

La veille dans les organisations de Suisse romande : l'état des lieux des pratiques et de modes d'adoption de démarches de veille en 2025



**Travail de Bachelor réalisé par :
Lisa FERREIRA**

**Sous la direction de :
Stéphanie HAESSEN, chargée de cours HES**

Genève, le 15 juillet 2025

**Information Documentaire
Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

Déclaration

Ce Travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre Bachelor of Science HES-SO en Information Documentaire.

L'étudiant atteste avoir soumis son travail à un logiciel de détection de plagiat. Il accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le Travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au Travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste que le présent travail a été réalisé en utilisant uniquement les sources citées dans la bibliographie, qu'il est le fruit de ma réflexion personnelle et a été rédigé de manière autonome. »

Fait à Genève, le 15 juillet 2025

Lisa FERREIRA

Remerciements

Ce travail est l'étape finale de mes quatre années d'études de Bachelor en Information Documentaire / Information Science à la Haute école de gestion de Genève. Il est donc important pour moi de remercier et reconnaître le soutien des personnes qui ont contribué à sa réalisation.

Je remercie tout d'abord Madame Stéphanie Haesen, chargée de cours HES et ma conseillère de mémoire, pour sa disponibilité, ses conseils et son encadrement tout au long de cette enquête.

Je remercie Madame Hélène Madinier, pour sa disponibilité et son intérêt de suivre mon projet en tant que mandante pour Swissintell.

Un grand merci à Monsieur Kilian Kuche qui a accepté le rôle de juré.

Un grand merci à toutes les personnes et institutions ayant participé au sondage et aux entretiens qualitatifs, sans lesquels je n'aurais pas pu enrichir et développer davantage ce projet.

Je remercie également mes collègues de la HEG, en particulier Claire Stegmann et Zélie Pedrazzoli, pour leur soutien, disponibilité et camaraderie au cours de ces quatre dernières années.

Je remercie particulièrement Guillaume Carrard et Raquel Abreu Teixeira pour leur soutien inconditionnel ces derniers mois, leur patience et relectures de ce mémoire !

Enfin, je tiens à remercier ma famille et amis proches pour tout leur soutien et motivation, sans qui je n'aurais pas pu réaliser ce rêve.

Un grand merci à toutes et tous.

Résumé

L'étude réalisée dans le cadre de ce travail de Bachelor a pour objectif d'identifier et explorer les pratiques et besoins actuels en matière de veille stratégique au sein des entreprises et organisations de Suisse romande. C'est dans ce contexte que j'ai été mandatée par Swissintell, association de référence dans le domaine de l'intelligence économique en Suisse, pour la réalisation de ce projet, qui vise à actualiser les connaissances sur les méthodes, outils et déclencheurs qui favorisent l'adoption ou la formalisation de démarches de veille dans un contexte professionnel encore peu structuré.

Alors que les enquêtes menées précédemment faisaient constat de pratiques majoritairement informelles, sans processus définis ni outils dédiés, cette nouvelle investigation permet d'évaluer les évolutions de 2025. Elle s'adresse tant aux entreprises pratiquant la veille en interne qu'aux prestataires spécialisés en veille stratégique, afin de saisir des dynamiques d'offre et de demande en matière de veille.

L'approche méthodologique repose sur une revue systématique de la littérature, une veille documentaire, un questionnaire quantitatif destiné aux entreprises et organisations, et des entretiens qualitatifs avec des acteurs clés du secteur, prestataires de veille inclus.

Les objectifs sont les suivants : avoir une vision détaillée des pratiques actuelles, identifier les outils utilisés et les compétences déployées, comprendre les éléments ou événements déclencheurs de la formalisation des démarches de veille et évaluer le rôle des prestataires spécialisés.

Les résultats de l'enquête quantitative démontrent que 70% des répondants pratiquent la veille régulièrement, mais seulement 25% disposent d'une structure dédiée. Deux profils se distinguent : les prestataires de services en veille (36%) avec des pratiques munies d'outils spécialisés et des structures en place, et les entreprises dites classiques (64%) où la veille reste majoritairement informelle. Si 60% des organisations reconnaissent le rôle stratégique de la veille, uniquement 18% recourent à l'application d'indicateurs de performance.

Les résultats permettront de créer un modèle de recommandations, sous forme d'infographie, adapté aux besoins spécifiques des entreprises et organisations romandes, afin de sensibiliser aux bénéfices de la formalisation et structuration d'une veille.

Finalement, la réalisation de ce travail a pour but de renforcer la compréhension des dynamiques d'adoption de la veille stratégique en Suisse romande, tout en apportant des recommandations concrètes pour favoriser sa diffusion au sein des organisations, contribuant ainsi à l'amélioration de leur compétitivité et résilience informationnelle.

Table des matières

1.1	Contexte général.....	1
1.2	Évolutions récentes et enjeux contemporains	1
1.3	Problématique.....	2
2.1	Définitions et typologies de la veille	3
2.2	Le rôle du veilleur aujourd'hui.....	3
2.3	Outils et processus de veille.....	4
2.4	Les dynamiques collaboratives dans la veille	4
3.1	Résultats des enquêtes précédentes (2008-2017).....	5
3.1.1	Une prise de conscience progressive du besoin de veille	5
3.1.2	Des pratiques peu structurées et dépendantes de facteurs humains	6
3.1.3	Des attentes claires pour l'avenir : mutualisation, accompagnement, simplification	6
3.1.4	Bilan final.....	7
3.2	Spécificités du tissu économique romand	7
3.3	Objectifs de l'enquête 2025.....	7
4.1	Démarche générale.....	9
4.2	Outils de collecte	9
4.2.1	Questionnaire en ligne	9
4.2.2	Guide d'entretien semi-directif	9
4.3	Échantillons et cibles	10
4.4	Limites méthodologiques	10
5.1	Cartographie des pratiques actuelles	11
5.2	Motivations et freins à la veille	11
5.2.1	Motivations	11
5.2.2	Freins	11
5.3	Perception du rôle du veilleur.....	12
5.4	Degré d'ouverture à la veille collaborative	12
5.5	Analyse des résultats de l'enquête quantitative.....	13
5.5.1	Secteurs d'activité des répondants	13
5.5.2	Typologies des veilles réalisées.....	17
5.5.3	Niveau de structuration de la veille	18
5.5.4	Finalités dominantes : innovation, anticipation, stratégie	19
5.5.5	Outils utilisés : entre gratuité, logiciels spécialisés et IA.....	20
5.5.6	Indicateurs de performance encore rares	21
5.5.7	Évolutions attendues : IA, structuration, collaboration.....	21
5.5.8	Analyse transversale des résultats du questionnaire	22
5.6	Analyse des entretiens qualitatifs	23
5.6.1	Politiveille	23
5.6.2	École d'horlogerie de Genève.....	24

5.6.3	VICI Swiss Competitive Intelligence SA.....	26
5.6.4	Entreprise dans l'industrie horlogère de luxe	27
5.6.5	Bibliothèque de l'Université de Genève (UNIGE).....	29
5.6.6	Swiss center for business and technology intelligence (SCBT).....	31
5.6.7	Prestataire de services de veille stratégique	33
5.6.8	Fédération des entreprises romandes (FER)	35
5.6.9	Bibliothèque de la HE-Arc Ingénierie de Neuchâtel.....	36
5.6.10	Entreprise valaisanne dans le domaine de la transition énergétique	38
5.7	Tableau analytique des entretiens qualitatifs	40
5.8	Synthèse transversale des entretiens qualitatifs	41
5.8.1	Des profils hybrides et adaptatifs	41
5.8.2	Des formes de veille multiples mais convergentes.....	42
5.8.3	Entre structuration récente et informalité persistante	42
5.8.4	Des outils inégalement exploités.....	42
5.8.5	La collaboration : un levier mais aussi un défi.....	42
5.8.6	L'intelligence artificielle : espoir, prudence, expérimentation	43
5.8.7	Des indicateurs encore minimaux	43
5.8.8	Reconnaissance inégale et dépendance individuelle	43
5.8.9	Des perspectives encourageantes mais conditionnées.....	43
6.1	Geneva Intelligence	44
6.2	The Consultancy Group	44
6.3	SCBT – Swiss Center for Business and Technology Intelligence.....	44
6.4	UNIRIS / SYNOPSIS (UNIL).....	44
6.5	Swiss Data Lab (Datalabs)	45
6.6	VICI – Swiss Competitive Intelligence.....	45
6.7	MBD Consulting.....	45
6.8	Farner Consulting.....	45
7.1	Scénarios-types repérés	46
7.2	Modèle de veille adapté.....	47
7.3	Pistes d'accompagnement et de formation	47
8.1	Des constats partagés mais contrastés.....	49
8.2	Des enjeux humains, stratégiques et culturels	49
8.3	L'irruption de l'IA : opportunité ou illusion ?.....	49
8.4	Des perspectives pour un modèle hybride et évolutif	50
8.5	Vers une reconnaissance accrue de la veille	50
8.6	Ouverture	51

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau analytique des entretiens qualitatifs	40
---	----

Liste des figures

Figure 1 : Prestataires de veille VS Entreprises utilisatrices	14
Figure 2 : Pôles sectoriels identifiés	15
Figure 3 : Quels types de veille sont principalement réalisés ?	17
Figure 4 : La veille dans votre organisation est-elle formalisée avec des processus et outils dédiés ?	18
Figure 5 : Quels sont les principaux objectifs de votre veille ?	19
Figure 6 : Quels outils utilisez-vous pour la veille ?	20
Figure 7 : Avez-vous des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité de votre veille ?	21
Figure 8 : Quelles évolutions attendez-vous dans les pratiques de veille stratégique en Suisse romande ?	21
Figure 9 : Quelles évolutions attendez-vous dans les pratiques de veille stratégique en Suisse romande ?	22

Liste des abréviations

HEG-GE : Haute école de gestion de Genève

IA : Intelligence artificielle

KPI : Key performance Indicators

LLM : Large Language Model

PME : Petites et moyennes entreprises

Glossaire

Désherbage : action pratiquée en bibliothèque, où l'on retire des documents de la collection pour améliorer son aspect général, tant physique qu'intellectuel. Cela permet d'avoir une rotation saine au sein des collections et d'être à jour avec les besoins et tendances littéraires manifestés par les lecteurs.

Intelligence économique : c'est l'ensemble des actions de collecte, d'analyse et de diffusion d'informations stratégiques utiles à la prise de décision des entreprises. Elle vise à anticiper les évolutions, surveiller la concurrence, protéger les connaissances métier et influencer l'environnement économique, avec l'objectif d'améliorer la compétitivité.

Intelligence informationnelle : la capacité à rechercher, analyser, évaluer et utiliser l'information de manière stratégique. Elle permet à un individu ou à une organisation de comprendre et de maîtriser son environnement informationnel afin de prendre des décisions éclairées et efficaces.

Large Language Model : un grand modèle linguistique ou large language model est un programme d'intelligence artificielle capable de comprendre, générer et manipuler du texte en langage naturel. Grâce à l'apprentissage en profondeur, il apprend à reconnaître les structures du langage pour accomplir des tâches comme la traduction ou la rédaction de textes.

Méthode « Push » : technique d'automatisation en veille stratégique, qui consiste à recevoir de nouvelles informations en s'abonnant à des newsletters, des alertes mails ou des flux RSS, ainsi l'information arrive automatiquement sur les adresses mail, agrégateurs ou logiciels de veille.

1. Introduction

Dans le cadre du Bachelor en Information Documentaire / Information Science de la Haute école de gestion de Genève (HEG-GE), en vue de l'obtention du diplôme, un travail de Bachelor dans un domaine de la filière doit être effectué.

Durant ces quatre années d'études j'ai toujours porté un grand intérêt pour les thématiques et disciplines qui traitent les sujets de veille stratégique, intelligence économique¹ et information consultancy. C'est à l'issue de mon stage de dernière année auprès de Swissintell que l'association m'a proposé de prolonger cette expérience en menant une enquête d'évaluation dans le cadre de mon travail de fin d'études. Celle-ci porte sur l'état des lieux des pratiques et des modes d'adoption de démarches de veille au sein des entreprises et organisations de Suisse romande en 2025.

1.1 Contexte général

Dans un monde économique et technologique en constante évolution, la capacité des entreprises et organisations à capter, analyser et exploiter l'information est un facteur clé de compétitivité. La veille stratégique, qui englobe les activités de surveillance de l'environnement, d'identification de signaux faibles, d'anticipation des tendances et de soutien à la décision, s'impose ainsi comme un pilier essentiel de maîtrise des risques et d'identification des opportunités de développement et services, de produits ou encore des partenariats.

En Suisse romande, les enquêtes antérieures menées en 2008 (Mermoud, 2008), 2014 (Morina, Racine, 2014) et 2017 (Madinier, Bregnard, 2017) indiquaient que la veille restait largement informelle, non structurée et peu professionnalisée, en particulier au sein des PME. L'objectif de ce projet est donc d'identifier les éléments déclencheurs d'une éventuelle formalisation ou externalisation de cette fonction, d'identifier les différents prestataires de veille et de faire une comparaison entre les méthodes adoptées ces dix dernières années.

1.2 Évolutions récentes et enjeux contemporains

Depuis quelques années, plusieurs transformations ont bouleversé les modes de production, consommation et gestion de l'information :

- L'émergence des intelligences artificielles génératives, qui modifient profondément les usages informationnels et la perception primaire de la valeur d'une source ;
- L'inflation informationnelle ou sur-information et la multiplication des signaux non qualifiés (fake news, deepfakes, contenus prédatifs), qui demandent une vigilance accrue ;
- L'évolution du rôle du veilleur, de plus en plus attendu comme un analyste critique, un facilitateur de débat et un interprète du sens dans un contexte de saturation informationnelle (Dupin, 2025a) ;
- L'apparition ou la redécouverte de dispositifs de veille collaborative, impliquant des contributions croisées entre services et métiers, mais dont la mise en œuvre reste complexe (Dupin, 2025b).

¹ La définition se trouve dans le glossaire

Ces éléments mettent en évidence la nécessité de redéfinir les contours de la veille stratégique, tant dans ses outils que dans ses finalités, et interrogent directement la manière dont les entreprises suisses, en particulier les PME, se saisissent / soucient, ou non, de ces nouveaux enjeux.

1.3 Problématique

Cette problématique s'inscrit dans un contexte où la Suisse démontre un certain retard en matière de stratégie de l'information et de développement de l'intelligence économique, en comparaison avec des pays voisins comme la France, qui a investi depuis plusieurs décennies dans la structuration de dispositifs nationaux et territoriaux de veille stratégique, notamment via des politiques publiques (Martre, 1994), des formations spécialisées et un écosystème de prestataires bien établis. En France, la veille est reconnue comme un outil d'aide à la décision au plus haut niveau de l'entreprise, voire de l'État, et bénéficie d'un fort ancrage culturel dans les pratiques professionnelles, académiques et industrielles.

