LES 20 BONNES PRATIQUES ESSENTIELLES

POUR VOTRE PROJET DE VEILLE



digimind

2017

SOMMAIRE.

Introduction 3

I. La phase de Cadrage 4

II. La phase de Collecte 11

III. La phase d'Analyse 21

IV. La phase de Diffusion 29

V. La phase de Pilotage 37

Conclusion 44

INTRODUCTION.

Je rencontre toujours des veilleurs, des responsables Business Intelligence, des marketeurs, des Social Media managers qui éprouvent des difficultés avec l'avancement de leur projet de veille. Encore très souvent, c'est parce que les fondamentaux, notamment la mise en œuvre de toutes les étapes du projet, n'ont pas été respectés, négligés ou mis en place trop rapidement.

Le lancement, la conduite et le déploiement d'un projet de veille au sein de votre organisation constituent en effet un processus qui doit respecter un certain nombre de règles et d'étapes pour réussir.

Que cela soit pour un projet de veille sur les médias sociaux, une veille concurrentielle, une veille Salons, une veille sur les leaders d'opinions et influenceurs, une veille technologique, il convient d'observer **des bonnes pratiques** au cours de toutes les étapes afin que votre travail ne se termine pas en cauchemar.

J'en ai choisi 20, issues de projets de veille déployés avec succès (et plaisir) dans des PME, multinationales, entreprises industrielles, de commerce ou de services, des agences, organisées en veille centralisée ou décentralisée.



CHAPITRE

01

La phase de Cadrage



Les bonnes pratiques pour le Cadrage

#1

Faire un état des lieux

Avant de vous lancer dans l'exécution de votre projet, il est important de réaliser un **audit de l'existant**, un "point zéro" en quelque sorte. Cette bonne pratique est souvent oubliée car les différentes parties prenantes du projet (managers, responsable de veille, fournisseurs) sont "pressés" de démarrer le projet. Pourtant, réaliser un audit de l'existant vous aidera à assurer la pérennité de votre projet, démontrer sa légitimité et calculer son ROI. En effet, décrire clairement le fonctionnement, l'organisation, les coûts, les ressources, les freins et les succès existants avant le lancement du projet vous aidera à mieux expliquer et valoriser les évolutions attendues et bien sûr les gains générés à terme par votre projet de veille. Par exemple, un audit préalable permet d'évaluer les coûts et le temps passé en début de projet avant la mise en place d'un département de veille, d'un processus, d'un outil de veille.

Cet audit décrit le fonctionnement et les performance initiales via des informations qualitatives et quantitatives : Il s'agit par exemple d'évaluer les temps de collecte et lecture quotidiens, le nombre de sources précisément surveillées, les temps d'interactions moyens entre les différents acteurs de la veille. Un tel audit permettra d'asseoir l'analyse future du ROI, puis d'observer ultérieurement, par comparaison, les résultats obtenus.

Audit d'activité des veilleurs (heures)						
Par jour avant Projet	Catégorie	Surveillance quotidienne sur le net	Temps de partage, classement & recoupement de l'info	Mise en forme de l'info - Diffusion de l'info	Temps de formation et de gestion de projets	Temps d'interaction inter-utilisateurs - Total
	Utilisateur	0,1	0,5	0	0	0,5
	Veilleur pro	4	2	0,5	1	3,5
	Expert métier	0	1	0,2	1	2
Par jour. Bilan Année 1	Catégorie	Temps de validation	Lecture des infos validées	Temps de formation et de gestion de projets	Temps d'interaction inter-utilisateurs - Total	
	Utilisateur	0	0,1	0	0,1	
	Veilleur pro	1	0,5	0,4	1,9	
	Expert métier	0,2	0,2	0,2	1	

Un extrait d'audit des performances de veille (quanti.)

Succès du projet de veille :
Il dépend du respect de toutes les étapes et de bonnes pratiques





Respecter toutes les étapes du projet de veille

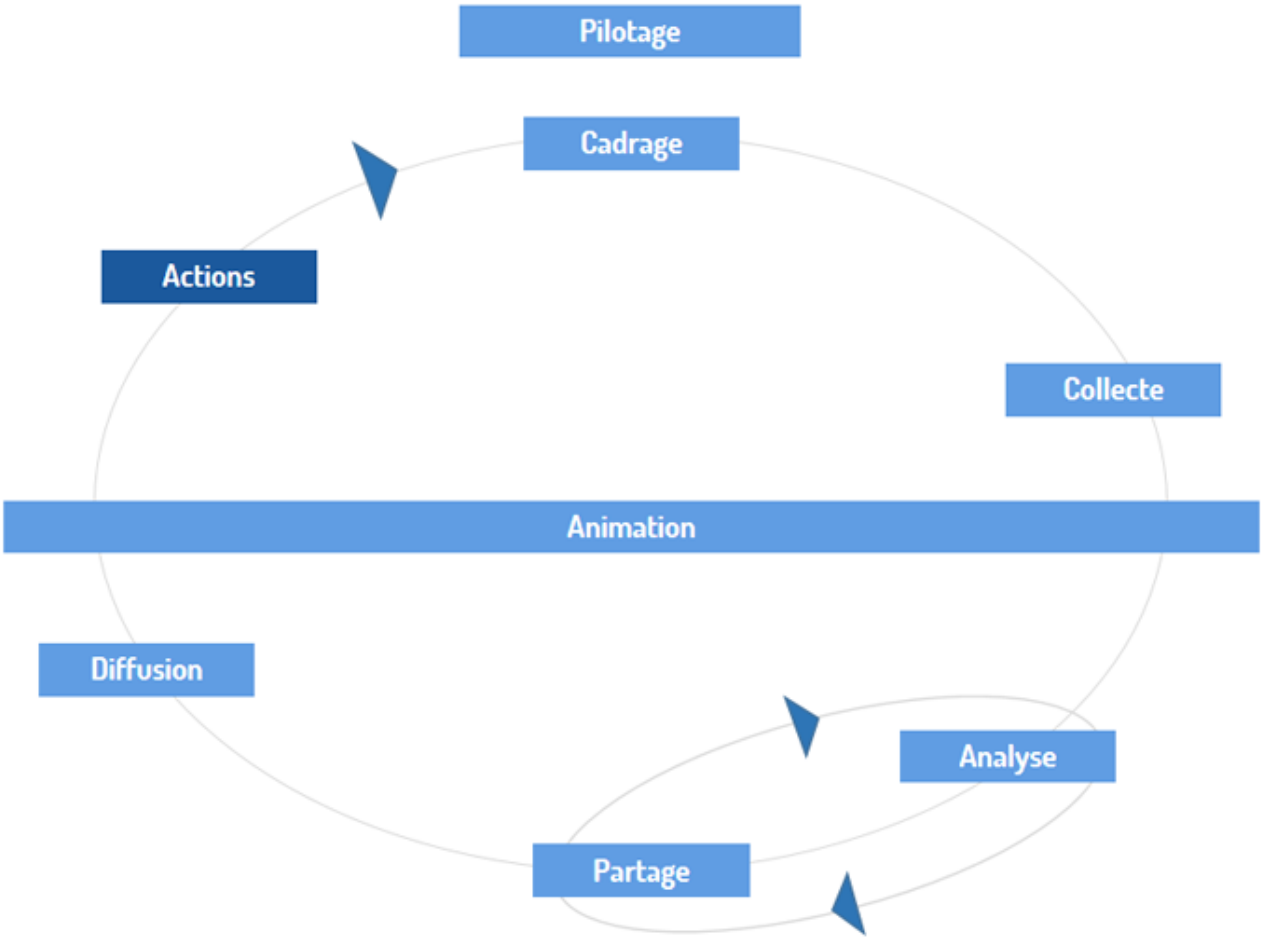
Autre bonne pratique : Veiller à **respecter toutes les étapes du projet**. Une évidence, pouvez-vous penser. Et pourtant, je continue à voir des veilleurs, marketeurs et managers trop impatients qui négligent, volontairement ou non, certaines phases cruciales du projet de veille. Parmi les plus “sacrifiées”, certainement la phase de ciblage et de définition des objectifs, c’est à dire la phase 1. Il faut obligatoirement définir les thématiques, le plan de veille (acteurs, sujets induits, date, localisation, approche client, entreprise, et finalement pour quoi on veille ?). On oublie aussi souvent de définir clairement les ressources qui vont animer, administrer et piloter, bref qui vont faire vivre le projet. On néglige également d’intégrer le temps passé par les experts métiers à la lecture ou validation des données recueillies. Or, ces experts sont des clients internes essentiels au projet car ils vont collaborer à l’enrichissement et à la qualification des informations et faire qu’elles deviennent stratégiques ou non.

Quelles sont les phases du projet de veille ? Elles sont classiques, enseignées et présentées dans tous les projets de veille, mais pourtant pas toujours respectées en intégralité :

- Le **cadrage** au cours duquel l’on définit notamment un plan de veille, les thématiques, mais pas seulement, nous allons le voir ensuite
- La **collecte** des données : quoi, où, comment
- L’**analyse** des données et informations : type d’analyse, restitution, outils de dataviz…
- Le partage et la **diffusion** : les livrables, les clients internes, la périodicité…
- L’**animation** du projet et son **pilotage** : quelles ressources, quelle périodicité

Et évidemment, la prise de décision !

Rappelez-vous : Le processus de veille **doit être itératif** sous peine d'être inopérant: il fonctionne et s'enrichit via des boucles d'amélioration qui permettent de le faire évoluer au fil des découvertes, des erreurs, de la courbe d'apprentissage de l'humain. C'est par exemple une amélioration de la sélection des sources à surveiller compte tenu du bruit mais aussi des informations de qualité ramenés au cours du mois 1. C'est aussi plus de pertinence, une analyse plus poussée grâce à des feedbacks et partages des clients internes.



Le processus de veille : un schéma classique mais pourtant pas toujours respecté.

A chaque fois qu'une étape est oubliée ou bâclée, la boucle d'amélioration s'arrête. Exemples vécus : des objectifs flous pour le cadrage, une collecte trop large, une mauvaise sélection de l'information, pas de véritable analyse mais un empilement, peu de diffusion de l'information, aucun pilotage pour recueillir les feedbacks des utilisateurs. La suppression ou l'oubli d'une étape menace directement le département de veille ou le projet de veille. Ainsi, une diffusion faible ou mal ciblée revient à rendre invisible donc presque illégitimes vos équipes de veille.

