothèses (recours à experts ?)
- Rédaction (forme, format)
- Méthode d'analyse + Représentation adaptée

## Diffusion de l'information

- Restitution (Forme et format adapté)
- Moyen de diffusion, liste de diffusion
- Temporalité
- Recueil de feedback, en particulier sur l'utilisation

TANG

Dès lors qu'informations & sources sont jugées fiables, ...

/!\	\!\
Inacceptable	Acceptable ou accepté
Visible	Invisible
Utile	Inutile
Critique / grave	Neutre / sans effet
Stratégique	Non stratégique
Récurrent	Nouveau
Recoupé	Unique
Pertinent	Non pertinent (hors périmètre)

**APPORT DES  
EXPERTS DANS  
L'EVALUATION**

# Soyez curieux mais discrets

« Celui qui trouve sans chercher est celui  
qui a longtemps cherché sans trouver. »

**Gaston Bachelard**

(1884-1962)

*Philosophe des sciences*