En contraste, en Suisse, la veille reste souvent peu visible, dispersée ou encore perçue comme accessoire, en particulier dans les PME qui constituent pourtant la majorité du tissu économique (OFS, 2025). Le manque de sensibilisation, l'absence de stratégie nationale claire en matière d'intelligence économique, ainsi qu'un accès limité aux ressources spécialisées sont des facteurs qui freinent l'adoption de démarches formalisées. L'essentiel du développement de ce domaine repose principalement sur des initiatives ponctuelles, principalement portées par des structures académiques (comme la HEG-GE) et des associations professionnelles telles que Swissintell.

Ce contexte rend d'autant plus pertinent un état des lieux, à l'échelle régionale (Suisse romande), permettant de comprendre comment les organisations abordent la veille en 2025, dans un monde désormais impacté par l'automatisation, la saturation informationnelle et de nouveaux défis liés à la fiabilité des sources.

Ce travail de bachelor vise donc à explorer ces questions à travers une enquête comprenant une revue de la littérature existante, un questionnaire destiné aux entreprises et organisations de Suisse romande, et des entretiens qualitatifs avec des prestataires de veille et des institutions praticiennes de cette dernière. Il s'inscrit dans une volonté de comprendre non seulement l'état actuel des pratiques, mais aussi les besoins, les représentations et les marges de progression pour construire un modèle de veille adapté aux réalités romandes, avec un objectif accessoire de réduire le fossé existant avec les pays plus avancés en matière d'intelligence informationnelle².

² La définition se trouve dans le glossaire

2. Cadre conceptuel et théorique de la veille stratégique

2.1 Définitions et typologies de la veille

La veille stratégique peut être définie comme un processus organisé, continu et itératif de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information utile à l'anticipation des évolutions de l'environnement (technologique, concurrentiel, réglementaire, etc.) dans un but d'aide à la décision. Elle s'inscrit dans le champ le plus large de l'intelligence économique, qui vise à sécuriser et optimiser l'information au service de la performance organisationnelle (Martre, 1994 ; Bourgeois, 2020).

Il existe de nombreuses formes de veille, dont les suivantes :

1. Veille technologique – repérage des innovations et avancées techniques dans un secteur ;
2. Veille concurrentielle – surveillance des concurrents, de leurs stratégies, offres et performances ;
3. Veille réglementaire et juridique – identification des changements législatifs ou des normes pouvant impacter une organisation ;
4. Veille commerciale et marketing – observation des marchés, comportements d'achat, tendances de consommation ;
5. Foresight ou veille prospective – identification des signaux faibles pour anticiper les ruptures futures (Zammel et al., 2021).

Ces démarches sont souvent combinées dans une approche connue comme « veille intégrée », qui nécessite des outils, une gouvernance informationnelle, et des ressources humaines formées à la gestion de l'information (Wuillemin, 2018).

2.2 Le rôle du veilleur aujourd'hui

Historiquement associé à un collecteur d'informations, le veilleur est actuellement perçu comme un analyste, un facilitateur de prise de décision, voire un médiateur de sens (Dupin, 2025a). Dans un contexte de saturation informationnelle, il ne s'agit plus seulement de repérer des contenus, mais de leur attribuer une valeur, de les contextualiser, de les croiser et de les hiérarchiser.

Corinne Dupin (Dupin, 2025a) rappelle que le veilleur doit jouer un rôle d'éclaireur, garant du pluralisme et du temps long, à contre-courant de l'instantanéité imposée par les technologies numériques. La transformation numérique, la généralisation des outils d'IA, ou encore la désinformation imposent au veilleur d'être une figure critique, fortement accentuée dans l'analyse humaine.

France Bouthillier et Rhiannon Gainor (Bouthillier et al., 2018) montrent dans leur étude que la perception de l'impact de la veille est étroitement liée à la capacité du veilleur à produire des livrables compréhensibles, pertinents et utilisables par les décideurs. La communication avec les clients internes et l'alignement stratégique deviennent donc vitaux, rejoignant les

constats de Pierre-Yves Debliquy et de Bruno Texier (Debliquy et al., 2020) sur le manque de synchronisation entre veilleurs et destinataires finaux de l'information.

2.3 Outils et processus de veille

La veille repose sur une chaîne structurée d'activités : ciblage, collecte, traitement, analyse, diffusion, capitalisation (Roulet et al., 2015). Ces étapes nécessitent l'usage combiné d'outils et de méthodes :

- Outils de surveillance – flux RSS, agrégateurs comme Inoreader, plateformes de veille comme Sindup, Digimind, Curebot, etc. ;
- Moteurs de recherche spécialisés et logiciels d'analyse sémantique ;
- Système de gestion de la connaissance (Knowledge Management) pour l'archivage et la capitalisation des signaux.

Elsa Drevon, Dominique Maurel et Christine Dufour (Drevon et al., 2018) notent que la valeur stratégique de la veille dépend de sa capacité à être intégrée dans le processus décisionnel, ce qui suppose des livrables adaptés, des tableaux de bord et une interopérabilité des systèmes d'information.

Enfin, dans un contexte d'innovation accélérée, Yanqing Duan, Guangming Cao et John s. Edwards (Duan et al., 2020) montrent que la veille est souvent articulée avec les outils de « *business analytics* », notamment dans les grandes entreprises, qui les utilisent pour alimenter leurs stratégies R&D (recherche et développement) ou marketing.

2.4 Les dynamiques collaboratives dans la veille

La veille est de plus en plus pensée comme une activité collective. Corinne Dupin (Dupin, 2025b) insiste sur les apports mais aussi les difficultés d'une veille collaborative, qui consiste à intégrer des acteurs et des métiers non spécialisés dans la chaîne de veille : contributeurs d'information, co-analyse, retours sur les signaux. Cette approche permet de sortir de la logique descendante pour faire émerger une intelligence collective autour des enjeux stratégiques.

Manelle Guechtouli (Guechtouli, 2014) rappelle que les démarches de veille alternent entre organisation formelle et pratiques informelles, les deux coexistant souvent dans les PME. L'enjeu est d'instaurer une culture du partage et d'intégrer la veille dans les routines des métiers. Cela peut passer par la Ludopédagogie (Dupin, 2025a), les réunions d'équipe, les plateformes collaboratives ou la mise en place de chartes attentionnelles pour mieux canaliser l'information.

Dans le domaine académique, les bibliothèques se positionnent elles aussi comme des acteurs de veille collaborative, animant des débats et promouvant la pluralité des sources, ce qui renforce la fonction pédagogique et citoyenne de la veille dans un environnement informationnel (Dervaux-Duquenne, 2018).

3. Enjeux et contexte de la veille en Suisse romande

3.1 Résultats des enquêtes précédentes (2008-2017)

Les études menées entre 2008 et 2017 (Mermoud, 2008 ; Morina et al., 2014 ; Madinier & Bregnard, 2017) ont mis en évidence un retard structurel dans l'adoption de démarches de veille en Suisse romande. Les principales conclusions faisaient l'état des lieux des pratiques mises en place :

- Essentiellement informelles ;
- Sans outils dédiés ;
- Sans rôles ni processus clairement définis ;
- Dépendantes d'individus plutôt que d'une organisation systématique

À cette époque, les entreprises et organisations ne percevaient pas encore la veille comme une priorité stratégique, mais davantage comme une activité ponctuelle, souvent confondue avec la simple recherche d'information.

La littérature existante conforte ces constats : Manelle Guechtouli (Guechtouli, 2014) souligne que dans de nombreuses PME, la veille reste une pratique artisanale et éclatée, oscillant entre improvisation et dépendance à quelques individus clés, sans ancrage organisationnel durable. Aurélie Roulet, Christophe Bezençon et Hélène Madinier (Roulet et al., 2015) indiquent que les tentatives de formalisation de la veille en Suisse souffrent d'un manque d'évaluation d'impact, rendant difficile la justification d'investissements à long terme.

3.1.1 Une prise de conscience progressive du besoin de veille

Dès 2008, l'enquête menée par Alain Mermoud (Mermoud, 2008), dans le cadre de son travail de Bachelor de la HEG, établissait que 77% des entreprises interrogées affirmaient pratiquer la veille. Toutefois, cette veille s'avérait en grande partie informelle, concentrée entre les mains de la direction ou des services de marketing, et rarement munie d'outils et méthodes spécifiques.

En comparaison avec d'autres régions linguistiques ou pays, comme la France ou le Royaume-Uni, la Suisse accusait un retard notable, notamment en termes d'investissements budgétaires alloués à l'intelligence économique.

Cette tendance est confirmée par l'enquête de Amanda Morina et Alexandre Racine (Morina et al., 2014), dans le cadre de leur travail de Bachelor en 2014, ciblant plus spécifiquement les PME de Suisse romande. Ici encore, 93% des répondants reconnaissent un besoin en veille stratégique, mais seulement 27% bénéficient d'un dispositif totalement ou partiellement formalisé.

Cette étude met en avant des freins persistants :

- Manque de temps ;
- Absence de personnel dédié ;

- Faible culture managériale liée à la veille ;
- Difficulté à en démontrer le retour sur investissement.

Malgré ces obstacles, certaines structures évoquent des initiatives comme des bulletins de veille ou des bases de données partagées, portées par des individus moteurs.

En 2017, l'étude menée par Hélène Madinier et Thierry Bregnard (Bregnard et. al, 2017) dans le cadre du projet Interreg « WebSO + » confirme que la veille est désormais perçue comme un besoin transversal, tant par les entreprises (93%) que par les organismes de soutien à l'innovation (92%).

Le travail présente une évolution significative : l'intégration d'outils spécialisés devient plus fréquente, et des formes de diffusion comme les newsletters thématiques se normalisent. Toutefois, les pratiques restent encore peu mutualisées et les démarches de veille rarement connectées aux processus décisionnels stratégiques.

3.1.2 Des pratiques peu structurées et dépendantes de facteurs humains

À travers les trois enquêtes, un constat central se dégage : la veille stratégique est très souvent pratiquée de manière opportuniste, sans formalisation des processus ni documentation des sources et des méthodes. Elle repose largement sur l'intuition ou l'expérience métier, et sa mise en œuvre dépend généralement d'un petit nombre d'individus convaincus ou formés de manière autodidacte. L'absence de référentiels partagés ou de responsables formels rend la veille vulnérable aux aléas de la disponibilité ou de la mobilité du personnel.

De plus, les outils numériques disponibles restent sous-exploités, surtout dans les PME. Bien que certains répondants mentionnent des solutions comme les alertes Google ou les newsletters automatisées, l'intégration de plateformes professionnelles, de bases de données sectorielles ou de solutions collaboratives reste marginale. L'intérêt pour les technologies de veille est manifeste, mais la maturité numérique est insuffisante pour assurer un usage efficace.

3.1.3 Des attentes claires pour l'avenir : mutualisation, accompagnement, simplification

Les trois études convergent sur un point essentiel : les acteurs interrogés (qu'il s'agisse d'entreprises ou d'organismes d'accompagnement) expriment le besoin d'un soutien externe pour structurer leur démarche de veille. Ce soutien peut prendre plusieurs formes :

- Formations ciblées ;
- Prestations de veille externalisées ;
- Développement de solutions mutualisées.

En parallèle, les attentes se précisent quant aux fonctionnalités désirées dans les outils – synthèse automatique, pertinence des sources, alertes thématiques, accès mobile, etc... Cependant, la question de l'accompagnement humain reste centrale. Les utilisateurs souhaitent pouvoir interpréter les signaux d'alerte dans leur contexte, bénéficier d'analyses qualitatives et disposer de contenus contextualisés à forte valeur ajoutée.

3.1.4 Bilan final

Les résultats cumulés des enquêtes démontrent une trajectoire ascendante de la maturation du besoin en veille stratégique dans les PME et institutions romandes. Toutefois, l'absence d'outillage structuré, le manque de compétences en veille et la faible reconnaissance managériale de la fonction constituent des freins récurrents. La perspective d'une veille collaborative, mutualisée et animée, émerge comme une voie prometteuse, à condition d'un accompagnement soutenu et d'une meilleure intégration aux objectifs stratégiques des organisations.

3.2 Spécificités du tissu économique romand

Le tissu économique de Suisse romande se caractérise par la prédominance des PME, qui représentent 99% des entreprises et environ deux tiers des emplois au niveau national (OFS, 2025). Ce profil économique influence fortement les pratiques de gestion de l'information : ressources humaines limitées, faible disponibilité pour des projets transversaux, hiérarchies resserrées, culture d'entreprise pragmatique.

Contrairement à de grandes entreprises qui peuvent mobiliser des équipes dédiées à la veille ou à l'intelligence économique, les PME doivent souvent faire des choix de priorité : si la veille n'apparaît pas immédiatement liée au retour sur investissement, elle est reléguée ou mise de côté.

En outre, la formation des dirigeants et cadres intermédiaires à la culture de l'information stratégique demeure limitée. Des publications comme celles de RESSI, revue électronique suisse de science de l'information, (Dervaux-Duquenne, 2018) soulignent que la veille et la pensée critique restent insuffisamment intégrées dans les cursus académiques en Suisse, notamment dans les parcours d'études axés sur le management. Ce déficit de sensibilisation contribue à freiner la diffusion de pratiques structurées de veille au sein des entreprises.

À cela s'ajoute l'absence d'une politique publique nationale équivalente à celle de la France (Martre, 1994), où l'intelligence économique a été institutionnalisée dès les années 1990. Ce vide stratégique laisse la veille aux mains d'acteurs associatifs ou académiques, comme Swissintell, qui ne disposent pas des leviers politiques ou économiques nécessaires pour la généraliser.

3.3 Objectifs de l'enquête 2025

Face à ce contexte, le présent travail vise à dresser un état des lieux actualisé des pratiques de veille en Suisse romande. L'enquête cherche à répondre à plusieurs questions clés :

1. Quels sont les outils et méthodes utilisés aujourd'hui ?
2. Quelles sont les entreprises qui font de la veille aujourd'hui ?
3. Quelles structures (formelles ou informelles) sont mises en place ?
4. Quels sont les déclencheurs de la formalisation d'une démarche de veille ?
5. Comment les entreprises perçoivent-elles les enjeux liés à l'IA, à la surcharge informationnelle, ou à la désinformation ?

6. Existe-t-il une ouverture vers des pratiques collaboratives de veille ?

En s'appuyant sur des sources comme celles de Corinne Dupin (Dupin, 2025a, 2025b), qui décrit les mutations contemporaines du métier de veilleur et les difficultés de mise en œuvre de la veille collaborative, l'enquête vise aussi à comprendre si les entreprises romandes sont prêtes à intégrer ces transformations, ou si des obstacles culturels et organisationnels persistent.