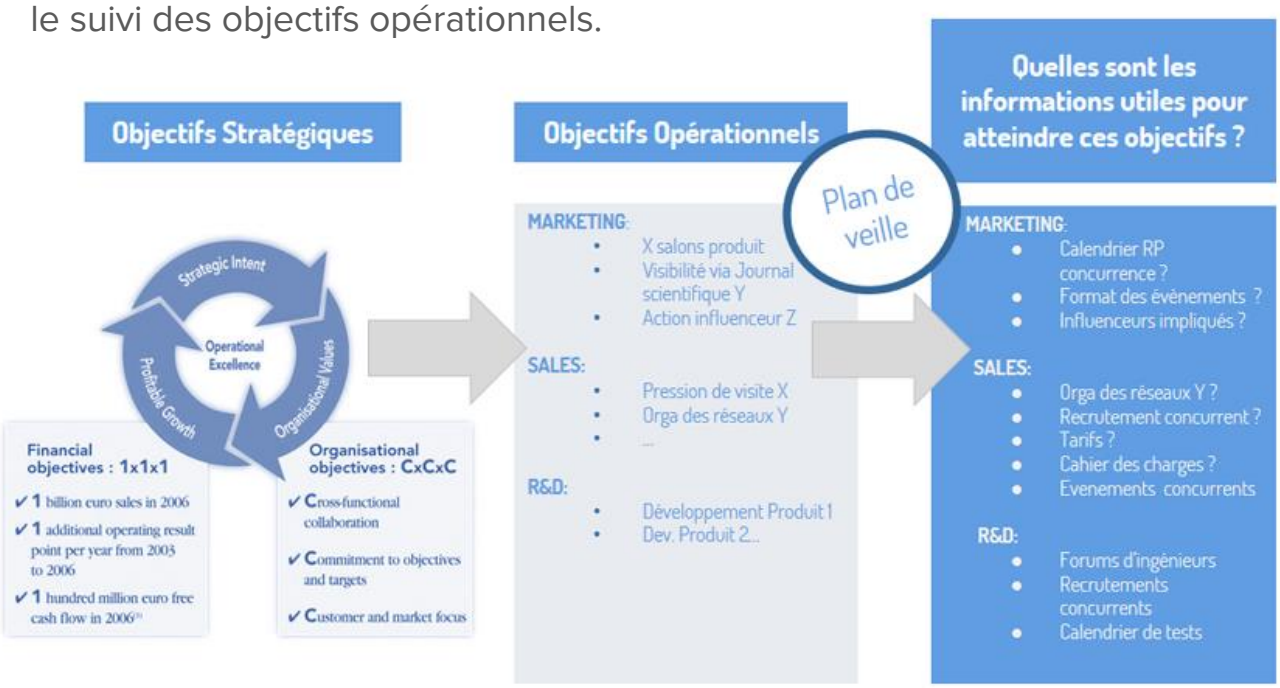
#3

Définir un plan de veille à partir du stratégique et de l'opérationnel

Troisième bonne pratique : **Définir un plan de veille**, qui découle du plan stratégique et du plan opérationnel. Les objectifs de veille seront donc issus des objectifs opérationnels eux-mêmes issus des objectifs stratégiques. Cette déclinaison renforce la pérennité du projet de veille : plus il y a de personnes intéressées (Codir, Stratégie, Départements métiers, veilleurs, Direction Communication), plus il y aura de moyens potentiels. Un département de veille qui tourne sur lui-même est en sursis...

Exemple d'objectifs :

-**Stratégique** : on veut augmenter le Chiffre d'Affaires de 8,5 %.
-**Opérationnel** : le marketing va réaliser 15 actions autour d'événements, de salons, de RP. La R&D va développer 2 nouveaux produits.
-Traduction en objectifs de **veille** : détecter les salons auxquels participent les concurrents, surveiller les leaders d'opinion, réaliser une veille technologique et une veille tarifaire pour aider la R&D...
Il faut donc, dans ce plan de veille, traduire la tactique et la stratégie en questionnements de veille. La veille interviendra essentiellement à 2 moments : Pour la définition de la stratégie en éclairant la décision et en continu pour le suivi des objectifs opérationnels.



Traduire la stratégie et la tactique en objectifs de veille pour favoriser la pérennité du projet.

#4

Définir l'organisation

Quatrième bonne pratique rencontrée dans les entreprises pour cette phase de cadrage, la définition précise **de l'organisation de la veille**. Il convient de définir l'organisation globale du département de veille, de ses relais, de ses experts, des "champions" et animateurs mais aussi une organisation pour chaque thème; C'est-à-dire se poser ces questions :

- Qui veille, Qui analyse, Pour qui ?
- Qui compose la cellule de veille ? Pour combien de temps ? En mode permanent ou en mode projet ?



Définir l'organisation globale du département de veille puis pour chaque thème en répondant à des questions simples.

Pour conclure cette phase de cadrage, rappelez-vous que plus les objectifs et les enjeux sont clairs, et liés à la stratégie sinon à l'opérationnel, plus vous disposerez de moyens, de ressources, d'adhésion et donc de support des utilisateurs et du management

CHAPITRE

02

La phase de Collecte

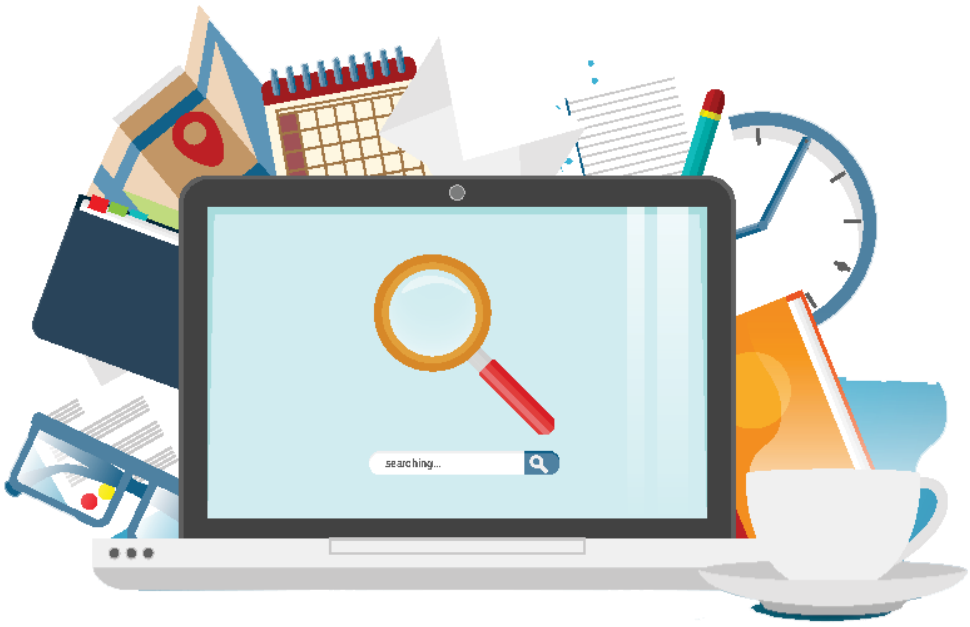


Les bonnes pratiques pour la Collecte

Au fil des années et projets, je remarque que l'organisation de la collecte se résume trop souvent au paramétrage de mots clés dans un outil, en espérant que le logiciel rapporte des pépites.
Mais ça ne fonctionne pas comme cela ;-)

La collecte est la deuxième phase du processus de veille. Elle consiste à recueillir des informations, des données souvent brutes (études, rapport, actualités, messages sur les réseaux sociaux, images, vidéos etc....) qu'il conviendra ensuite de partager et analyser pour leur donner de la valeur. On pense d'ailleurs souvent à collecter des **documents "physiques"**, en papier, sur le web ou au sein de bases de données. Toutefois, la culture **orale** prévaut encore dans de nombreuses organisations : *"les dirigeants transmettent 2/3 de leur information et de leur connaissance lors d'entretiens informels, et seulement 1/3 dans leur documents" (IBM. Knowledge Management technology).*

Pour remédier à cela, il convient de **diversifier** les espaces et modes de collecte et ne pas seulement penser "données écrites" mais aussi "terrain" et "machine à café". Comment faire ? Voici 5 bonnes pratiques pour cette phase de collecte.



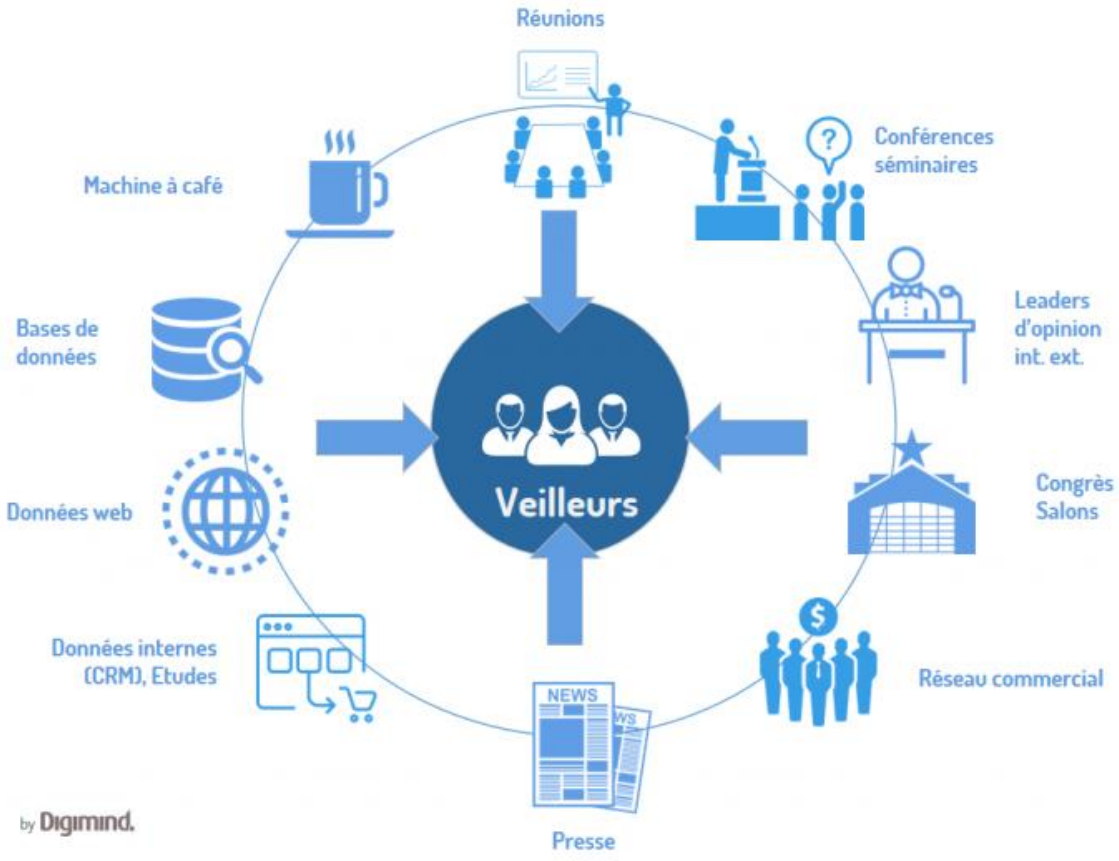
#5

Lister tous les espaces possibles de recueil de l'information

Première bonne pratique lors de cette phase de collecte : recenser tous les modes et espaces qui vont vous permettre de collecter de l'information potentiellement utile à votre projet de veille.

L'idéal : en phase d'audit ou en phase de début de projet, réunissez une équipe de profils et cultures diversifiés : Marketing, R&D, Commerciaux, seniors, juniors, managers, afin de réfléchir activement à tous les process de collectes possibles, et pas seulement selon le prisme d'une fonction ou d'une génération et selon des préjugés (la presse papier c'est "has been", il y a tout sur le web, etc...).

Plutôt qu'un long discours, voici un schéma qui résume les principales sphères de collecte de l'information à lister puis à tester selon votre activité et vos objectifs :



Diversifiez les types et espaces de collecte pour votre veille

#6

Terrain : penser motivation et préparation

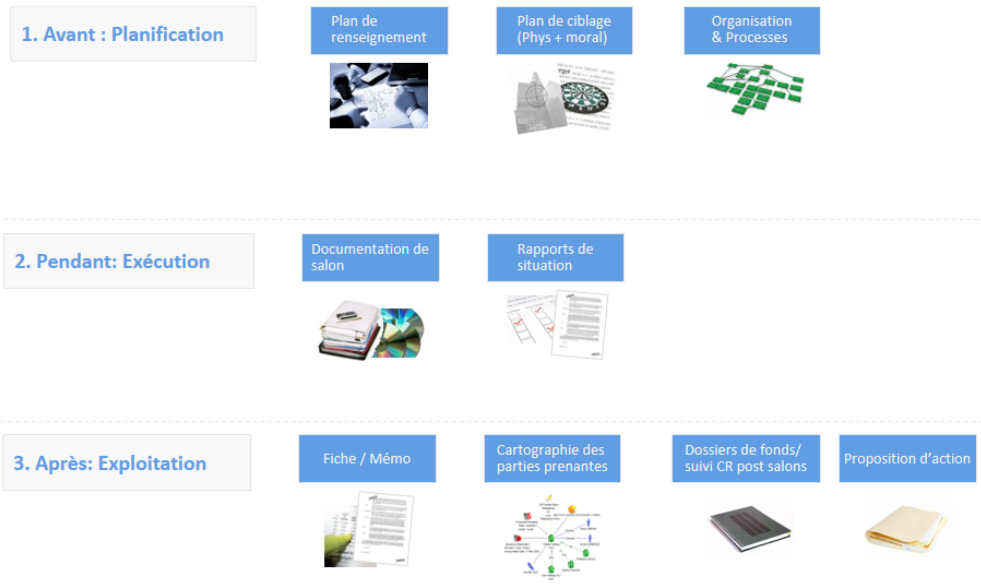
Deuxième bonne pratique lors de la phase de collecte pour votre projet : penser à collecter **sur le "terrain"**. Dans le cadre de ce billet, nous entendrons la notion de *terrain* au sens large : le réseau commercial et ses relations avec les clients et prospects, les salons et conférences et… la machine à café, ou tout espace de rencontre informelle au sein de votre organisation (espace boissons, coin cuisine, coin détente, salles de sport).

a- Le réseau commercial

Pour assurer la remontée d'information par le **réseau commercial** (et les autres fonctions en contact avec le terrain : experts, consultants,…), il vaut mieux mettre en place un contrat "gagnant-gagnant" avec les équipes afin de leur démontrer l'intérêt pour elles à transmettre aux veilleurs des informations et retours d'expérience. Exemple : expliquer que cette remontée, après analyse et restitution pourra servir à :

- Améliorer la qualité des réponses aux objections des prospects
- Optimiser la stratégie de visite (ciblage, position…).

Il est d'ailleurs souvent nécessaire d'intégrer la remontée d'informations dans les objectifs qualitatifs et la gestion des incentives. D'autre part, comme pour le lancement et la vie du projet, une implication claire du management des équipes terrain sera indispensable, afin d'expliquer, motiver et assurer la poursuite d'objectifs communs.



Méthodo collecte salons, congrès (extrait)

La collecte sur les salons nécessite une préparation en amont

b- Les salons et conférences

La veille au sein des événements peut constituer un livre à elle seule. Aussi, je vais me concentrer ici sur certaines bonnes pratiques fondamentales.

La visite de **salons, conférences et congrès** est un type précieux de collecte d'informations souvent originales.
Mais souvent, les retours d'expérience que je peux rencontrer sont plutôt négatifs :
La collecte sur les congrès est souvent jugée comme non optimale, le partage des informations est jugé insuffisant. Extraits : "*De manière générale, pas de comptes-rendus, ni d'analyse des retours congrès ", "Le nombre limité de personnes allant aux congrès associé au manque de partage et d'organisation ne facilite pas la remontée d'informations", "Une personne centralisait les demandes avant les congrès mais ça ne se fait plus".*

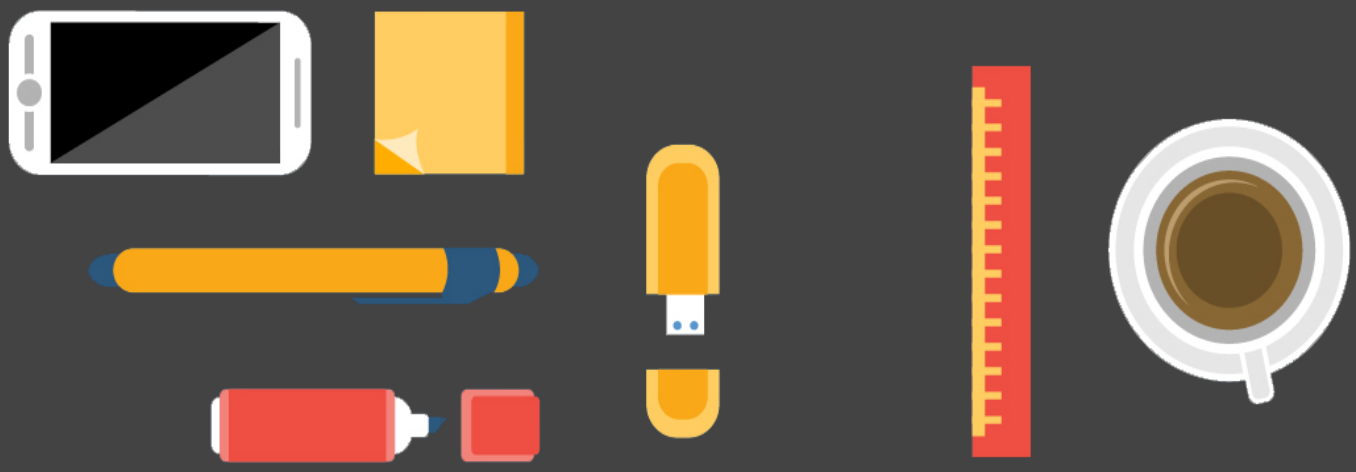


Pour éviter ces résultats décevants, ce type de collecte nécessite une **méthodologie précise avant, pendant et après l'événement**. Il faudra en effet notamment mettre en place un plan de ciblage des stands et conférences, des objectifs de collecte (quels types de données), définir des outils de remontée en temps réel (email, pièces jointes, sms, photos…), un process de feedback avec une équipe au Siège qui réagit, réoriente et interroge, ainsi que la définition des supports d'exploitation et d'analyse après le salon.

Des plateformes de veille perfectionnées intègrent un module de Remontée terrain : une ou plusieurs adresses email sont dédiées à la veille terrain. Lorsque le commercial ou le veilleur envoie un mail du terrain (avec photos et pièces jointes) via son smartphone, le message vient s'incrémenter directement et automatiquement dans des dossiers spécifiques où il peut être traité, si besoin en temps réel, par les personnes adéquates (manager, veilleur, analyste, task force veille salon).

Collecte :

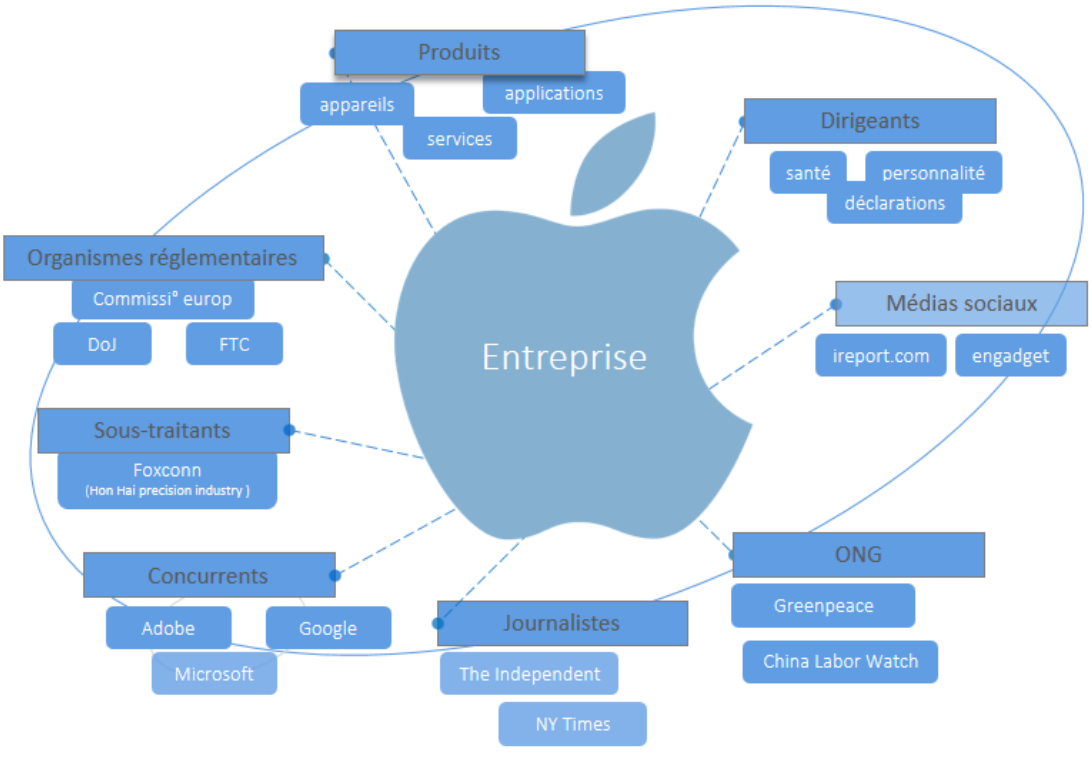
Plus les objectifs de collecte et recherche sont précis, plus cette phase a de chances de réussir



#7

Diversifier les points de vue

Troisième bonne pratique pour cette phase de collecte :
Que cela soit pour une collecte web ou une collecte terrain, il convient de raisonner en **variant les points de vue et les angles d'attaques** afin de disposer d'une information de qualité.
Pour une veille web, il est nécessaire de recueillir des données en imaginant toutes les parties prenantes qui vont participer à l'élaboration de cette information. Exemple : vous recherchez des informations sur un concurrent, il faudra pour cela surveiller et analyser des sources produites par le concurrent lui-même bien sûr, ses clients, ses fournisseurs, les organismes réglementaires, les ONGs, les médias...et diversifier les types de sources : sites de presse et actualités, réseaux sociaux, études de marché, petites annonces d'emploi, minutes de Conseil municipaux, etc...Les sources web pouvant être très nombreuses, il faut, dans l'idéal, les cartographier par univers (réglementaire, social media, concurrents, brevets, RH, Production etc....) afin de capitaliser de la manière la plus organisée possible et de dédier les ressources humaines nécessaires à leur mise à jour et enrichissement.
Pour une veille terrain, vous pouvez interroger des concurrent de votre entreprise cible, des cadres et stagiaires.