Ce travail permettra finalement de proposer un modèle de veille adapté aux réalités locales, intégrant des scénarios progressifs de maturité, et fondé sur des exemples concrets observés en Suisse romande ou issus de benchmarks internationaux.

4. Méthodologie

4.1 Démarche générale

Cette étude adopte une approche mixte visant à comprendre la diversité des pratiques de veille en Suisse romande et à identifier les leviers d'évolution possibles. Cette méthode repose sur le principe de triangulation des données (Caillaud et. al, 2016), combinant :

- Une revue de littérature pour établir le cadre conceptuel ;
- Une enquête quantitative sous forme de questionnaire, afin de dresser un panorama représentatif des pratiques ;
- Des entretiens qualitatifs semi-directifs pour approfondir certains résultats et éclairer les zones de tension ou de transformation.

Ce choix méthodologique permet de croiser des données quantifiables (fréquence de la veille, typologie, outils utilisés, formation, etc.) avec des perceptions, partage d'expérience et points de vue professionnels souvent absents des enquêtes standardisées (Bouthillier et. al, 2018).

4.2 Outils de collecte

4.2.1 Questionnaire en ligne

Le questionnaire a été élaboré à partir des enseignements du cours « Techniques d'enquêtes », dispensé au deuxième semestre du Bachelor ID (dernière volée) de la HEG-GE (Gaudinat, 2022a, b et c), des éléments tirés de la revue de littérature et des modèles existants de cartographie de maturité en veille (Devron et. al, 2018 ; MindMeister, 2023 ; Borry et. al, 2013). Il comprend à la fois :

- Des questions fermées (typologie des outils, degré de formalisation, types de veille pratiquée) ;
- Des questions semi-ouvertes (notamment dans typologie des outils, où les répondants peuvent indiquer le nom de chaque outil). Ce choix a été privilégié aux questions ouvertes, car le traitement des données est plus rapide et simple.

Le questionnaire a été diffusé par plusieurs canaux. Tout d'abord, Swissintell l'a relayé par e-mail à ses membres, lors d'un événement organisé par l'association, ainsi que via des publications sur son profil LinkedIn. Il a également circulé au sein de réseaux professionnels suisses, comme SwissLib.

La diffusion s'est aussi faite par démarchage direct auprès d'entreprises et d'institutions. Cela a été rendu possible notamment grâce au réseau de la conseillère pédagogique du travail, Stéphanie Haesen, ainsi que celui de Swissintell, via Hélène Madinier. Enfin, des prises de contact individuelles ont été réalisées par courriel ou via LinkedIn.

4.2.2 Guide d'entretien semi-directif

Le guide d'entretien a été structuré autour de cinq grands axes :

1. Profilage professionnel et perception du rôle du veilleur
2. Organisation de la veille au sein de l'entreprise
3. Usage ou non des outils numériques et de l'IA

4. Enjeux collaboratifs ou transversaux
5. Projections de l'avenir de la veille et impact des IA

Les entretiens ont été réalisés en présentiel ou à distance (via Microsoft Teams et Zoom), selon les disponibilités des répondants, et font l'objet d'une analyse thématique (synthèse de chaque entretien et mise en tableau récapitulant les principaux éléments ressortis).

4.3 Échantillons et cibles

L'échantillonnage a ciblé :

- Des PME et grandes entreprises, ainsi que des institutions publiques de différents secteurs (industrie, services, culture, éducation, santé, administration, horlogerie, etc.) ;
- Des prestataires de veille ;
- Des experts du domaine (consultants, responsables de veille ou d'innovation).

Le critère de sélection principal était l'implication (même minimale) dans une pratique régulière de veille ou une réflexion sur l'intelligence informationnelle.

Bien que la taille de l'échantillon ne prétende pas à l'exhaustivité (43 répondants), l'objectif est de refléter une diversité des niveaux de maturité en veille, permettant de faire émerger des scénarios-types (Guechtouli, 2014 ; Roulet et. al, 2015).

4.4 Limites méthodologiques

Comme toute enquête, ce travail présente plusieurs limites :

- Un taux de réponse modéré au questionnaire, lié à la disponibilité des entreprises et institutions et une maturité en veille encore faible en Suisse romande ;
- Une auto-sélection des répondants – les entreprises sensibles au sujet de la veille sont davantage susceptibles de participer, ce qui peut biaiser les résultats vers les structures les plus développées ;
- Des entretiens parfois partiels ou inégaux dans la profondeur, selon l'expérience ou la fonction du répondant ;
- La diversité des définitions et compréhensions du mot « veille », qui recouvre parfois des pratiques très éloignées des standards académiques.

Pour limiter ces biais, l'enquête a intégré des définitions introductives, une anonymisation des résultats, et une triangulation constante entre les données recueillies et les cadres théoriques issus de la littérature scientifique (Wuillemin, 2018 ; Nombissi, 2020).

5. Analyse des résultats

5.1 Cartographie des pratiques actuelles

L'analyse du questionnaire et des entretiens révèle une grande hétérogénéité des pratiques de veille en Suisse romande. Trois profils types d'organisations peuvent être distingués :

1. Organisations pratiquant la veille informelle : majoritaires dans l'échantillon, ces structures (souvent des PME) réalisent une veille sans outils spécialisés, à travers une navigation ponctuelle sur le web, des échanges entre collègues ou la lecture non systématique de newsletters. La veille repose ici sur des individus plutôt que sur une organisation et coordination formelle des équipes (Guechtouli, 2014).
2. Organisations pratiquant la veille semi-formelle : certaines entreprises commencent à structurer la démarche de veille via un responsable désigné, l'utilisation d'agrégateurs (Inoreader, Google Alerts, etc.) et un stockage centralisé de l'information. Toutefois, peu d'entre elles procèdent à une analyse approfondie ou à une diffusion régulière.
3. Organisations pratiquant la veille formelle : peu nombreuses, elles disposent d'un processus clair (workflow, outils dédiés, livrables fréquents) et d'une fonction de veille identifiée dans leur organigramme. Ce type d'organisation se retrouve surtout dans les grandes entreprises ou dans les institutions qui offrent des services de veille et intelligence économique.

Une tendance générale montre que la veille technologique et la veille concurrentielle sont les formes les plus pratiquées, tandis que la veille réglementaire et la veille prospective sont rarement citées comme une priorité (Wuillemin, 2018 ; Drevon et. al, 2018).

5.2 Motivations et freins à la veille

5.2.1 Motivations

Les entretiens révèlent plusieurs déclencheurs fréquents à la mise en place d'une veille :

- Un changement de marché ou de réglementation ;
- L'arrivée de concurrents disruptifs ;
- Un besoin d'innovation d'un produit/service ;
- Une pression des partenaires ou des clients pour anticiper les évolutions.

Dans ces cas, la veille devient un outil d'adaptation rapide, voire un levier d'innovation (Duan et. al, 2020). Elle est perçue comme utile pour « sortir la tête du guidon » et alimenter la stratégie.

5.2.2 Freins

Les obstacles les plus cités sont :

- Le manque de temps et de ressources ;
- L'absence de culture de l'information stratégique ;

- La difficulté à démontrer un retour sur investissement (ROI) immédiat (très peu d'organisations mettent en place cette évaluation) ;
- Le manque de compétences internes ou de formation spécialisée.

Plusieurs répondants mentionnent aussi une confusion entre veille et recherche documentaire ponctuelle, ou une résistance des collaborateurs à partager l'information collectée.

5.3 Perception du rôle du veilleur

Le rôle du veilleur est très variable selon les structures :

- Dans les PME – il n'est souvent pas identifié, car la veille est considérée comme une tâche secondaire ou accessoire ;
- Dans les grandes entreprises – le veilleur est perçu comme un analyste transversal, en lien avec le marketing, la recherche et développement ou encore la stratégie.

Certains entretiens font apparaître un changement progressif dans les attentes : on attend de plus en plus du veilleur qu'il « fasse parler les données », qu'il donne du sens et produise des synthèses critiques. Cela confirme les observations de Corinne Dupin (Dupin, 2025a), qui voit le veilleur comme un éclaireur stratégique, garant de la rigueur, du temps long et du pluralisme.

Par ailleurs, l'usage croissant de l'IA générative dans les entreprises remet en cause la place du veilleur. S'il est vu comme un assistant technique pour automatiser certaines tâches (comme la collecte et le tri d'information), la validation humaine reste indispensable pour éviter les biais, la perte de sources pertinentes, l'homogénéisation des analyses et leur qualité (Debliq & Texier, 2020 ; Sala, 2025).

5.4 Degré d'ouverture à la veille collaborative

L'enquête révèle une ouverture modérée à la veille collaborative :

- La majorité des organisations interrogées reconnaissent son intérêt (transversalité des compétences, intelligence collective) ;
- Mais peu d'entre elles l'ont réellement mise en place, par faute d'animation, de culture du partage ou des méthodes de travail uniformisées.

Certaines expérimentations internes sont notables : réunions d'équipes interservices, newsletters internes corédigées, groupes de discussion informels. Toutefois, ces initiatives restent fragmentées et dépendantes de porteurs individuels.

Les obstacles évoqués rejoignent les constats de Corinne Dupin (Dupin, 2025b) :

- Manque de temps des collaborateurs ;
- Difficulté à coordonner les contributions ;
- Absence de reconnaissance managériale des efforts collaboratifs.

Cependant, les organisations qui ont mis en place ce type de veille en tirent des bénéfices significatifs : meilleure détection de signaux, diversité des points de vue, amélioration des décisions collectives (Noumbissi, 2020).

5.5 Analyse des résultats de l'enquête quantitative

L'enquête menée en 2025, auprès de 43 organisations de Suisse romande, permet de dresser un portrait représentatif et actualisé des pratiques de veille stratégique dans cette région. Elle confirme plusieurs tendances observées dans les entretiens qualitatifs, tout en mettant en lumière des contrastes sectoriels et structurels notables.

5.5.1 Secteurs d'activité des répondants

L'analyse des réponses à la question « Quel est votre secteur d'activité ? » permet d'identifier une forte hétérogénéité des profils des organisations interrogées, ce qui illustre le caractère transversal de la veille stratégique. Les réponses recensées couvrent aussi bien le secteur public (enseignement, administration, social, santé) que le secteur privé (industrie, horlogerie, e-commerce, consulting).

L'analyse de ces réponses met aussi en évidence une forte hétérogénéité des profils des organisations interrogées, illustrant le caractère transversal de la veille stratégique. Les répondants se répartissent globalement en deux catégories :

1. Les prestataires de services de veille (agences spécialisées, consultants indépendants, sociétés de conseil en intelligence économique et cybersécurité) qui offrent des services externalisés ou hybrides à leurs clients.
2. Les entreprises utilisatrices (industrie, horlogerie, santé, enseignement, administration, ONG, bibliothèques, etc.), qui pratiquent la veille pour leurs besoins internes, souvent avec des niveaux de structuration variables.

Cette distinction permet de mieux comprendre les logiques en présence : les prestataires développent des méthodes avancées et une offre outillée, tandis que les entreprises, notamment les PME, expriment des besoins de structuration et de sensibilisation.

Parmi les 43 répondants de l'enquête, 36% sont des prestataires de veille (sociétés de conseil, agences spécialisées, cellules externalisées) et 64% des entreprises utilisatrices issues de secteurs variés (industrie, horlogerie, bibliothèques académiques, administration publique, santé, énergie, etc.). Cette distinction illustre deux logiques complémentaires : la production et la consommation de veille.

Les prestataires de veille se caractérisent par une structuration de la veille plus avancée :

- Un recours régulier à des outils spécialisés (Sindup, Inoreader, plateformes maison) ;
- Une diffusion sous forme de newsletters et rapports structurés ;
- Une intégration progressive de l'IA pour la synthèse ou le traitement (cf. Commarmond, 2025) ;
- Un rôle d'accompagnateurs pour sensibiliser et former les clients (Bouthillier & Gainor, 2018).

Leur maturité confirme les constats d'Aurélié Roulet (Roulet et. al, 2015) sur la nécessité d'évaluer et d'objectiver l'impact de la veille, mais aussi ceux de Béatrice Bourgeois (Bourgeois, 2020) concernant la professionnalisation de l'intelligence économique.

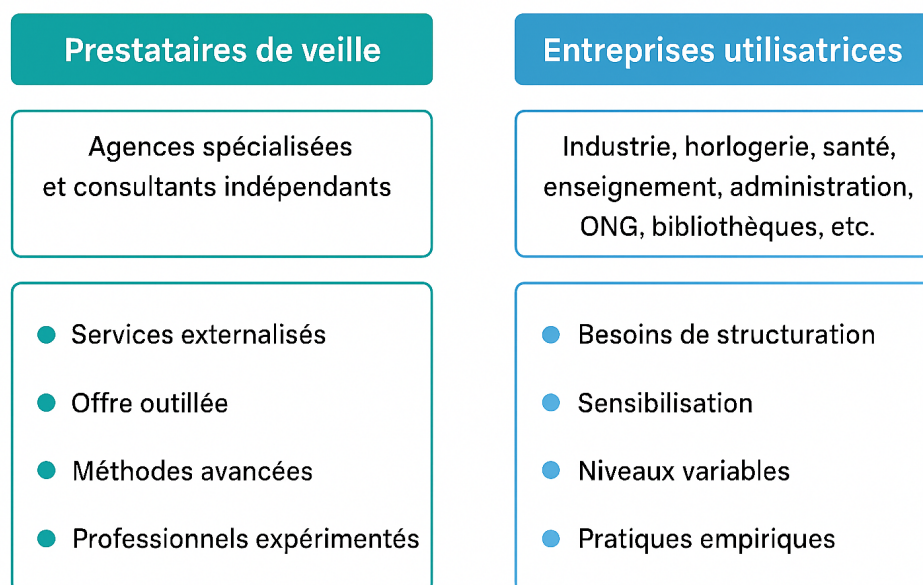
Les entreprises utilisatrices présentent une situation plus hétérogène :

- 53 % de ces organisations déclarent formaliser leur veille via des outils ou processus définis;
- Tandis que 21 % fonctionnent encore de manière totalement informelle, confirmant les observations d'Amanda Morina et Alexandre Racine (Morina et al, 2014) et d'Alain Mermoud (Mermoud, 2008) sur le manque de structuration historique en Suisse romande;
- Les motivations principales sont liées à l'innovation technologique, au suivi des marchés et à la régulation (Noumbissi, 2020 ; Devon et al, 2018).

La dualité entre prestataires de services de veille (36 %) et les organisations utilisatrices des services de veille (64 %) reflète un écosystème où la demande de professionnalisation croît mais où l'offre reste fragmentée. Les prestataires constituent des pôles d'expertise avancés, tandis que les entreprises utilisatrices demeurent inégalement matures, souvent freinées par des contraintes de temps, de compétences ou de budget.

Ces résultats rejoignent également les conclusions des entretiens qualitatifs : plusieurs entreprises utilisent des outils de base (Google Alerts, flux RSS), parfois couplés à des newsletters collaboratives, mais peinent à franchir le cap de l'intégration stratégique.

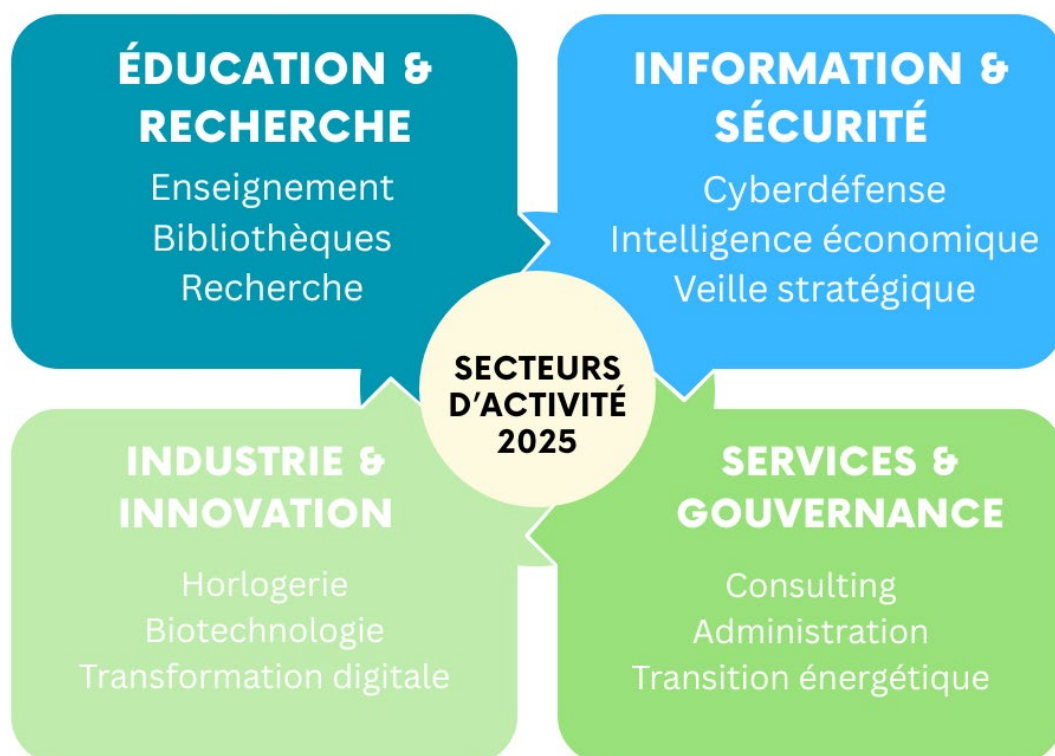
Figure 1 : Prestataires de veille VS Entreprises utilisatrices



Ainsi, la cartographie sectorielle (figure ci-dessus) révèle à la fois la diversité des besoins et la complémentarité entre les prestataires et les entreprises utilisatrices : les premiers structurent et professionnalisent l'offre, tandis que les secondes cherchent à intégrer progressivement la veille dans leur fonctionnement stratégique.

On peut observer des regroupements thématiques dominants autour de quatre grands pôles sectoriels :

Figure 2 : Pôles sectoriels identifiés



La répartition sectorielle observée dans cette enquête confirme plusieurs tendances déjà identifiées dans les travaux antérieurs. Dès 2008, Alain Mermoud (Mermoud, 2008) relevait la prédominance des pratiques de veille dans l'industrie et la technologie, en particulier dans l'horlogerie et les secteurs de pointe, ce que reflète encore aujourd'hui le poids du pôle « Industrie et technologies » (25,6 %).

En 2014, Amanda Morina et Alexandre Racine (Morina et. al, 2014) soulignaient l'importance croissante de la veille dans l'éducation et la recherche, mais de manière encore peu formalisée. Ce constat trouve un écho direct dans notre enquête, où ce pôle est le plus représenté (27,9 %), témoignant d'une évolution progressive vers une institutionnalisation des pratiques au sein des bibliothèques et hautes écoles.

Enfin, l'étude de Thierry Bregnard et Madinier (Bregnard et. al, 2017) mettait en évidence l'émergence des enjeux liés à la sécurité, au conseil spécialisé et à la transition sociétale, en lien avec la montée de la cybersécurité, des risques géopolitiques et des mutations énergétiques.

Ces dimensions sont désormais pleinement visibles dans notre corpus, avec des pôles « Intelligence, sécurité et conseil spécialisé » et « Services publics et transition sociétale » représentant chacun 23,2 % des répondants. Cette comparaison révèle donc une diversification progressive des domaines de veille en Suisse romande : d'une orientation initialement technologique et industrielle, la veille s'est élargie à l'éducation, aux services

publics et à la sécurité, confirmant sa fonction transversale et son rôle croissant comme outil stratégique dans un contexte de complexité accrue.

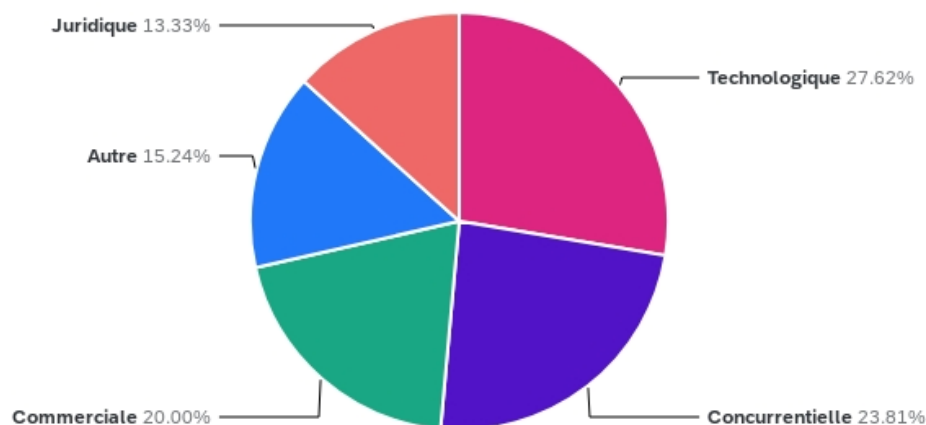
Ces pôles révèlent aussi la diversité des secteurs concernés par la veille et leur point commun : une nécessité croissante de traiter l'information stratégique dans des environnements volatils ou à forte responsabilité.

Les entretiens qualitatifs (sous-chapitre 5.6) permettent d'approfondir la compréhension de ces pôles :

- Le pôle « Éducation et recherche » est fortement représenté, comme en témoignent les répondants issus de bibliothèques universitaires, d'écoles d'horlogerie (cf. entretiens avec Agnès Dervaux-Duquenne, Aurélie Vieux ou Alexandre Glarner). Leur usage de la veille est souvent tourné vers la pédagogie, la diffusion thématique ou la sensibilisation aux outils numériques (Dupin 2025b ; Wuillemin, 2018).
- Dans l'industrie, notamment horlogère ou biotechnologique, les veilles sont orientées vers la technologie, l'innovation de produits et les fournisseurs. Ces pratiques ont été confirmées par plusieurs témoignages (cf. entretiens avec une entreprise horlogère de luxe ou SCBT). Les veilles sont souvent techniques, liées à l'anticipation des matériaux, normes ou tendances du marché (Noumbissi, 2020 ; Roulet et. al, 2015).
- Le secteur de l'intelligence et de la sécurité regroupe des professionnels expérimentés, souvent dans des fonctions externalisées ou hybrides. Rachel Lorente de VICI Agency et la société prestataire de veille dans le canton de Genève témoignent de l'augmentation de la demande dans ce domaine et du besoin de structuration des outils et des processus (Commarmond, 2025 ; Dupin, 2025a).
- Les services publics ou de conseil (géopolitique, consulting, transition énergétique) expriment des attentes spécifiques : améliorer la circulation de l'information dans l'organisation, renforcer la légitimité de la veille auprès des dirigeants ou appuyer des missions citoyennes (cf. entretiens avec Politiveille et l'entreprise valaisanne dans le domaine de la transition énergétique).

5.5.2 Typologies des veilles réalisées

Figure 3 : Quels types de veille sont principalement réalisés ?



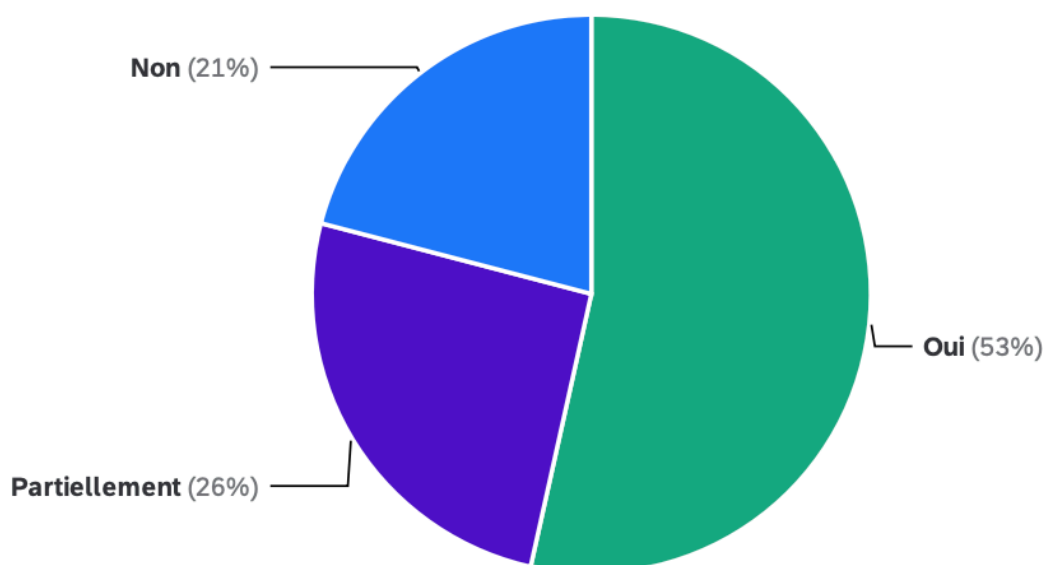
Les résultats montrent une prédominance des veilles technologique (27,6 %) et concurrentielle (23,8 %), confirmant leur rôle central dans les secteurs industriels et innovants. La veille commerciale (20 %) traduit l'attention portée aux marchés et aux clients, tandis que la veille juridique (13,3 %) reste secondaire, souvent perçue comme une fonction de conformité. La catégorie « autres » (15,2 %) reflète la diversité des pratiques (politique, médiatique, stratégique), mais aussi la fragmentation des dispositifs de veille.

Ces constats rejoignent ceux de la littérature (Mermoud, 2008 ; Morina & Racine, 2014 ; Bernard & Madinier, 2017) et soulignent l'importance de renforcer la formalisation, en particulier pour les PME, tout en intégrant progressivement l'IA comme appui technique (Commarmond, 2025).

5.5.3 Niveau de structuration de la veille

L'enquête quantitative menée auprès de 43 répondants met en évidence plusieurs tendances structurantes concernant la veille en Suisse romande. La pratique de la veille apparaît quasi universelle : 95% des participants déclarent y recourir, mais seulement 53% la formalisent à travers des processus ou des outils dédiés. À l'inverse, 21% fonctionnent encore de manière totalement informelle, confirmant que la structuration reste un enjeu central.

Figure 4 : La veille dans votre organisation est-elle formalisée avec des processus et outils dédiés ?

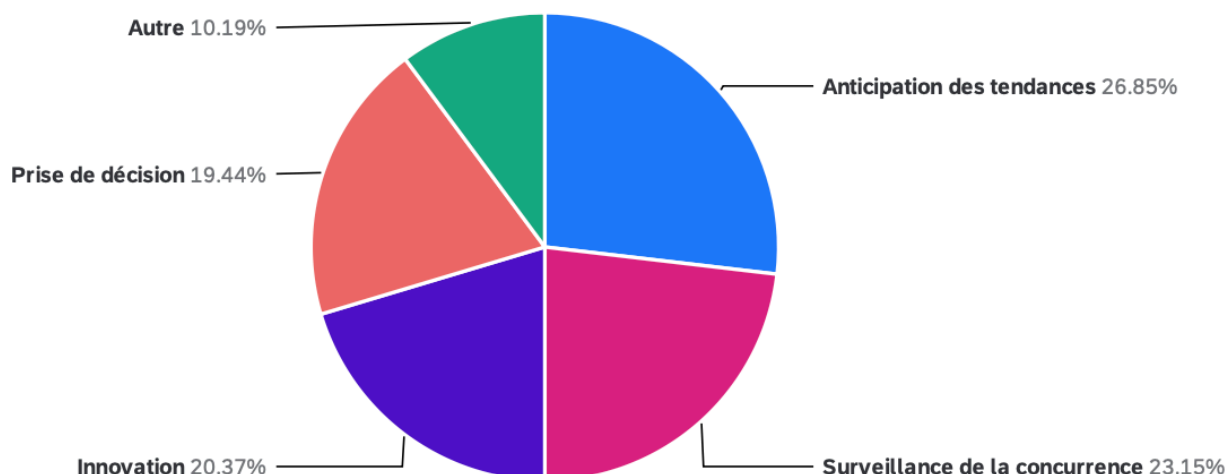


Ce manque de formalisation est encore aujourd'hui observable dans de nombreuses petites structures rencontrées lors des entretiens, où la veille repose sur des individus isolés et non sur un dispositif reconnu et pérenne. Toutefois, plusieurs initiatives récentes – comme au sein de la FER (Fédération des Entreprises Romandes) ou SCBT (Swiss Center for Business Technology and intelligence) – tendent à inverser cette tendance, notamment via des audits internes et la mise en place de workflows collaboratifs.

5.5.4 Finalités dominantes : innovation, anticipation, stratégie

Les répondants identifient comme objectifs principaux de la veille : l'anticipation des tendances, la veille concurrentielle, l'innovation et l'aide à la prise de décision stratégique.

Figure 5 : Quels sont les principaux objectifs de votre veille ?