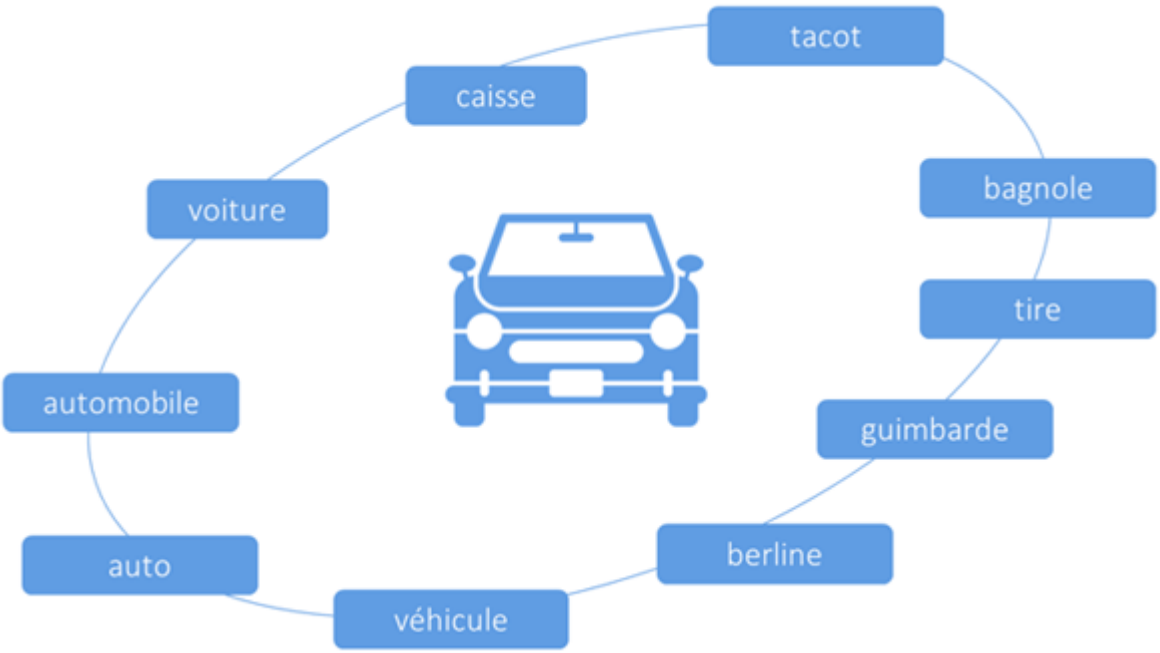
Variez les points de vue pour choisir vos axes de collecte

#8

Varier la sémantique

Pour une collecte optimale sur le web, il convient de maîtriser et **varier la sémantique du secteur**, des produits cibles de votre veille. Derrière ce mot savant de “sémantique”, je veux dire qu’il faut connaitre toutes les variantes des expressions que vous souhaiter surveiller et collecter; C’est-à-dire tous les synonymes et mots “équivalents” (parfois même utilisés à tort) **tels qu’ils sont parlés par tous les acteurs** de votre secteur et surtout par les médias, prospects et clients afin de ne pas manquer des informations concernant votre produit, exprimées selon des mots qui ne correspondent pas tout à fait a ceux employés par les professionnels et les spécialistes.

Exemple : si vous surveillez expression ”Assurance santé” telle qu’elle peut figurer sur vos plaquettes, sites et documents internes mais que vos clients et prospects ou journalistes parlent le plus souvent à la place de “mutuelle”, vous raterez de nombreuses informations.
Là encore, afin de définir le maximum d’expressions, faites participer des équipes issues de différentes cultures et fonctions dans l’organisation.



Explorez toutes les expressions liées à votre produit

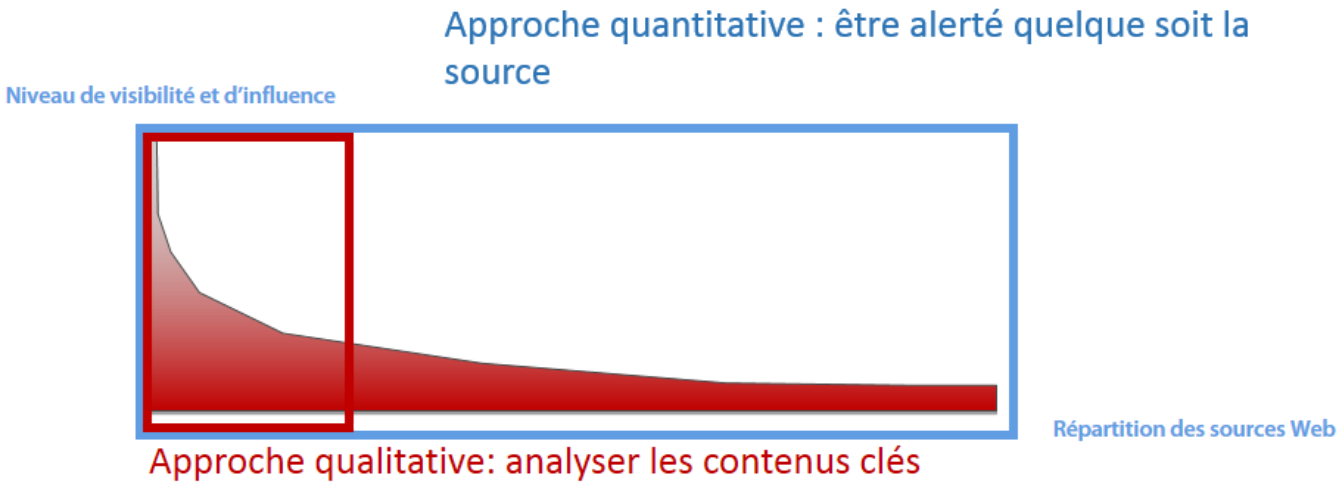
#9

Adopter une approche quali-quanti

Cinquième bonne pratique pour la collecte : à l'instar des études de marché, pour votre stratégie de collecte sur le web, il faut, dans l'idéal, **adopter une approche quali et quanti.**

L'approche qualitative consiste à sélectionner un panel de 50 à 300 sources définies : c'est-à-dire que vous serez alerté dès que l'on parle de vous sur une sélection de sites comme *lemonde.fr, journaldunet, futurasciences*, etc.

L'intérêt ? Il est multiple. Vous pouvez en effet :
• Réaliser des analyses et benchmarks à **périmètre constant**, surveiller des tendances dans la durée
• Faire des analyses qualitative (sentiment, valeurs) sur des sources présélectionnées sans être pollué ou pâtir de biais
• Procéder à un suivi d'actions de communication sur une communauté de clients ou de medias précise, à l'instar de focus groups



Mixez une approche quali et quanti pour la collecte

L'approche quantitative consiste en une surveillance à 360° du maximum de sources (blogs, réseaux sociaux, avis consommateurs, forums, plateformes vidéos, images, presse généraliste, spécialisée...) via une interrogation automatisée de moteurs de recherche et APIs par mots clés.
Cette approche permet de :
• De ne rien rater, surtout pas un bad buzz
• D'analyser la diffusion et la propagation
• De découvrir de nouvelles sources influentes

Les 2 approches ne sont pas exclusives **et se complètent**. Toutefois, certains types de veille privilégient souvent l'une ou l'autre des approches. Par exemple, pour une veille technologique, on aimera souvent l'approche quali, pour sélectionner des sources spécialisées, pour une veille e-reputation, l'approche quanti est idéale.



Pour conclure sur cette phase de collecte, rappelez-vous ces points simples mais essentiels :
- Plus les objectifs de collecte/recherche sont **précis**, plus cette phase a de chances de réussir. Il est crucial de savoir pourquoi l'on vous demande de rechercher telle ou telle information : cela explicitera le type de données que vous devez obtenir et vous motivera davantage !

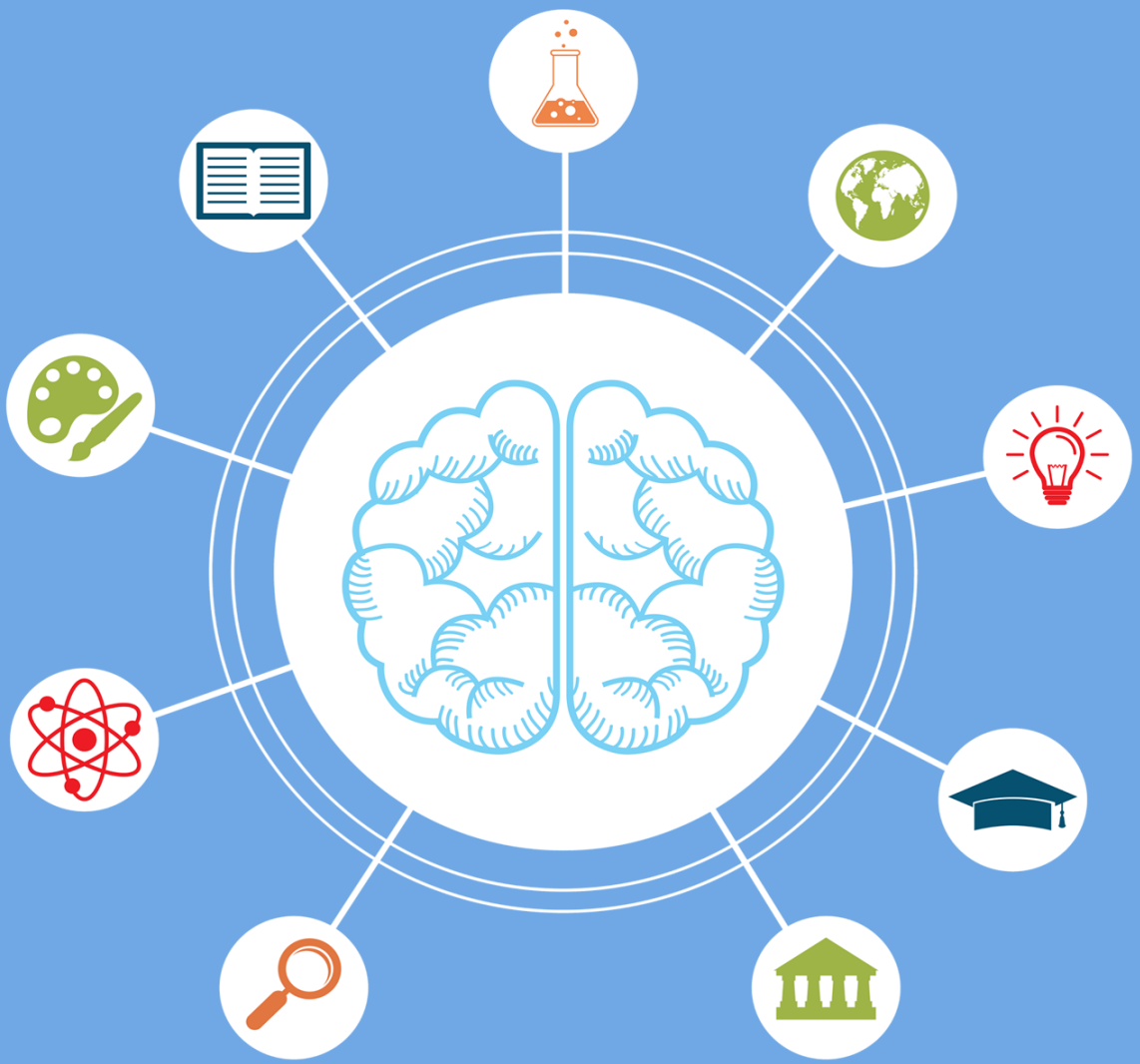
- On ne surveille **pas "tout"** : Sinon on passe la journée à traiter, à lire...Les sources à surveiller et leur nombre doivent être en adéquation avec le temps de traitement de chaque veilleur, sa disponibilité, ses usages (mobilité). Rien ne sert de surveiller des sources en chinois si vos experts maîtrisant la langue n'ont pas de temps à consacrer à la lecture.

-Bien faire la distinction **entre collecte et veille** : Rechercher de l'information pour un besoin ponctuel (étude de marché) est en effet différent d'une veille qui implique une surveillance continue de sources d'informations qui vont renouveler leur contenu. Ce n'est pas parce qu'une source s'est révélée intéressante pour une recherche ponctuelle qu'elle s'avère forcément adéquate pour une surveillance continue. En fonction des résultats d'une collecte ponctuelle et de la découverte de sources "dynamiques", vous pourrez passer en mode veille.