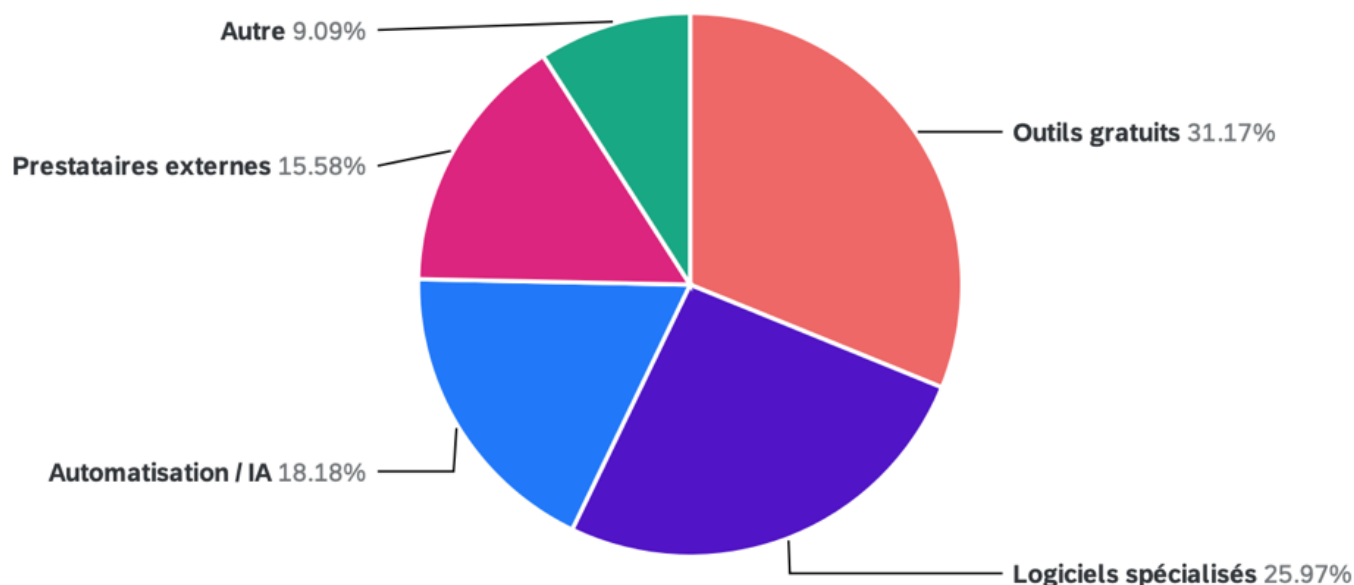
Réponses données pour l'option « Autre » : amélioration de la qualité de la collection documentaire ; adaptation de l'enseignement aux évolutions des métiers ; source d'inspiration ; se tenir informé ; performance des autorités cantonales ; gestion de crise ; connaissance métier exigée par la profession ; formation continue ; surveillance des nouvelles publications concernant l'évolution du métier et / ou des besoins des publics ; gestion des risques.

Ces résultats rejoignent ceux de la revue littéraire (Drevon et. al, 2018), qui décrivent une évolution du rôle de la veille, d'un simple outil de surveillance à un levier de décision dans un environnement complexe.

Ces constats sont aussi confirmés par les entretiens qualitatifs, lors desquels les professionnels affirment que ces fonctions sont devenues essentielles pour orienter les projets d'innovation, de diversification ou de gestion des risques.

5.5.5 Outils utilisés : entre gratuité, logiciels spécialisés et IA

Figure 6 : Quels outils utilisez-vous pour la veille ?



Réponses données pour l'option « Outils gratuits » : Wallabag ; Google Alerts ; Inoreader (version gratuite) ; TalkWalker alerts ; Distill ; Twitter ; Feedly.

Réponses données pour l'option « Logiciels spécialisés » : Newsdesk ; Inoreader (version payante) ; Lexis ; Mention ; Plateforme Politiveille ; Swissdox ; Syracuse ; RAPID ; Questel ; Minesoft ; KB Crawl ; Scopus ; Orbit ; bases de données de presse de la BCUL ; journaux spécialisés ; Factiva ; Merger Market.

Réponses données pour l'option « Prestataires externes » : TPRM (Third-Party Risk Management) ; consultants locaux.

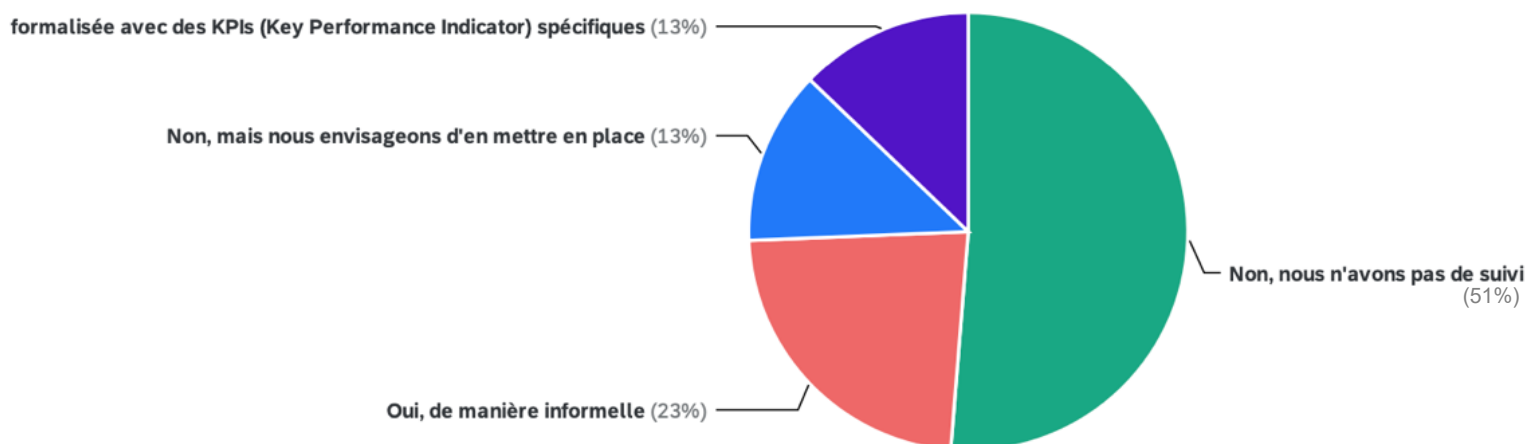
Réponses données pour l'option « Automatisation » : ChatGPT ; Perplexity ; DeepL ; Averbis ; Mistral ; Gemini.

Réponses données pour l'option « Autre » : flux RSS ; catalogues d'éditeurs ; réseautage avec les enseignants ; réseau de fournisseurs ; manuelle sur des réseaux sociaux et sites web ; publications juridiques ; ouvrages de doctrine ; collaboration entre collègues ; alertes ; agrégateurs.

L'analyse des outils révèle une grande hétérogénéité. Ces résultats confirment une transition en cours vers l'outillage avancé, mais encore inégalement réparti, en particulier selon les ressources disponibles. Ce constat fait écho à celui de Bruno Texier (Texier, 2020), qui soulignait un cloisonnement entre petites structures aux moyens limités et grandes institutions plus technophiles.

5.5.6 Indicateurs de performance encore rares

Figure 7 : Avez-vous des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité de votre veille ?



L'absence d'indicateurs de performance est frappante : 51% n'utilisent aucun indicateur, tandis que 23% le font de manière informelle, et seulement 13% ont mis en place des KPI formalisés. Cela rejoint les constats de Aurélie Roulet, Christophe Bezençon et Hélène Madinier (Roulet et. al, 2015), qui déploraient déjà le manque de culture de l'évaluation dans les dispositifs de veille.

5.5.7 Évolutions attendues : IA, structuration, collaboration

Figure 8 : Quelles évolutions attendez-vous dans les pratiques de veille stratégique en Suisse romande ?

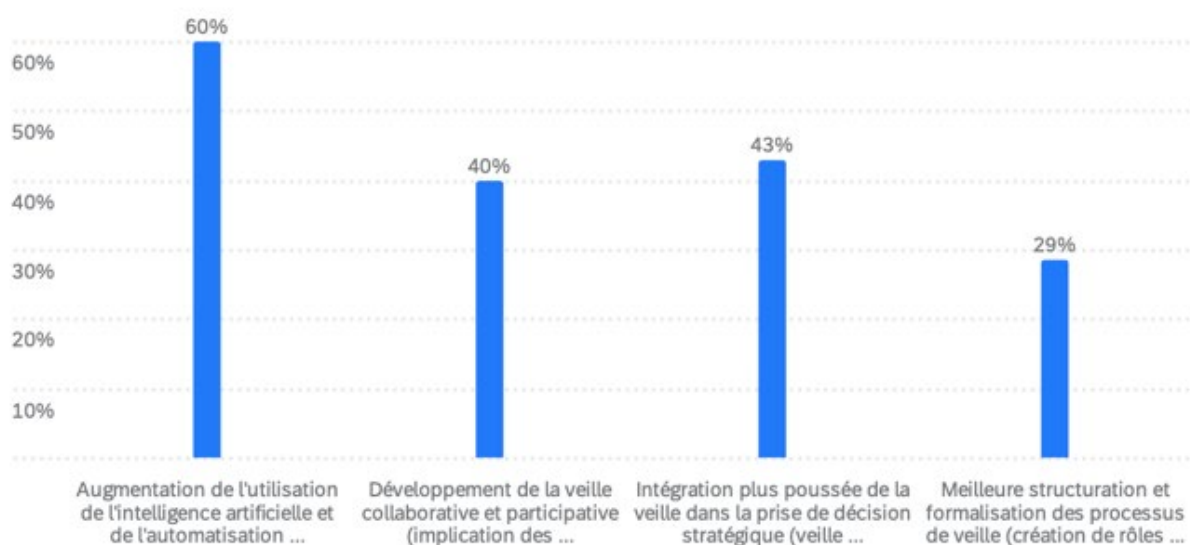
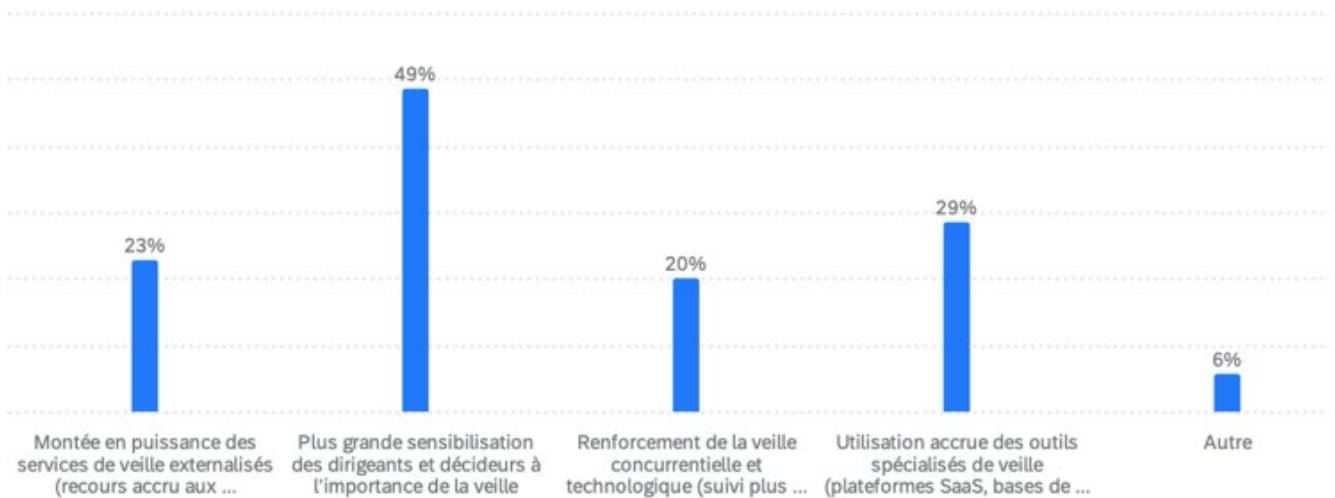


Figure 9 : Quelles évolutions attendez-vous dans les pratiques de veille stratégique en Suisse romande ?



Réponse donnée pour l'option « Autre » : ne se prononce pas.

Parmi les pistes d'évolution identifiées par les répondants, quelques axes se distinguent :

- Développement de l'IA ;
- Mise en place d'une veille collaborative ;
- Structuration accrue des dispositifs de veille ;
- Intégration de la veille dans la prise de décision ;
- Sensibilisation des décideurs à l'importance de la veille.

Certaines de ces orientations rejoignent les recommandations formulées par Corinne Dupin (Dupin, 2025b), qui appelle à repenser la fonction de la veille comme un espace de médiation, de débat et de pluralisme. Plusieurs professionnels interrogés ont mis en œuvre des formes hybrides de veille collaborative, parfois basées sur des outils comme Wallabag ou Mailchimp, ou encore sur la contribution thématique volontaire des collègues.

5.5.8 Analyse transversale des résultats du questionnaire

L'analyse des résultats du questionnaire confirme et renforce les tendances identifiées dans la revue de la littérature et les entretiens qualitatifs. Plusieurs constats majeurs se distinguent :

- Une pratique quasi universelle mais inégalement formalisée : la majorité des répondants déclarent pratiquer une forme de veille, qu'elle soit individuelle, collaborative, spontanée ou équipée. Toutefois, ces pratiques restent dans beaucoup de cas informelles, non documentées et peu évaluées.
- Des finalités stratégiques reconnues mais freinées par un manque de structuration : si les objectifs de la veille sont bien perçus – soutien à l'innovation, anticipation des risques, surveillance concurrentielle – la mise en œuvre reste encore bridée par l'absence de processus clairs, des rôles définis

ou des outils adaptés. Cela confirme les analyses de Corinne Dupin (2025a) et de Aurélie Roulet, Christophe Bezençon et Hélène Madinier (Roulet et. al, 2015) sur l'importance de l'intégration stratégique de la veille et du pilotage.

- Un intérêt croissant pour les outils numériques et l'IA : de nombreux répondants évoquent des outils comme Sindup, Inoreader ou Mention, et plusieurs entretiens soulignent l'émergence de solutions IA. Néanmoins, à l'instar des travaux de David Commarmond (Commarmond, 2025), il est largement admis que l'intelligence humaine reste essentielle pour l'analyse, la contextualisation et l'interprétation stratégique des signaux.
- Une diversité sectorielle confirmant la transversalité des enjeux : les secteurs d'activité représentés dans l'enquête - allant de l'enseignement, la recherche, l'horlogerie, la cybersécurité à la mobilité ou à la transition énergétique – illustrent la portée interdisciplinaire de la veille stratégique. Ce pluralisme appelle à des modèles souples, modulaires et adaptables selon les besoins et cultures métier.

Ces résultats mettent en évidence l'importance d'une approche progressive, contextualisée et collaborative du développement de la veille, notamment au sein des PME. Le croisement des données confirme que la veille ne peut se réduire à une simple collecte d'information : elle est un levier d'intelligence collective, de différenciation et de résilience dans un environnement informationnel en constante évolution.

5.6 Analyse des entretiens qualitatifs

En complément du questionnaire diffusé auprès des organisations et prestataires de veille, des entretiens qualitatifs ont été menés avec des professionnels issus de contextes variés en matière de pratique de la veille.