CHAPITRE

03

La phase d'Analyse



Les bonnes pratiques pour l'Analyse

Nous allons parler maintenant de la phase la plus importante, **l'Analyse**. Or, nombreux sont les projets de veille que je rencontre qui ne prévoit pas assez de temps ou ne donnent pas la possibilité d'y consacrer suffisamment d'heures, les ressources étant trop souvent "mangées" par la recherche d'informations (9h par semaine en moyenne sont consacrées à la recherche et collecte par le veilleur).

Ce manque de temps est critique car c'est la phase d'analyse qui donne toute sa valeur à l'information et aux données, qui, sinon, ne constituent qu'un empilement de data sans valeur ajoutée. En effet, l'analyse permet de passer d'une simple dépêche AFP à une mise en perspective par les veilleurs et les experts pour créer une information de valeur, qu'elle soit opérationnelle, tactique ou stratégique.

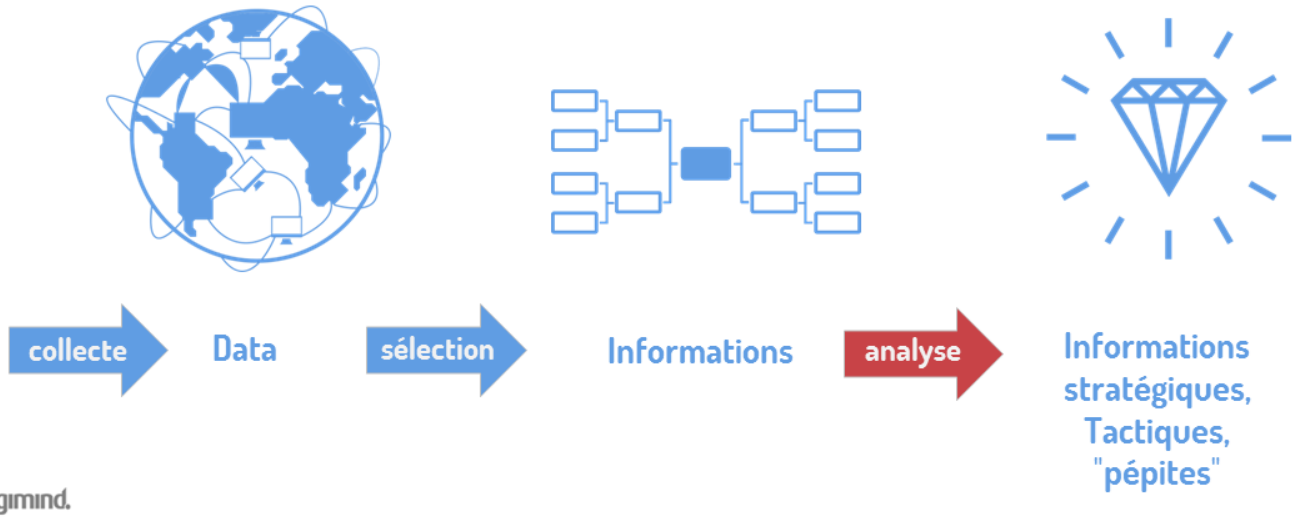


#10

Sélectionner les informations à analyser

Plutôt que de vouloir tout traiter, il est important de **sélectionner** les données et informations qu'il est utile d'analyser. Cette sélection s'opère en fonction de vos objectifs, de vos livrables, de vos clients internes.
Dans le cadre d'une **veille concurrentielle** par exemple, vous pouvez sélectionner les informations en fonction de la source. Ainsi, si ce sont les ouvertures d'usine de vos concurrents qui vous intéressent, vous pouvez sélectionner uniquement les informations qui proviennent de la presse locale ou de remontées terrain de vos forces de vente.

Dans le cas d'une **veille Social Media**, vous pouvez aussi jouer sur la source des messages : ne sélectionner que les informations provenant "d'influenceurs" ou ambassadeurs avec un niveau d'influence supérieure à 5 par exemple.
Le filtrage de l'information, par mots clés et expressions, par source, par sentiments est particulièrement essentiel lors d'une veille social Media où les volumes de données peuvent être particulièrement important.
Cette pratique de sélection dépend évidemment fortement du type de **collecte** que vous aurez mis en place en phase 2 de votre projet : **qualitative ou quantitative**.



Sélectionnez l'information pour une analyse plus pertinente

#11

S’appuyer sur des outils de visualisation

Les outils de **data-visualisation** (dataviz) ou d’aide à l’analyse graphique sont devenus indispensables pour faciliter cette phase. Ils ne feront pas l’analyse à votre place, cela reste le propre de l’humain ;-), mais ils vont vous aider à repérer l’information pertinente, utile, importante, à forte audience, ses auteurs, son évolution, ses canaux de diffusion.

Avant de traiter vos données avec tel ou tel outil de visualisation, il convient de vous poser la question de savoir à quelle(s) question(s) vous souhaitez répondre.



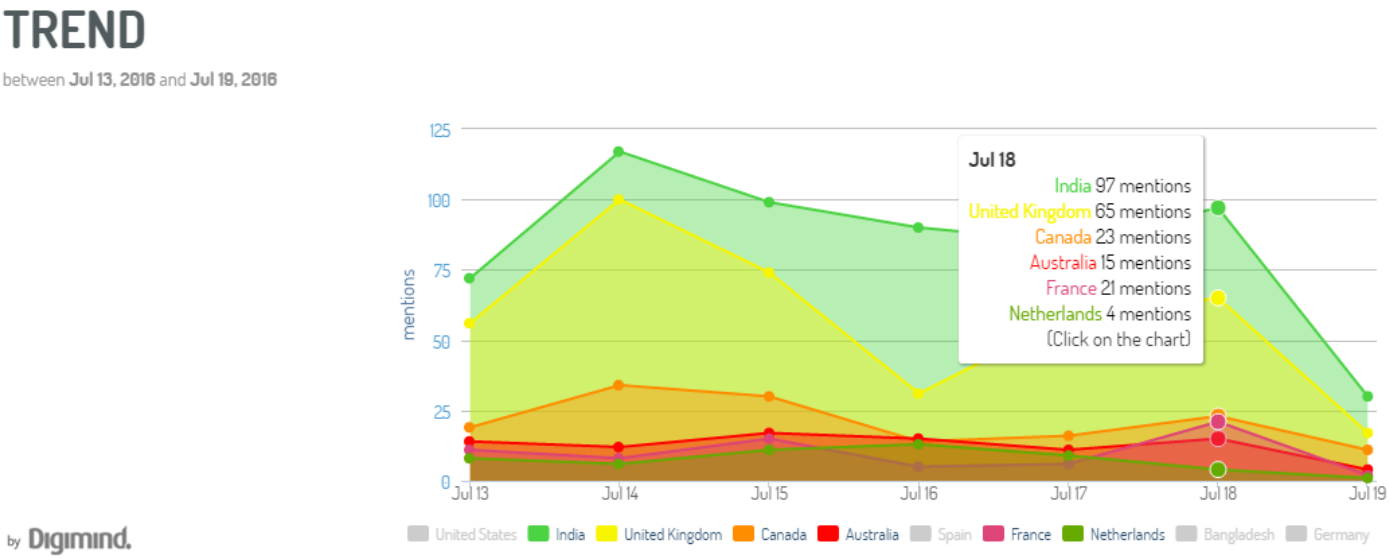
Visualisez les offres d’emploi par ville pour anticiper les stratégies

Exemple : Vous **collectez et analysez les offres d’emplois de vos concurrents car les choix stratégiques** se traduisent souvent dans la politique RH. Vous voulez savoir :
– Quelle est la répartition mondiale des postes ?
– Où sont les ressources humaines ? Comment évoluent-elles ?
– Quels profils dominent par pays. Ex : Cette société d’électronique accentue sa R&D et Production au Mexique.

Il vous faudra donc notamment des vues géographiques, d'évolution des messages, des matrices de comparaison par profils.

Pour vous aider à choisir la visualisation adéquate, organisez vos questions selon les 5 W :

- What (organisation des concepts dominants),
- Where (Médias de diffusions, régions),
- Who (qui s'exprime ?),
- When (évolution) et
- How (Sentiments associés à vos données).



Visualisez et comparez l'évolution des offres d'emploi par pays

Analyse :

La “pépite” en soit existe rarement.

C’est la confrontation avec d’autres infos qui fait d’une information une pépite : ne restez pas seul à analyser l’information

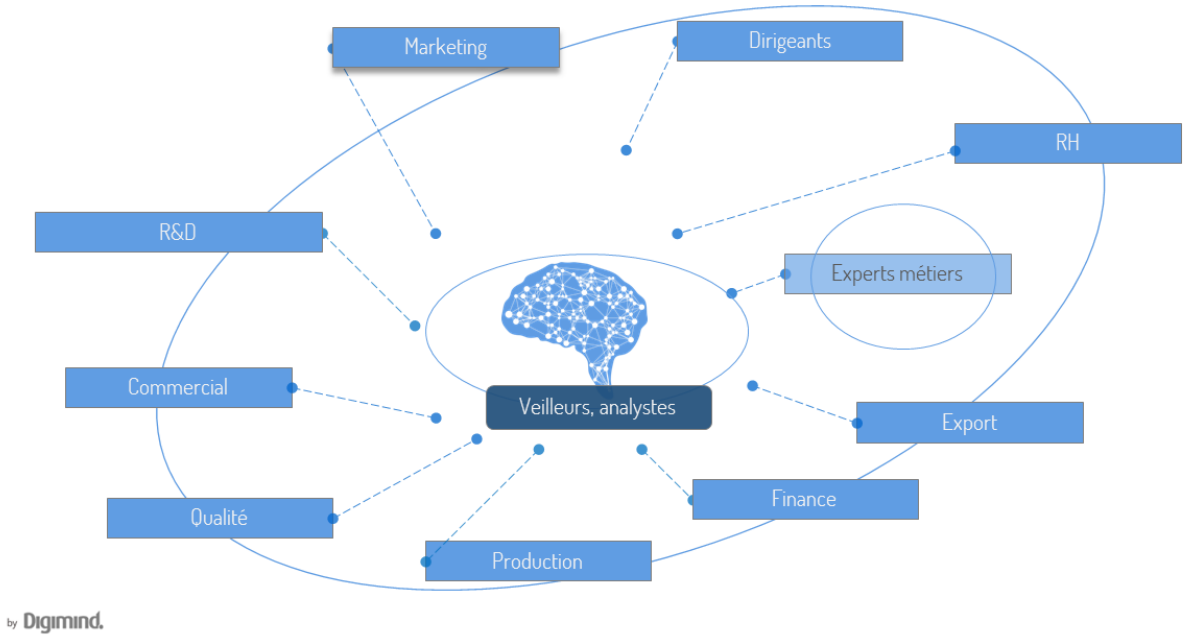


#12

Echanger et confronter les points de vue pour enrichir l'analyse

Cette troisième bonne pratique pour **l'analyse** est essentielle, et pas seulement pour la phase d'analyse mais pour toutes les phases de votre projet de veille : pour le cadrage, la diffusion, le pilotage, il est aussi primordial de **confronter les avis de différents profils de l'entreprise**, selon le principe : "on est plus intelligent à plusieurs".

Pour l'analyse, la confrontation des points de vue est une pratique qui, souvent, donnera son caractère stratégique, ou au moins tactique, à une information qui, sans les données connexes et l'expérience du directeur commercial adjoint, ne serait pas sortie du lot....
Il faut donc se mettre autour de la table : échanger et confronter les avis, les connaissances, les savoir-faire sur une sélection d'informations, sur des indicateurs, des chiffres, des tendances.
L'échange de points de vue sur une information (avec des profils issus des départements Commercial, Marketing, Finance, RH) constitue la base de l'enrichissement collectif du projet de veille.