5.6.1 Politiveille

Cet entretien met en lumière des parcours non linéaires, témoignant de la diversité des chemins menant à la veille stratégique.

Francine Nginamau, passée par les sciences économiques, les archives, la bibliothéconomie (Bachelor ID), puis un Master en Business Administration – Orientation Prospective de la HES-SO, a progressivement orienté sa carrière vers la coordination d'activités documentaires à forte composante informationnelle, notamment au sein de Swissintell en tant que community manager, puis chez Politiveille comme chargée de projet. Son parcours met en évidence le rôle des spécialistes en information documentaire comme potentiels acteurs de veille, bien que leur formation initiale y accorde peu de place.

Lionel Ricou, fondateur et CEO de Politiveille, présente un profil ancré dans la communication politique et les affaires publiques, ayant progressivement intégré la veille comme outil d'influence. Cette trajectoire révèle que dans certains secteurs – notamment publique – la veille n'est pas une fonction autonome, mais intégrée à des stratégies globales de communication, de lobbying ou de positionnement institutionnel.

La plateforme Politiveille illustre les spécificités de la veille politique dans le contexte suisse, notamment à Genève, unique canton où elle est active.

L'outil développé par Politiveille intègre des fonctionnalités avancées : moteur de recherche plein texte sur 1000 objets législatifs, alertes automatiques, synthèses exportables, et bientôt des résumés générés par intelligence artificielle. Toutefois, l'IA reste assistante, et non substitut – la vigilance humaine est toujours requise pour l'analyse critique et la compréhension fine des implications politiques.

Cet entretien renforce plusieurs constats issus de l'analyse quantitative :

- Le rôle du facteur humain reste essentiel pour donner sens à l'information, quel que soit le degré de numérisation de l'outil ;
- Le besoin spécifique de formation en veille, en particulier dans des domaines de niche comme la politique, est jugé crucial. Il est souligné que les cursus actuels (information documentaire / information sciences) ne préparent pas suffisamment les professionnels à ce type d'activité spécialisée. Les interviewés ressentent un manque de représentativité au niveau des sites web et bases de données dédiées au secteur politique ;
- La dimension collaborative (commentaires, annotations, échanges entre utilisateurs) représente une piste d'évolution majeure, mais nécessite une culture organisationnelle adaptée ;
- Enfin, la veille peut jouer un rôle stratégique dans des institutions culturelles, notamment pour anticiper les arbitrages politiques et défendre leur place dans l'espace public, comme observé durant la crise sanitaire (exemple abordé durant l'entretien).

Les apports qualitatifs de cet entretien confirment que la veille, même dans des domaines très spécifiques comme le suivi politique ou institutionnel, partage les mêmes défis que la veille en entreprise : manque de temps, ressources limitées, fragmentation des données, sous-estimation de la fonction. Ces témoignages renforcent l'idée que la professionnalisation de la veille passe par :

- La reconnaissance d'un métier à part entière ;
- La formation spécialisée adaptée aux contextes d'exercice de la veille ;
- Mise en synergie des outils numériques avec les expertises humaines.

5.6.2 École d'horlogerie de Genève

Un deuxième entretien a été réalisé avec Alexandre Glarner, professionnel issu du domaine industriel, ayant exercé des fonctions allant de l'ingénierie de précision à la direction qualité dans le secteur du luxe horloger. Son parcours illustre la place centrale qu'occupe la veille technologique dans des filières à la fois innovantes et traditionnelles, comme l'horlogerie suisse.

Formé à la micromécanique et à la robotique, Alexandre Glarner a évolué dans des secteurs variés (aéronautique, implants médicaux, joaillerie), ce qui lui a permis de développer une vision transversale des besoins en information, innovation et transmission des savoirs. Il témoigne d'une prise de conscience dès les années 2014-2015 des enjeux de l'intelligence économique, tout en déplorant le manque d'infrastructures concrètes et de ressources (comme des échantillons d'essai) pour expérimenter les innovations techniques de manière opérationnelle.

Dans l'horlogerie, la veille ne se limite pas à une simple surveillance technique ; elle s'inscrit dans une relation dynamique avec les fournisseurs, qui proposent souvent des nouveautés en exclusivité aux marques. Cette interaction alimente une forme de veille collaborative informelle, où le dialogue constant entre fabricants et sous-traitants permet d'ajuster les matériaux, formes ou couleurs en fonction des attentes des services de marketing et esthétique.

Alexandre Glarner souligne également l'importance des salons professionnels comme Watch & Wonders ou EPHJ (Environnement Professionnel Horlogerie-Joaillerie), véritables lieux de détection des tendances, de réseautage, mais aussi d'influence réciproque entre acteurs.

L'entretien met également en lumière le rôle crucial des écoles professionnelles, comme l'école d'horlogerie de Genève, dans l'intégration de la veille et de l'innovation dans les pratiques pédagogiques. Un enjeu récurrent concerne la mise à jour des compétences des enseignants eux-mêmes, afin qu'ils puissent suivre l'évolution rapide des technologies. Des dispositifs de formation continue sont mis en place au niveau cantonal, complétés par une politique interne de régulation pédagogique.

La collaboration avec l'industrie est forte, comme en témoignent les liens avec des fournisseurs d'équipements spécialisés (ex. : Sylvac), permettant aux élèves de s'exercer sur des machines proches du contexte réel de travail.

L'entretien aborde également la question de l'usage croissant de l'intelligence artificielle par les élèves : si l'IA est utilisée pour générer des résumés ou préparer des supports de cours, il est important de souligner la nécessité d'un encadrement pédagogique pour éviter les risques d'erreurs ou « d'hallucinations » informationnelles.

Il est important d'adopter une approche équilibrée et critique, où l'IA est intégrée comme un pilier parmi d'autres (carnets de laboratoire, pratique, discussions), et non comme substitut à la réflexion. Cela rejoint les conclusions de Corinne Dupin (Dupin, 2025a) sur le rôle du veilleur humain comme garant du sens et de la rigueur, même dans un contexte d'apprentissage.

L'école valorise également des méthodes pédagogiques actives : projets concrets, production de tableaux, rédaction de rapports pratiques, comparaison de sources. Cette approche développe l'esprit critique des élèves et leur autonomie dans la recherche et la structuration de l'information

Ce témoignage confirme plusieurs constats déjà établis dans l'étude :

- La veille technologique est souvent intégrée dans les processus métiers, sans être identifiée comme une fonction à part entière ;
- L'information provient souvent de canaux interpersonnels ou professionnels informels (salons, fournisseurs, discussions internes) ;
- L'éducation à la veille doit évoluer, non seulement en mettant à jour les savoirs des enseignants, mais aussi en structurant des méthodes critiques d'utilisation des outils numériques et de l'IA.

Enfin, l'entretien met en évidence un enjeu souvent négligé : la nécessité de former les futurs professionnels à la pratique effective de la veille, non pas comme une activité isolée, mais comme une compétence transversale, mobilisée au quotidien dans les projets techniques, la gestion de la qualité ou de l'innovation des produits.

5.6.3 VICI Swiss Competitive Intelligence SA.

L'entretien mené avec Rachel Lorente, diplômée d'un Bachelor en Information Documentaire de la HEG-GE et spécialisée en veille stratégique, offre un regard précieux sur les réalités de terrain d'un professionnel intégré à une start-up de veille et cyber-renseignements, VICI Agency (de son nom court), basée dans le canton de Vaud, avec une succursale active à Martigny (Valais).

Son parcours, qui inclut un stage au service de veille de l'Hospice général et un travail de Bachelor au sujet de la veille, primé par la HES-SO, plus précisément sur la santé mentale étudiante (Lorente, 2023), témoigne d'une montée rapide en compétence dans ce domaine, avec des responsabilités opérationnelles immédiates dans son poste actuel. Elle exerce en effet seule la majeure partie des missions de veille de l'entreprise - au sein de la branche « agency », qui est séparée de la branche « cyber défense » de VICI.

Rachel Lorente mène simultanément des veilles classiques mensuelles (concurrentielles, fournisseurs, géopolitiques), des recherches ad hoc (ex. : enquêtes sur des personnes ou risques sanitaires), et la surveillance du dark web, toujours dans le respect de la légalité (récupération d'informations accessibles, sans piratage ni infiltration). Ce périmètre reflète une veille de forte valeur stratégique, mobilisant plusieurs outils et langues, ainsi qu'une forte réactivité aux demandes des clients.

Il faut cependant noter que la structuration de la diffusion est encore en développement : les veilles concurrentielles sont parfois transmises sous forme brute, tandis que d'autres (géopolitiques, par exemple) font l'objet de rapports mensuels plus construits. Cette disparité reflète un manque de standardisation interne, symptomatique des structures jeunes où les processus de veille sont encore en cours de formalisation.

L'entretien illustre bien les tensions ressenties par un veilleur unique en environnement start-up. Bien que soutenue par son employeur, Rachel Lorente constate que sa charge de travail est parfois sous-estimée, la veille étant perçue comme une tâche rapide, alors qu'elle implique des heures de sélection, tri, vérification et rédaction de l'information. L'absence de collègues spécialisés crée un sentiment d'isolement fonctionnel, même si une stagiaire de la HEG est prévue pour du renfort à court terme.

Rachel Lorente a démontré aussi des compétences d'enseignement, en formant un collègue commercial en veille technique, prouvant ainsi que l'apprentissage sur le terrain, entre pairs, joue un rôle crucial dans la diffusion de la culture de veille.

L'une des préoccupations majeures évoquées est la structuration des processus de veille. Rachel Lorente souhaite formaliser davantage les pratiques internes, remplacer l'outil Mention par une solution plus adaptée, et intégrer des outils comme Sindup ou Curebot pour gagner du temps dans la sélection automatisée des sources. Cela rejoint les constats de Corinne Dupin (Dupin, 2025b) sur la recherche d'efficacité via l'outillage, sans sacrifier l'analyse humaine.

Elle insiste aussi sur l'intérêt d'une veille collaborative, qui pourrait se déployer entre entreprises, écoles et institutions, à condition d'avoir un encadrement rigoureux. L'objectif à

moyen terme serait d'élargir l'équipe de veille, afin de diversifier les expertises, soulager la charge individuelle et renforcer la qualité des analyses.

L'intelligence artificielle est utilisée de manière ponctuelle, principalement pour générer des résumés, reformuler ou comprendre les liens complexes entre entités. Mais l'IA n'est pas intégrée de façon centrale dans les processus de veille – un choix volontaire qui illustre une approche prudente et critique des outils génératifs, dans un domaine sensible comme le renseignement.

Par ailleurs, la maîtrise des langues étrangères (espagnol, italien, anglais, russe via des collègues) est un facteur clé de succès dans les veilles de portée internationale. La combinaison entre compétence linguistique et expertise sectorielle renforce la capacité d'analyse, notamment dans les veilles géopolitiques souvent complexes.

Le cas de VICI Agency illustre bien les enjeux concrets de la veille en start-up technologique : montée rapide en responsabilité, besoin de reconnaissance du travail invisible, nécessité de formaliser les outils et processus. On peut faire plusieurs constats généraux :

- La structuration progressive de la veille est essentielle pour gagner en efficacité ;
- L'analyse humaine reste indispensable malgré les outils d'automatisation ;
- La formation continue, même informelle, joue un rôle essentiel ;
- Le déploiement de la veille collaborative est souhaité, mais conditionné à des ressources suffisantes et à un cadre clair.

Enfin, ce témoignage donne une perspective importante sur l'entrée dans le métier de veilleur pour les jeunes diplômés, entre expertise technique, adaptation stratégique et gestion de la complexité.

5.6.4 Entreprise dans l'industrie horlogère de luxe

Cet entretien a été réalisé avec un praticien expérimenté de l'intelligence économique, intervenant notamment dans la construction, les ONG, un cabinet genevois spécialisé en externalisation de la veille, et aujourd'hui dans l'industrie du luxe et de l'horlogerie.

Son témoignage éclaire les enjeux très concrets de structuration, diffusion et légitimation de la veille stratégique, ainsi que la complexité de son intégration dans les processus décisionnels d'organisations industrielles suisses. Il met en évidence la coexistence de logiques collaboratives, techniques et politiques dans l'usage quotidien de la veille.

L'organisation dans laquelle il intervient a mis en place une cellule de veille depuis moins de deux ans, avec les objectifs suivants :

- Informer les collaborateurs pour élever la culture stratégique au sein de l'entreprise ;
- Fournir aux décideurs les éléments de contexte utiles à la prise de décision.

La diffusion se fait principalement par des newsletters internes, perçues comme le canal le plus simple et le mieux accepté en entreprise. Pour des veilles plus techniques (brevets, concurrentielle, technologique), le partage se fait par visioconférences ciblées ou des réunions

d'équipe, parfois avec des remontées d'informations terrain issues de différents pays – ce qui s'apparente à une veille collaborative informelle, alignée avec les constats de Corinne Dupin (Dupin, 2025b).

La gestion des alertes est centralisée via Sindup, avec validation humaine des signaux avant leur diffusion, pour filtrer la masse informationnelle et éviter la dispersion d'informations non pertinentes ou erronées, une problématique soulignée dans la littérature (Texier, 2020).

Deux niveaux d'indicateurs de KPI (Key Performance Indicator) sont distingués :

- Les indicateurs quantitatifs – nombre de newsletters, taux de clics
- Les indicateurs qualitatifs – transformation de l'information en décision, ROI (Return On Investment), réduction de l'incertitude.

Actuellement, seuls les indicateurs de premier niveau sont réellement suivis, par faute de méthode consensuelle pour mesurer l'impact de la veille sur la prise de décision (Roulet et. al, 2015 ; Bouthillier & Gainor, 2018). Le spécialiste interrogé insiste sur le fait que la veille ne doit pas déresponsabiliser les collaborateurs, qui doivent conserver une activité d'observation individuelle, nourrissant une dynamique collective.

En matière d'outil de veille, Sindup est celui principalement utilisé, complété par Inoreader à titre personnel ou pour des flux techniques. L'accessibilité d'Inoreader en fait un bon point d'entrée low-cost pour les veilles personnelles, même si son usage professionnel demande une certaine maîtrise des flux RSS, souvent absente en entreprise.

Des arbitrages sont fréquents au sein de la cellule de veille, notamment entre demandes classiques (veille concurrentielle ou technique) et demandes stratégiques urgentes, comme en contexte de crise. Ces arbitrages reposent sur une logique de priorisation, intégrée à un workflow défini, preuve d'une relative maturité organisationnelle.

L'entretien met en lumière une vision pragmatique et modérée de la veille en Suisse, alignée sur des logiques de compétitivité industrielle, mais dépourvue de dimension géopolitique ou étatique comme en France (Martre, 1994 ; Bourgeois, 2020).