Privilégier l'analyse collective pour confronter les points de vue

Au cours de ces réunions, il est aussi utile d'identifier des experts : la création de petites communautés pour analyser les informations fait en effet émerger des référents spécialistes, particulièrement à l'aise ou spécialistes sur un métier, un domaine. Ces réunions peuvent aussi s'appuyer sur des outils de data-visualisation, ou plus simplement, sur un paperboard avec des posts-it mettant en perspective les différentes données et informations.



Pour terminer sur cette phase d'analyse, je ferai 3 remarques simples :

- Automatisez au maximum la phase de collecte pour allouer plus de temps à l'analyse
- La "pépite" en soit existe peu. C'est la confrontation avec d'autres infos qui fait d'une information une pépite : ne restez pas seul à analyser l'information
- Plus vous descendez finement dans l'analyse, plus le ROI de votre projet de veille sera élevé

CHAPITRE

04

La phase de Diffusion





Cibler le contenu et intégrer les livrables pour vos différents clients

Par diffusion, j'entends la phase d'envoi et de partage de vos "livrables" et informations de veille auprès de vos clients internes : rapport Word, slides, tableaux Excel, newsletters, flux intranet, alertes, tableaux de bord dynamiques...

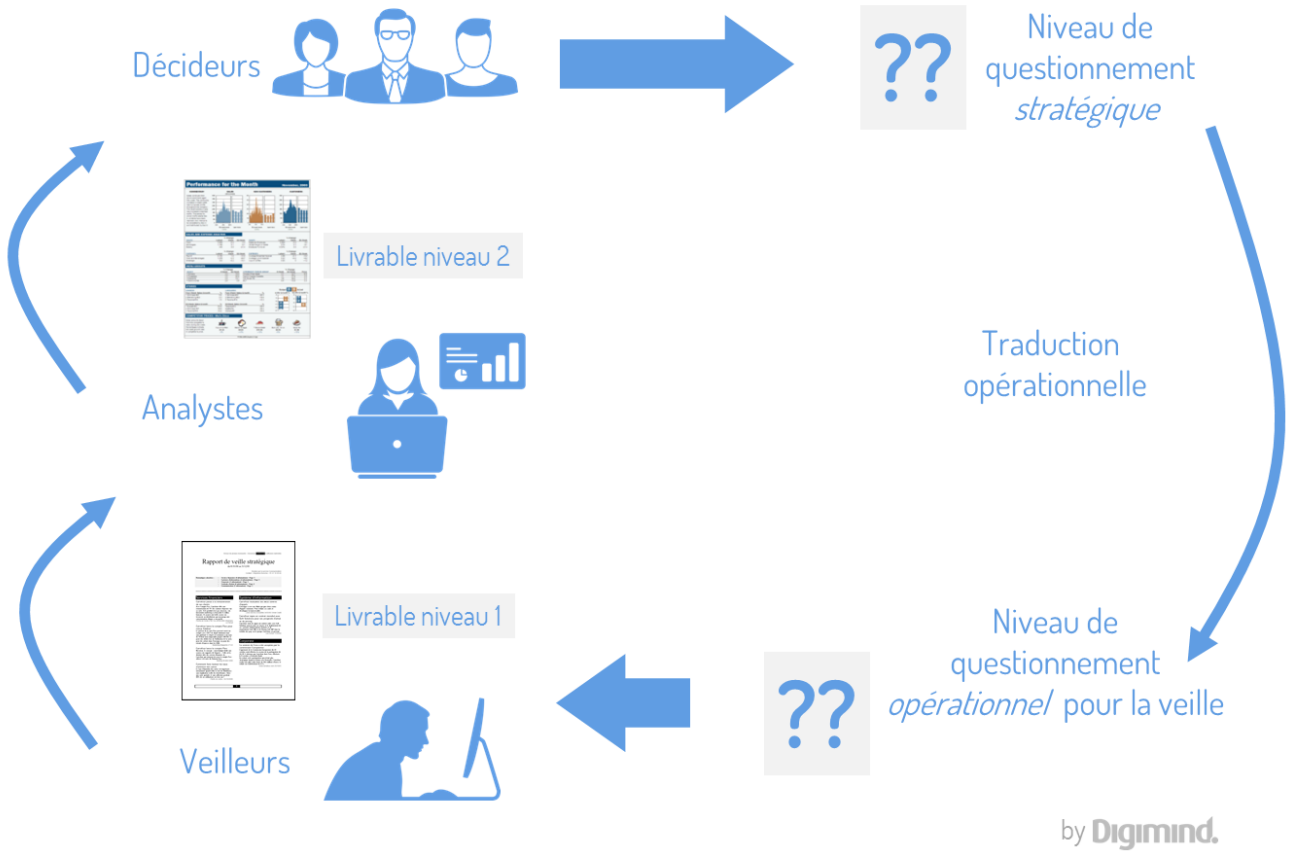
Cibler

Avant de vous lancer, comme pour la plupart des autres phases, il est nécessaire **d'auditer vos clients internes** pour connaitre leurs besoins de veille, leur temps disponible pour la lecture, leur format privilégié (Newsletter, rapport). L'expression des besoins thématiques sera d'autant plus efficace si vous proposez une liste de sujets, de sources, de formats et des exemples de livrables déjà réalisés le cas échéant pour d'autres départements et services afin de faciliter le débat et la discussion.

Pourquoi cibler ? Il est nécessaire d'élaborer des livrables en fonction du profil de votre utilisateur car le livrable n'est pas multifonction : un rapport destiné à un décideur doit généralement répondre à un niveau de questionnement **stratégique**. Les rapports de veille pour les fonctions métiers répondront à des questionnements plus **opérationnels**.
On a l'habitude de parler de **livrable de Niveau 1** pour les fonctions métiers, issu du travail des veilleurs et de **livrable de Niveau 2** pour les décideurs, nourri par le livrable de niveau 1 et transformé par le **travail d'analyse** de chefs de projets, managers et analystes.

C'est un travail itératif qui suit un cycle de progrès : les questions stratégiques émanant des décideurs seront traduites en questions opérationnelles, qui donneront lieu au livrable de niveau 1 de nouveau et ainsi de suite.

Les livrables de niveau 1 sont destinés à informer et communiquer via une newsletter, un rapport de veille par exemple.
Le livrable de niveau 2 est une analyse avec des recommandations destinées à la prise de décision. Cela peut être un texte très synthétique, un tableau d'analyse.



Cibler les livrables et les intégrer dans d'autres contenus pour optimiser leur diffusion

Intégrer

Un conseil : la veille doit être **"dissoute"** dans les livrables métiers. Posez-vous la question : Avez-vous le temps, chaque semaine, de lire (ou même parcourir) toutes les newsletters auxquelles vous êtes abonné ?
Il ne faut donc pas trop multiplier les livrables de veille, les newsletters : en effet, on ne peut pas augmenter le temps disponible des collaborateurs nécessaire pour de multiples envois de contenu à lire.
Aussi, vous pouvez par exemple intégrer dans un support de réunion commerciale les *4 points essentiels de la veille* ce mois-ci.

Diffusion :

Marketer vos livrables est essentiel pour valoriser et faire connaître votre cellule de veille

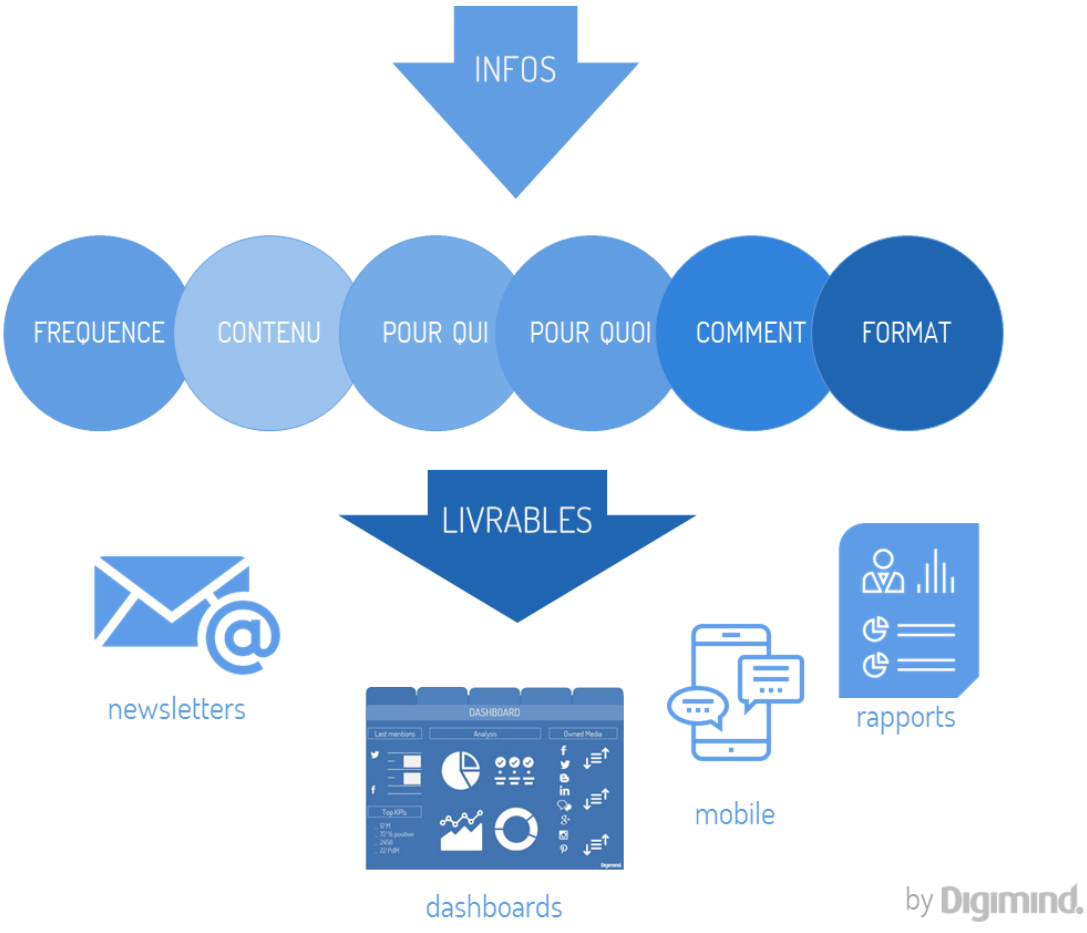


#14

Adapter le format à vos interlocuteurs

Nous venons de voir qu'il faut imaginer le contenu de votre rapport et newsletter en fonction de vos cibles. Pour la forme, c'est la même chose : il faut impérativement **l'imaginer en fonction de vos lecteurs**.

Le livrable universel, réplicable pour tous, n'existe pas : il faut donc **s'adapter aux pratiques de vos cibles** (exemple: si elles sont nomades comme les commerciaux ou consultants, préférez un format compatible mobile/tablette. Vos clients internes de la R&D pourront davantage consulter les livrables sur leur desktop et ouvrir des pièces jointes).
Ce n'est pas le collaborateur utilisateur final qui s'adapte aux outils et livrables mais l'inverse.



Adapter le format des livrables aux habitudes de vos interlocuteurs

Il convient de trouver le bon format et process, la fréquence de diffusion idéale en fonction des cibles : A4 synthétique pour un DG avec 3 indicateurs, Recto verso pour un Directeur opérationnel (on à l'habitude de diviser le volume du livrable par 2 dès lors que l'on monte d'un étage dans la hiérarchie).

Exemples de livrables pour un laboratoire pharmaceutique vétérinaire :
Il existe 3 domaines bien distincts couverts par les livrables : vaccins (bio), médicaments (pharma) et croquettes (food, grande distribution).

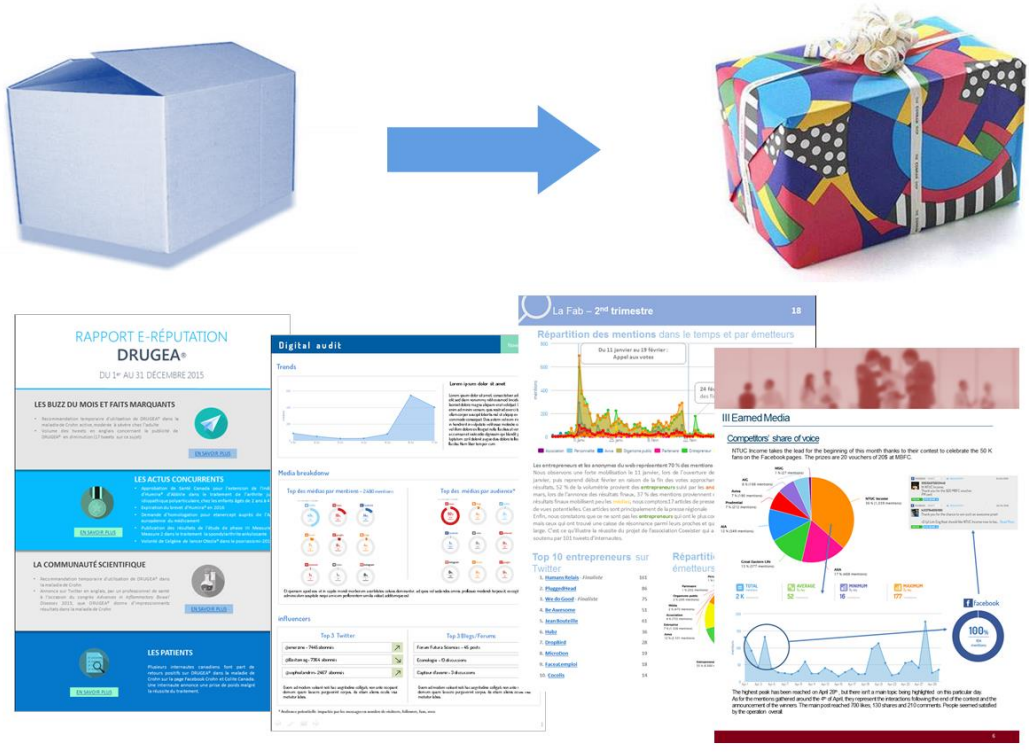
- Le DG reçoit un A4 comportant les 3 domaines, chaque mardi.
- Le Directeur de la BU Vaccins reçoit un recto verso "Bio" comme ses homologues pharma et food, pour leurs domaines, toutes les 2 semaines.
- Les directeurs Marchés Bio/Pharma et Food reçoivent chacun un recto verso A4 bimensuel comportant une analyse sur leur marché plus une newsletter avec des informations "brutes" tous les lundis.
- Les veilleurs de chaque BU reçoivent une newsletter hebdomadaire, des alertes quotidiennes et un rapport détaillé toutes les 2 semaines.



#15

Marketer vos livrables

C’est certainement la bonne pratique la plus importante, celle qui couronne tout votre process de veille : il faut marketer tout vos supports de diffusion afin qu’ils soient beaux et pratiques pour que vos lecteurs en parlent et parlent des veilleurs, que ceux-ci soient constitués en organisation décentralisée ou bien centralisée au sein d’un département de veille.
Bien au-delà d’une simple couche “cosmétique”, ce marketing visuel est un véritable travail de communication pour valoriser les livrables des veilleurs, faire connaître leur existence et missions et donc très souvent **légitimer l’existence même de la cellule ou du réseau de veilleurs !** Quel décideur, s’il n’est pas impliqué au départ, pourrait défendre les investissements dans un département dont les résultats sont peu ou pas connus ?
On markete donc les livrables de veille :
- pour soit : afin de mettre en exergue l’origine de la production : ne serait-ce qu’un logo ou le nom de la cellule de veille dans l’email.
- pour la communication interne et la valorisation de l’équipe de veille.
- pour les autres : il faut adapter le marketing, le design à la cible, et le réaliser en fonction de la fréquence : un design plus élaboré pour les livrables mensuels, moins pour les hebdomadaires par exemple.



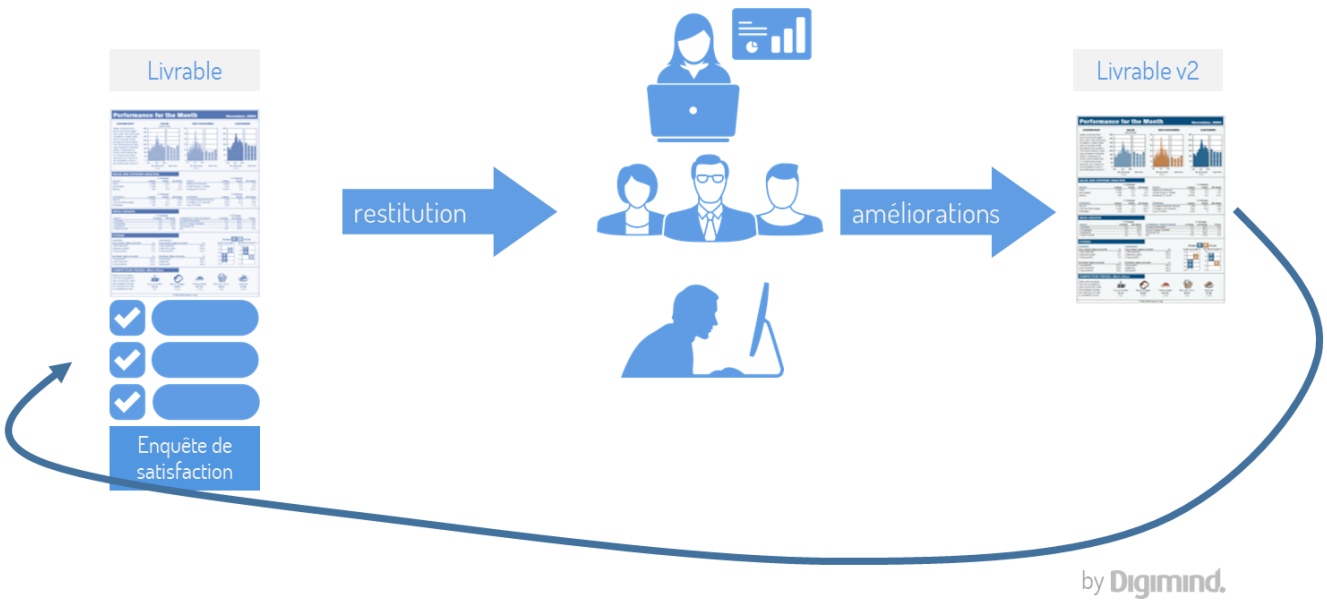
Marketer vos livrables, c’est marketer votre cellule de veille !

#16

Mesurer la satisfaction

Il est essentiel d'avoir un retour de vos lecteurs sur les livrables que vous leur adressez, afin de connaitre leur satisfaction et faire évoluer la qualité. Mais les feedbacks spontanés sont très rares.
Aussi, il faut **collecter les avis de vos lecteurs régulièrement** (ex: avis sur l'existant et améliorations à faire, puis nouveaux questionnaires post-améliorations après 3 ou 4 mois). Ce questionnaire ne doit pas être trop long, et être collecté via un formulaire en ligne et être intégré directement à la fin de vos livrables de veille. En effet, un email supplémentaire, isolé, risque de ne jamais être ouvert. Bien entendu, il faudra relancer si le taux de réponse est trop faible. Un de nos clients à une technique bien particulière quant au taux de réponse : il coupe l'envoi de ses newsletters à ses clients internes qui ne répondent jamais aux enquêtes. Généralement, ceux-ci se manifestent au bout d'un mois au grand maximum, se plaignant de ne plus recevoir le livrable de veille. Cette méthode est un peu abrupte, certes, mais permet de révéler la motivation de vos cibles concernant vos livrables.

Pensez aussi à **restituer une synthèse** de cette enquête de satisfaction afin d'expliquer et légitimer auprès de vos clients internes tous les changements potentiels au sein des futurs livrables. Collecter les avis régulièrement constitue une des garanties de pérennité de vos livrables !



Collecter les avis pour pérenniser vos livrables

CHAPITRE

05

La phase de Pilotage





Impliquer le management

Les projets de veille qui réussissent et qui durent dans le temps sont souvent ceux dans lesquels le Top management s'est impliqué. C'est souvent déterminant en termes de reconnaissance et de sponsoring.

Sponsoring : La veille est en effet transverse et concerne de nombreux services. Le sponsor d'un manager est essentiel pour communiquer, motiver, définir les objectifs, allouer des ressources et inciter les différentes équipes. Si les demandes d'implication et de participation proviennent d'un niveau hiérarchique plus bas, on risque d'assister à un moindre degré d'adhésion.

Reconnaissance : un Top manager impliqué dans le projet de veille, c'est une reconnaissance des bienfaits et bénéfices du processus de veille. Cela évite que la cellule de veille tourne trop sur elle-même avec peu de clients internes et donc finalement peu d'existence officielle.

Ainsi, dans les projets que j'ai rencontrés chez certains clients, les responsables de la cellule de veille présentent leurs résultats et organisation régulièrement aux Top managers du Codir.

Chez d'autres, la veille a été soumise à une démarche de certification qualité : En appliquant la norme ISO 9001 au sein de son activité, la cellule de veille démontre alors une véritable prise d'engagement pour les clients internes. Un outil de pilotage est mis en place avec des indicateurs permettant de quantifier les apports de la veille et d'évaluer les livrables. Par exemple, le respect des délais pour les processus d'alertes, la qualité des informations et des analyses. Les indicateurs permettent de déterminer le niveau de satisfaction de la clientèle. Ce process et cette démarche sont directement supportés par le Costrat.

Chez d'autres clients encore, la plateforme de veille, les équipes et le projet sont inscrits au budget élaboré par le Codir pour 3 ans.
Autant de pratiques qui traduisent le soutien des managers.