L'intelligence économique y est un outil privé, discret et peu médiatisé. Cette réserve culturelle est liée à l'histoire helvétique de neutralité et de discrétion diplomatique.

Il est également noté que les pratiques douteuses d'espionnage industriel existent encore en marge du secteur, bien que réduites par une professionnalisation accrue – ce qui rappelle l'importance d'une éthique claire dans le métier de veilleur.

L'intelligence artificielle est utilisée principalement pour :

- Collecter des données massives ;
- Synthétiser des documents volumineux ;
- Suggérer des corrélations dans les sources d'information.

Cependant, elle reste complémentaire à l'analyse humaine, en particulier pour la recontextualisation stratégique, la hiérarchisation des signaux et la formulation d'interprétations. L'IA est donc perçue comme un levier opérationnel, non un remplaçant du veilleur, rejoignant les conclusions de Corinne Dupin (Dupin, 2025a) sur l'irréductibilité du jugement humain.

Ce cas permet de tirer les conclusions suivantes :

- La discrétion stratégique est encore une norme dominante dans la culture suisse de la veille ;
- La structuration de la cellule de veille peut coexister avec une diffusion informelle et agile ;
- Les outils numériques sont essentiels mais ne suppriment ni les arbitrages humains, ni la nécessité d'une analyse interprétative ;
- Le rôle du veilleur est transversal – facilitateur, médiateur, curateur, analyste, selon le contexte et les enjeux.

Enfin, cet entretien éclaire les dynamiques de montée en maturité de la veille dans une entreprise industrielle suisse – ancrage progressif, ajustements permanents et dépendance à une culture organisationnelle favorable à la circulation de l'information.

5.6.5 Bibliothèque de l'Université de Genève (UNIGE)

L'entretien a été réalisé avec Aurélie Vieux, coordinatrice de communication au sein de la bibliothèque de l'UNIGE, dont le parcours mêle formation en lettres, spécialisation en métiers du livre, Bachelor et Master ID de la HEG, et engagement dans la gestion de projets informationnels et pédagogiques.

Ce profil illustre un positionnement transversal entre communication, veille et coordination documentaire, avec un fort ancrage dans les dynamiques institutionnelles.

Depuis 2016, cette professionnelle coordonne une newsletter de veille collaborative, structurée autour de 11 thématiques professionnelles (ex. : open access, gestion des données de recherche, IA, colloques et conférences). Ce projet mobilise environ 20 contributeurs volontaires sur une fréquence hebdomadaire, au sein d'un effectif total de 150 personnes qui travaillent pour la division de l'information scientifique (DIS) de l'UNIGE.

Le système mis en place repose sur :

- Une plateforme d'agrégation (Wallabag) ;
- Une automatisation via Mailchimp dès que trois articles sont partagés ;
- Un modèle participatif géré par des coordinateurs thématiques.

L'approche favorise l'autonomie des contributeurs, qui déposent leurs articles accompagnés de résumés, sans pression hiérarchique. Ce modèle léger et souple permet de pérenniser la veille sans épuiser les ressources humaines, ce qui correspond à une logique d'infrastructure informationnelle autoportée, plus fréquente dans les environnements académiques ou associatifs (Dupin, 2025b).

L'ancienne solution El Curator (abandonnée car l'entreprise a été dissoute), utilisée au début pour la curation et les commentaires, a été remplacée par des raisons techniques, illustrant la nécessité d'adaptation continue des outils aux besoins de l'équipe et à la facilité d'usage.

La finalité de cette veille n'est pas stratégique au sens économique ou concurrentiel, mais professionnelle, pédagogique et collaborative. Elle vise à :

- Tenir le personnel informé des évolutions de leur environnement métier ;
- Stimuler l'inspiration et les échanges informels ;
- Faciliter le suivi des demandes managériales et l'évolution des thématiques (ex. : IA récemment intégrée comme sujet de veille).

Même sans objectifs formels, cette veille est valorisée par une enquête (interne) de satisfaction, qui atteste de son utilité perçue par les usagers. Les indicateurs utilisés sont simples : taux d'ouverture, nombre de clics, retours écrits, mais sans KPI rigides. Cela reflète une logique d'évaluation souple et qualitative, où l'usage compte plus que la mesure de performance.

La synthèse automatisée d'articles est l'un des principaux usages de l'IA dans ce contexte. Elle permet un gain de temps significatif dans la lecture collective et la diffusion des points clés. Des outils comme Curebot ou Sindup sont perçus comme prometteurs, notamment pour organiser une veille thématique semi-automatique.

Cependant, l'IA est aussi source d'inquiétudes pédagogiques. L'entretien évoque :

- La qualité dégradée des travaux académiques générés par l'IA (manque de profondeur, citations approximatives) ;
- Les mauvaises pratiques bibliographiques et de recherche d'information ;
- Le risque de dépendance cognitive des étudiants.

Une vigilance accrue est donc nécessaire, avec une demande claire de cadres d'usage, de formation critique à l'IA et d'une intégration responsable dans les pratiques éducatives.

Un programme de formation sous forme d'ateliers pratiques (deux séances) a été proposé à l'ensemble des collaborateurs. La première aborde et introduit des outils d'IA (comparaison, fonctionnement, cadre et recommandations données par l'UNIGE, etc.) ; et la deuxième est plus spécifique à l'usage des outils d'IA dans le cadre de recherche documentaire. Ainsi, un grand nombre de collaborateurs sont formés sur les outils IA et les utilisent dans le cadre de leurs activités.

L'enjeu n'est pas d'interdire l'IA, mais de délimiter ses usages acceptables, en distinguant ce qui relève du soutien documentaire (recherche, synthèse) de ce qui relève de l'apprentissage actif (analyse, rédaction, évaluation).

Ce cas met en évidence un modèle organisationnel reproductible, aligné sur des principes de :

- Participation volontaire ;
- Automatisation ciblée ;
- Mutualisation des efforts ;
- Gouvernance souple via des coordinateurs.

Il illustre un usage productif de la veille comme culture partagée dans une institution, avec des effets bénéfiques sur la circulation de l'information, l'acculturation à l'IA et l'évolution des thématiques internes.

Ce retour d'expérience montre que la veille collaborative universitaire peut être :

- Structurée avec peu de moyens ;

- Valorisée sans reporting formel ;
- Profondément utile à l'écosystème de formation et de recherche.

Il met aussi en lumière les nouvelles frontières de la veille à l'ère de l'IA, appelant à une gouvernance lucide, une pédagogie critique et une responsabilisation des utilisateurs.

Ce témoignage complète donc les précédents en apportant un regard institutionnel, éthique et didactique sur la veille en tant que dispositif socio-informationnel durable.

5.6.6 Swiss center for business and technology intelligence (SCBT)

L'entretien réalisé avec David Borel, directeur des opérations au sein de Centredoc (ancien nom de l'entreprise, mais qui reste majoritairement en usage), structure créée en 1964 pour l'industrie horlogère suisse et aujourd'hui active dans tous les secteurs industriels, apporte un éclairage unique sur la professionnalisation de la veille technologique en Suisse romande.

Ce centre de compétences fonctionne sur un modèle dual : externalisation de la veille pour ses clients et accompagnement à la structuration de cellules de veille internes, avec un accent particulier sur les processus, la qualité de l'information et la performance mesurable.

Cette approche fait de Centredoc un acteur structurant du marché suisse de la veille, à mi-chemin entre cabinet de conseil, bureau d'études et centre de formation.

Centredoc mobilise une équipe multidisciplinaire regroupant :

- Des « *data analysts* » (spécialistes dans la collecte et analyse de grande quantités de données) chargés de la collecte et du formatage ;
- Des « *information analysts* » (spécialistes dans la sélection d'informations utiles au soutien de la prise de décision au sein d'une organisation) responsables de l'analyse technologique ;
- Des consultants qui assurent le lien avec les clients et traduisent les besoins métiers en indicateurs de veille.

Cette division du travail favorise la spécialisation, tout en maintenant une logique de collaboration transversale, ce qui est rare dans un marché suisse dominé par des PME (OFS, 2025) et souvent sous-dotées en veille.

Le processus d'accompagnement repose sur :

- Un diagnostic initial personnalisé ;
- Des cycles d'ajustement des critères de veille ;
- Un réentraînement des IA pour améliorer la pertinence des résultats.

L'un des points soulevés est la difficulté à impliquer durablement les clients, pour qui la veille reste une fonction périphérique, souvent négligée en raison de contraintes de temps. Cela rejoint les constats de Joseph Noubissi (Noubissi, 2020) et Elsa Drevon (Drevon et. al, 2018), qui soulignent l'importance d'un engagement actif des bénéficiaires internes pour assurer l'ancrage durable des dispositifs de veille.

Centredoc a développé sa propre plateforme, « Rapid », pour centraliser, normaliser et rendre interopérables les données issues de plusieurs bases (Questel, Minesoft, etc.).

L'intégration d'un LLM (Large Language Model³, IA générative) est en cours pour permettre la rédaction assistée, mais avec une vigilance accrue face aux risques d'hallucination informationnelle ou de perte de contexte.

L'expertise humaine reste incontournable pour la validation des résultats, confirmant l'importance du « *human-in-the-loop* » (expression désignant le rôle participatif de l'humain dans le domaine de l'IA) (Dupin, 2025a).

L'intelligence artificielle classique (notamment des classificateurs robustes) est déjà utilisée depuis plusieurs années pour automatiser les tâches de tri et de pré-classement, réduisant la charge manuelle. Mais la génération de contenu à partir de l'IA est encore marginale, principalement en phase de test, ce qui corrobore les observations de Rachel Lorente ou de l'expert en veille dans le secteur horloger du luxe (entretiens précédents).

Centredoc se distingue par l'utilisation systématique de KPI quantitatifs et qualitatifs :

- Nombre de sources analysées ;
- Taux d'engagement des utilisateurs internes ;
- Fréquence d'actualisation des veilles ;
- Impact perçu sur la prise de décision.

Ce suivi permet de détecter les freins à l'usage et d'ajuster les sujets ou formats de diffusion. Cette pratique reste exceptionnelle en Suisse, où peu d'acteurs vont jusqu'à évaluer la performance réelle de la veille au-delà de la production de livrables (Bouthillier & Gainor, 2018 ; Roulet et. al, 2015).

Le manque de formations spécialisées en Suisse reste un frein important. L'interviewé affirme ressentir que la veille est peu valorisée académiquement, souvent intégrée accessoirement dans les cursus (Bachelor et Master en Sciences de l'Information de la HEG) et peu enseignée de manière essentielle, comme dans un cursus dédié uniquement à l'intelligence économique. En cela, la Suisse reste à la traîne par rapport à la France, où l'intelligence économique a bénéficié d'une institutionnalisation précoce (Martre, 1994 ; Bourgeois, 2020).

Centredoc propose une formation allégée, centrée sur l'utilisation de sa plateforme, mais reconnaît que la définition des critères, le choix des sources et l'interprétation des résultats doivent rester du ressort de spécialistes formés et expérimentés.

L'étude de cas de Centredoc révèle un modèle de maturité avancée en veille technologique, basé sur :

- Une structuration rigoureuse des processus ;
- Une intégration maîtrisée de l'IA ;
- Un accompagnement à la clientèle durable ;
- Une logique de professionnalisation du métier de veilleur.

³ La définition se trouve dans le glossaire

Dans un contexte suisse encore en phase d'appropriation, Centredoc incarne une forme de centre de gravité du secteur, capable de jouer un rôle de catalyseur pour les PME industrielles. Le défi principal reste cependant l'implication du client, la culture de la preuve d'impact et la transformation d'une veille subie en outil stratégique piloté.

5.6.7 Prestataire de services de veille stratégique

Cet entretien a été réalisé avec deux spécialistes d'un cabinet qui offre des services de veille stratégique et intelligence économique. Par leurs parcours (un économiste et diplômé en intelligence économique, et l'autre documentaliste et manager de l'information), le cabinet démontre un exemple typique d'une structure suisse émergente, à la croisée des approches de conseil, de veille externalisée et de formation.

Leur entreprise, fondée il y a une dizaine d'années, se positionne aujourd'hui comme un acteur pluridisciplinaire organisé autour de quatre divisions :

1. Veille spécialisée
2. Études de marché
3. Intelligence économique
4. Cellule (en développement) dédiée à la négociation

La flexibilité des modèles de prestation ressort clairement de l'entretien. Bien que certains clients soient formés pour reprendre la main sur la veille, la majorité préfère externaliser l'ensemble du processus, notamment pour des raisons économiques (coûts salariaux, manque de compétences internes). La structure offre donc un service à la carte, s'adaptant aussi bien aux outils clients qu'à ceux de l'entreprise.

Le format le plus demandé est le bulletin d'intelligence régulier, livrable simple, lisible et compatible avec un fonctionnement en mode « push »⁴. Cette logique de diffusion proactive correspond bien aux besoins de clients qui n'ont ni le temps ni les outils pour aller chercher eux-mêmes l'information utile. Le contenu est préparé sur mesure, avec une attention portée à la carte et à la traçabilité des sources, répondant à une attente croissante de transparence dans la prestation.

Les deux collaborateurs relèvent que les KPI formalisées restent difficiles à appliquer à la veille stratégique. Le suivi repose davantage sur :

- Les taux d'ouverture ou de clics ;
- Le retour direct (ou l'absence de plaintes) ;
- La fidélisation des clients.

L'approche est pragmatique – une satisfaction stable sur le long terme est considérée comme le meilleur indicateur de performance, d'autant que la valeur d'une information stratégique peut ne se révéler qu'après des mois de veille continue.

Cette réalité rejoint les constats formulés par Bruno Texier (Texier, 2020), qui souligne que les dispositifs de veille sont trop souvent « *évalués sur leur capacité à produire de l'information* », sans que cela ne soit forcément corrélé à leur impact stratégique réel.

⁴La définition se trouve dans le glossaire

Il recommande, à l'instar des professionnels interrogés ici, de « *repenser les indicateurs en intégrant des éléments qualitatifs* », comme la capacité d'anticipation, l'influence sur une décision, ou encore l'enrichissement d'une réflexion collective dans l'organisation.

L'expérience de terrain de l'équipe permet d'illustrer un point clé : la culture suisse de la discrétion et de la neutralité freine parfois la reconnaissance de l'intelligence économique comme un levier stratégique.

Contrairement à la France, où le secteur est institutionnalisé (Martre, 1994 ; Bourgeois, 2020), en Suisse, l'intelligence économique est souvent perçue comme accessoire, et plus facilement acceptée lorsqu'elle est appliquée à des tâches précises (veille concurrentielle, suivi des prix, alertes réglementaires).

Cette posture culturelle a un impact direct sur le développement des services qui doivent se justifier en termes de retour sur investissement concret, et non d'ambition stratégique.