Pilotage :

Le responsable doit bénéficier du soutien des décideurs tout en se révélant un manager de proximité, proche des clients internes

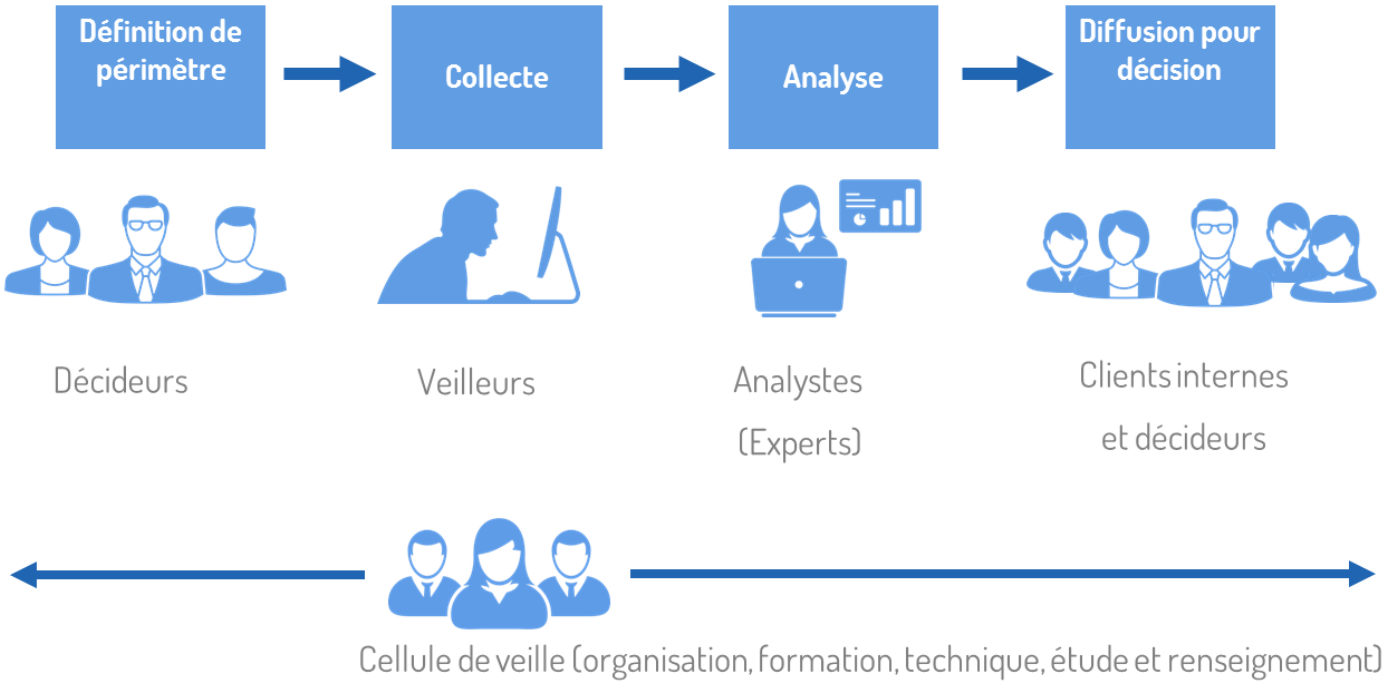


#18

Impliquer 4 types d'acteurs

L'organisation des ressources humaines impliquée dans votre projet de veille est primordiale. Pour assurer le succès de votre projet de veille, **4 types de participants doivent être présents :**

- Des décideurs : ils investissent, sponsorisent le projet et définissent ce qu'ils souhaitent réellement comme process et résultats
- Des veilleurs : ce sont eux qui passent du temps à collecter et organiser l'information.
- Des analystes : ils apportent la valeur ajoutée à l'information et transforment la donnée opérationnelle en questionnements stratégiques pour les décideurs. Ce sont souvent des experts métiers.
- Des clients internes : sans eux, votre projet de veille est voué à l'échec car il faut à la fois un objet et des feedbacks.

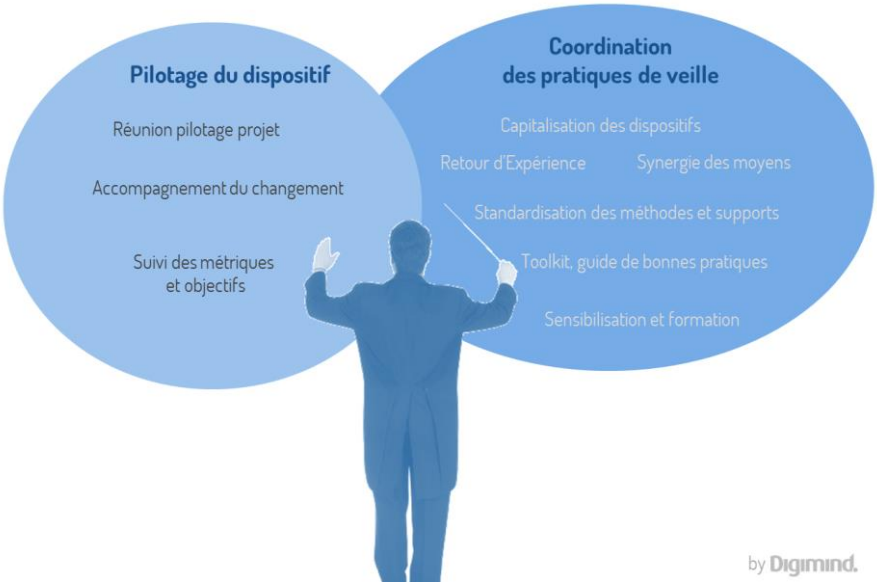


Impliquez les 4 types d'acteurs de la veille

#19

Désigner un chef d'orchestre

Ce chef d'orchestre est une personne indispensable au sein de l'organisation de votre projet de veille. Ce responsable de la cellule de veille, ou du réseau de veille décentralisé, doit être un profil qui bénéficie **du soutien des décideurs** dont il est idéalement proche tout en se révélant un manager de proximité, pour juger plus facilement du niveau de satisfaction des clients internes.
Dans le meilleur des mondes de la veille, il doit pouvoir s'appuyer sur un "champion", une star interne, un évangélisateur qui va communiquer sur les bénéfices du projet de veille et aussi diffuser une "charte " des bonnes pratiques.



Le responsable du projet de veille a **2 grandes missions** :

- **Le pilotage du dispositif** : gérer l'organisation, animer les comités de pilotage du projet, accompagner le changement, suivre les KPIs et objectifs.
- **La coordination des pratiques de veille** : capitaliser les dispositifs et retours d'expériences mettre en place des standards pour les les méthodes et documents, élaborer les bonnes pratiques, évangéliser et sensibiliser, si possible en s'appuyant sur un ou plusieurs "champions".

Ainsi, par exemple, chez SFR, l'évangélisation s'effectue via des ambassadeurs.
Le programme Team SFR permet de fédérer les équipes autour du web social afin que les collaborateurs du groupe deviennent des promoteurs de la marque, actifs sur les réseaux sociaux, les blogs ou les forums. Ces ambassadeurs qui évangélisent en interne bénéficient d'une formation avec certification et d'un accès à l'outil permettant de "booster" l'usage. Ces ambassadeurs participent notamment à la production de contenus UGC ("User Generated Content").

#20

Avancer pas à pas

Il faut démarrer progressivement, afin de mettre en place le projet de veille étape par étape, pour ne pas se heurter à une résistance au changement et pâtir d'une organisation trop complexe, non testée graduellement au fil du déploiement.

Il convient donc de commencer "petit", et fonctionner par itérations : il faut en effet trouver les bonnes personnes au sein des 4 profils de participants décrits plus haut, s'assurer du soutien de managers, tester les thématiques auprès d'un petit nombre de clients internes précurseurs, volontaires pour s'impliquer dans le projet, avant de l'étendre à un plus grand nombre. Le projet de veille se déploie progressivement suivant 3 âges : **la veille thématique, la veille tactique puis la veille stratégique**. Suivant la maturité et l'expérience des équipes, il faut de 5 à 10 ans pour passer du 1er au 3ème âge.



Veille thématique
Focus sur la collecte
Lettres de veille
6 mois à 2 ans



Veille tactique
Focus sur l'analyse tactique
Livrables opérationnels
1 à 3 ans



Veille stratégique
Focus sur l'analyse stratégique
Orientation de la stratégie
2 à 10 ans

Les 3 âges de la veille

by Digimind.

Thématique, Tactique, Stratégique : les 3 âges de la Veille

Il faut donc respecter les bonnes pratiques sous peine de "tuer" le projet :

Nous arrivons encore trop souvent dans des organisations où 4 personnes sont dédiées à plein temps à la veille, produisant des Newsletters envoyés à plus de 4000 personnes...mais ceci sans aucun feedback ! Pour la motivation des veilleurs, l'utilité de la veille et sa pérennité, c'est le type de déploiement à proscrire.

Il convient d'imaginer **une organisation simple et souple** au départ, avec la possibilité de revenir en arrière si les résultats s'avèrent décevant. Si l'organisation est trop ambitieuse trop vite, complexe, un échec ou le départ d'une personne clé risque de compromette le projet.

Ce dernier point autour de la **"personne clé"** est crucial et concernera le dernier conseil de cette série de bonnes pratiques : la veille doit s'appuyer sur une organisation collective, transverse : un responsable, des réseaux de veilleurs, des ambassadeurs , des experts métiers, un soutien du management. Une organisation construite avec des responsabilités et tâches concentrées sur un seul individu est risquée car lors de son départ, c'est tout le projet qui risque de disparaître.



CONCLUSION.

Voici donc la fin de ces 20 bonnes pratiques, essentielles pour mener à bien toutes les étapes de votre projet de veille (cadrage, collecte, analyse, diffusion et pilotage).

Bien sûr, elles constituent un échantillon et il convient de rédiger le plus tôt possible une charte des bonnes pratiques de veille, spécifique à votre entreprise, prenant en compte tous les types de participants de votre projet de veille; spécifique car elle doit inscrire dans le mode de fonctionnement de votre organisation, correspondre aux objectifs des décideurs, à la culture et à vos métiers et surtout, être en adéquation avec les différents profils qui constituent les ressources humaines de votre projet de veille.

Le succès de votre projet de veille repose donc en grande partie sur les humains :

- **Rencontrez** vos clients internes régulièrement pour connaître leur degré de satisfaction

- **Comprenez** leurs besoins et leur maturité pour faire évoluer la veille, leur veille : le plan de veille pour un cadrage organisé, les livrables pour une diffusion ciblée, des objectifs claires pour une analyse performante.

- **Animez !** Communiquez sur le projet en interne, via si possible votre direction, marketez l'approche, recueillez les feedbacks. Pour assurer une bonne remontée d'information de votre réseau de veilleur, montrez ce que chacun peut retirer personnellement d'un système de veille.

- **Appuyez-vous** sur une organisation fiable, modulable, non centrée sur un seul individu.

Bon projet de veille !

Impatient de surveiller et d’analyser tout votre environnement ?

Découvrez Digimind Intelligence,
plateforme de veille stratégique puissante



Demandez votre
démo

digimind

PARIS - NEW YORK - SINGAPORE - RABAT

Social Media Analytics & Listening

Fondée en 1998, Digimind est un leader des solutions logicielles de Social Media Intelligence et de veille stratégique. La technologie Digimind, dédiée aux marques et agences, transforme les données du web en business insights, permettant la construction et le pilotage des opérations marketing.

Basée à Paris, New York, Singapour et Rabat, Digimind accompagne aujourd'hui plus de 600 clients dans le monde, tels que LinkedIn, Sony, Mc Cann, ou encore Lexus. Elle les aide à engager des démarches "insights-driven" et à accélérer leur transformation digitale.

WWW.DIGIMIND.FR

AUTEURS.



Christophe ASSELIN

Christophe est évangéliste et Content specialist chez Digimind. Observateur du web depuis Compuserve, Netscape, Altavista et les modems 28k, de l'e-réputation depuis 2007, il aime discuter et écrire sur les internets. En voir davantage sur : @asselin

Les ressources Digimind

Digimind, le département Marketing et Insights vous proposent de nombreuses ressources pour vous aider à nourrir, exécuter et évaluer vos stratégies marketing, comprendre l'évolution des marchés et des marques sur le web et les médias sociaux. http://digimind.com/fr/resources/



www.digimind.com