Comme dans les cas précédents, les outils d'intelligence artificielle sont utilisés pour :

- La rédaction assistée ;
- La correction linguistique et inclusive ;
- La structuration automatisée des bulletins.

Toutefois, l'équipe insiste sur le fait que l'analyse humaine reste indispensable, notamment pour :

- Évaluer la qualité des sources ;
- Interpréter les signaux faibles ;
- Contextualiser les résultats.

La transparence sur les usages de l'IA et le respect de la confidentialité (via l'anonymisation) sont devenus des critères d'acceptabilité pour les clients. Les limites de l'IA (hallucinations, manque de fiabilité sur des sujets complexes) sont bien connues, et les clients n'acceptent son usage qu'à condition d'une supervision rigoureuse.

L'exemple de ce cabinet montre une évolution vers des services d'intelligence économique externalisés et hybrides, intégrant automatisation, analyse humaine et adaptation continue aux besoins des clients. Il confirme plusieurs tendances :

- Le besoin de modèles flexibles, adaptés à la taille et à la culture de l'organisation cliente ;
- La montée en puissance des outils d'automatisation, sans effacement du facteur humain ;
- L'importance de la transparence, de la traçabilité et de la pédagogie dans la relation avec le client ;
- La nécessité de formaliser les pratiques pour favoriser leur reconnaissance et leur montée en maturité.

Dans le contexte suisse, ce type de structure intermédiaire joue un rôle crucial – accélérateur de compétences, traducteur stratégique et catalyseur de professionnalisation du secteur.

5.6.8 Fédération des entreprises romandes (FER)

Cet entretien a été mené avec une professionnelle expérimentée, issue de la filière bibliothéconomie et documentation (actuelle filière Information Sciences) de la HEG, aujourd'hui active au sein de la FER.

Après un parcours en centres de formation et de recherche, Marion Amez-Droz s'est orientée vers la veille stratégique à travers un postgrade, devenant consultante indépendante pendant 15 ans. Sa reconversion en poste fixe (post-Covid) l'a amenée à rejoindre la FER, où elle œuvre depuis trois ans à la structuration d'une veille documentaire et sectorielle.

L'intervenante a dirigé un audit interne pour objectiver les pratiques de veille existantes au sein de l'équipe documentaire de la FER. Ce diagnostic a permis de mettre en évidence les aspects suivants :

- Des méthodes très informelles ;
- Un manque d'uniformisation des pratiques de veille ;
- Le manque de continuité en cas d'absence d'un collaborateur.

Marion Amez-Droz a alors conduit une démarche de professionnalisation visant à formaliser les procédures, documenter les pratiques et organiser les rôles. Ce type d'évolution est exemplaire des dynamiques de structuration observées dans d'autres institutions, comme Centredoc.

Un point marquant de cet entretien est la lucidité sur l'arrivée progressive de l'intelligence artificielle dans le quotidien des veilleurs. À la FER, une formation dédiée à l'IA est planifiée (sur trois jours), avec l'objectif de mieux comprendre :

- Le fonctionnement des outils d'IA ;
- Les risques de biais ou d'hallucination ;
- Les opportunités de gain de temps dans les phases de recueil et traitement de l'information.

L'IA est ici perçue comme un assistant informationnel, utile pour automatiser des tâches répétitives, mais jamais substitut à l'analyse humaine. Ce positionnement rejoint les recommandations de Corinne Dupin (Dupin, 2025a) et les retours des autres spécialistes interrogés.

L'arrivée du logiciel documentaire Syracuse, avec ses fonctionnalités d'abonnement par mots-clés et de hashtags, a permis de rendre la diffusion plus ciblée et ergonomique. Toutefois, la préférence des usagers va encore majoritairement vers une méthode de diffusion « push » par email, avec un rythme fixe, garantissant une meilleure intégration dans leur routine professionnelle.

Cette contrainte temporelle des usagers oriente le format de veille vers la simplicité, la régularité et la lisibilité, en phase avec ce qu'on observe dans d'autres environnements (ex. : bulletin du cabinet de veille genevois ; newsletter collaborative de l'UNIGE).

Marion Amez-Droz est aussi impliquée dans l'initiative de la création d'un club exclusif de spécialistes de veille. Les objectifs sont les suivants :

- Mutualiser les bonnes pratiques ;
- Créer un espace de discussion sur les outils et l'IA ;
- Donner plus de visibilité au métier, encore trop dispersé entre cadres exécutifs, services et statuts hétérogènes.

Elle constate que la culture suisse de la discrétion freine parfois la reconnaissance externe de la veille comme fonction stratégique, opinion partagée par plusieurs répondants dans ce mémoire. Le parallèle avec la situation française, où la veille et l'intelligence économique sont plus institutionnalisées, renforce ce constat de retard structurel en Suisse romande (Bourgeois, 2020 ; Martre, 1994).

Le projet en cours à la FER (plan de développement 2024-2026) vise à concevoir un produit de veille analytique à valeur ajoutée, mobilisant veilleurs et analystes pour produire des livrables à portée décisionnelle. Ce projet pourrait également intégrer des étudiants ou stagiaires (via des stages et mandats), illustrant une volonté d'articuler les pratiques de veille avec les filières académiques du domaine (Filière IS de la HEG-GE).

Ce type d'initiative montre que la veille n'est plus perçue comme un simple service de collecte, mais plutôt comme :

- Un levier d'aide à la décision ;
- Un outil de gestion de la réputation ;
- Une solution face à la surcharge informationnelle.

Ce retour d'expérience confirme plusieurs dynamiques clés dans l'évolution de la veille en Suisse romande :

- Une transition lente mais réelle vers la formalisation ;
- L'émergence d'une veille plus stratégique, en lien avec les priorités économiques des entreprises ;
- Une intégration prudente mais proactive de l'IA ;
- Un besoin croissant de mise en réseau des veilleurs pour sortir de l'isolement fonctionnel.

Ce cas incarne une vision humaniste et pragmatique de la veille, fondée sur l'expérience, l'adaptation continue et la collaboration, autant de dimensions essentielles pour que la fonction trouve pleinement sa place dans les organisations suisses.

5.6.9 Bibliothèque de la HE-Arc Ingénierie de Neuchâtel

Le témoignage d'Agnès Dervaux-Duquenne, bibliothécaire à la Haute École Arc Ingénierie, reflète une approche très ancrée dans le long terme, marquée par une évolution constante des pratiques documentaires, des technologies et des usages. Son parcours, entamé dans les années 1980 en Belgique, s'est enrichi d'expériences en maison d'édition, puis en gestion documentaire dans un contexte numérique de plus en plus exigeant.

Le passage du papier au numérique, largement amorcé depuis les années 2000, a bouleversé les modes d'accès à l'information dans le domaine technique. Agnès Dervaux-Duquenne souligne que la demande de documentation provient majoritairement des enseignants, les étudiants quant à eux formulent peu de requêtes directes. Ce modèle orienté par la demande professionnelle façonne aussi les stratégies de veille : la surveillance des éditeurs, la vérification des nouveautés, la consultation des bases de données – qui s'effectuent en appui aux cursus et à la recherche appliquée.

Le processus de désherbage⁵ est également mobilisé comme outil de veille : en comparant les ouvrages anciens avec les éditions récentes ou des alternatives numériques, la bibliothèque évite l'obsolescence et améliore la pertinence du fonds documentaire.

L'interviewée s'appuie sur des outils de veille suivants :

- Flux RSS (toujours pertinents malgré leur déclin) ;
- Agrégateurs comme Feeder ;
- Logiciel de gestion bibliographique – Zotero.

Elle a mis en place un modèle d'organisation thématique de la veille, structuré autour de dossiers orientés vers des publics distincts – étudiants, enseignants et chercheurs.

Ces flux thématiques nourrissent aussi des newsletters internes et permettent une curation régulière des contenus pertinents.

Ces efforts visent à répondre aux besoins différenciés de chaque type de public, tout en garantissant une cohérence dans l'organisation et la diffusion. Cette méthode est alignée avec d'autres pratiques décrites dans les cas précédents (comme la bibliothèque de l'UNIGE ou les veilles sur mesure dans les cabinets de conseil).

Un des éléments les plus marquants de cet entretien est l'accent mis sur la formation à l'usage critique de l'IA. Agnès Dervaux-Duquenne intègre des modules de sensibilisation dans ses ateliers pratiques destinés au corps étudiant :

- Biais algorithmiques ;
- Plagiat assisté par IA ;
- Absence de vérification des sources.

Elle considère que l'IA, utilisée dans des bases de données internes fiables (ex. : Techniques de l'Ingénieur), peut renforcer la pertinence et la rapidité d'accès à l'information, à condition de rester dans un cadre contrôlé. Elle distingue ainsi les outils IA spécialisés des généralistes comme ChatGPT, jugés plus risqués sans supervision humaine.

L'IA est perçue comme modificatrice des comportements de recherche informationnelle, notamment chez les étudiants, ce qui impose aux bibliothécaires de se former en continu pour offrir un accompagnement pertinent et actualisé.

⁵ La définition se trouve dans le glossaire

L'entretien met aussi en évidence la valeur du travail en réseau. Le partage de statistiques d'usage, la coordination des acquisitions et le signalement d'informations circulantes entre bibliothèques permettent d'optimiser les ressources tout en évitant les doublons.

Ce modèle collaboratif rejoint les recommandations de Manelle Guechtouli (Guechtouli, 2014) sur la mutualisation des offres en veille, ainsi que les pratiques observées dans d'autres structures comme Centredoc.

Comme plusieurs autres répondants, Agnès Dervaux-Duquenne exprime un besoin clair de reconnaissance administrative et institutionnelle des pratiques de veille.

Les activités de surveillance, souvent invisibles ou sous-estimées, nécessitent :

- Du temps dédié ;
- Des outils stables et interopérables ;
- Des formations continues structurées.

Elle plaide également pour la création de modèles de veille simples et adaptables, distincts selon les publics (étudiants VS enseignants), afin de mieux formaliser les pratiques sans complexifier les flux de travail.

L'exemple de la bibliothèque de la HE-Arc Ingénierie illustre un modèle de veille documentaire universitaire hybride, intégrant :

- Des technologies récentes ;
- Des logiques pédagogiques différenciées ;
- Une forte capacité d'adaptation humaine.

Sa trajectoire (d'Agnès Dervaux-Duquenne) met en lumière la valeur stratégique du rôle des bibliothécaires dans les institutions académiques, non seulement comme gestionnaires de l'information, mais aussi comme formateurs, médiateurs et praticiens de la veille au service de la communauté universitaire.

5.6.10 Entreprise valaisanne dans le domaine de la transition énergétique

Cet entretien a été conduit avec une spécialiste de la veille d'une entreprise de conseil active dans le domaine de la transition énergétique, mandatée par une association professionnelle pour assurer la structuration et la gestion d'un dispositif de veille à destination de ses membres.

Ce témoignage permet d'analyser une situation de veille externalisée, avec une double finalité : accompagner les collaborateurs internes et informer un réseau d'acteurs externes (adhérents).

La veille est ici organisée autour de la plateforme Sindup, choisie après un benchmarking d'outils effectué en amont du projet. Le dispositif comprend :

- Une veille quotidienne, formalisée sous forme de newsletters internes (jusqu'à quatre fois par semaine) ;
- Une veille mensuelle thématique, destinée aux membres de l'association mandataire.

Un système d'alertes personnalisables par axes thématiques est en cours d'implémentation pour permettre aux utilisateurs finaux de moduler la réception des informations selon leurs centres d'intérêt.

Les indicateurs de performance restent à ce jour informels (statistiques de clics, retours qualitatifs), mais un objectif de formalisation sur 5 ans est envisagé, avec la mise en place de KPI destinées à mesurer :

- L'utilité perçue des contenus dans la prise de décision ;
- La consultation effective de la librairie virtuelle, qui centralise les ressources collectées.

Ce point fait écho aux constats formulés par Bruno Texier (Texier, 2020), qui critique l'insuffisance d'indicateurs d'impact dans les démarches de veille, en appelant à une évaluation plus qualitative et décisionnelle des retombées.

La veille mise en place s'inscrit également dans une logique d'ouverture à des partenariats technologiques et académiques, avec des projets de :

- Mutualisation de ressources entre institutions similaires ;
- Intégration de l'intelligence artificielle dans les interfaces de consultation et la synthèse documentaire.

L'usage de l'IA reste limité mais ciblé : l'entretien confirme une forte prudence vis-à-vis des IA génératives, considérées comme utiles pour gagner du temps (résumé automatique, pré-tri des informations), mais nécessitant une validation humaine systématique en raison de la volatilité des sources et du risque d'erreurs contextuelles.

Cette position rejoint celle d'autres répondants, comme Centredoc et FER, qui insistent sur la complémentarité entre algorithme et analyse humaine.

L'entretien met aussi en évidence une disparité perçue entre la Suisse et d'autres contextes internationaux. La veille reste, selon la personne interrogée :

- Sous-déployée dans les PME suisses ;
- Peu valorisée en communication externe ;
- Moins institutionnalisée que dans des pays comme la France, le Canada ou les États-Unis, où elle bénéficie de campagnes de promotion, de prestations spécialisées visibles et d'une meilleure reconnaissance des métiers associés.

Ce manque de reconnaissance limite selon elle le potentiel de développement stratégique de la veille en Suisse, tant dans les entreprises privées que dans les milieux académiques ou associatifs.

Cette remarque rejoint les constats de Béatrice Bourgeois (Bourgeois, 2020) sur le retard structurel suisse en matière d'intelligence économique et de politique de l'information.

Ce cas illustre plusieurs aspects essentiels :

- Un modèle de veille semi-externalisé, à la fois orienté projet (association) et entreprise (collaborateurs internes) ;
- Une approche méthodique – benchmarking, indicateurs, routines éditoriales ;

- Un équilibre réfléchi entre innovation technologique et vigilance humaine.

L'entretien rappelle aussi que la pérennité des dispositifs dépend fortement de leur reconnaissance, de leur pilotage stratégique et de la culture organisationnelle dans laquelle ils s'inscrivent.

5.7 Tableau analytique des entretiens qualitatifs

Les entretiens révèlent une forte hétérogénéité des pratiques de veille en suisse romande, mais aussi un socle commun de préoccupations : besoin de structuration ; outils spécialisés ; reconnaissance des supérieurs hiérarchiques et formation à la veille. L'usage sensé des technologies (notamment de l'IA), l'importance des compétences humaines (analyse, animation, esprit critique) et la recherche de modèles collaboratifs adaptés au tissu local (PME, institutions et associations) se démarquent comme leviers d'évolution stratégique.

Le tableau récapitulatif présenté ci-dessous énonce bien les aspects essentiels, selon chaque dimension analysée, relevés des entretiens et qui sont le portrait du fonctionnement, pratiques et besoins stratégiques des entreprises et institutions en Suisse romande.

Tableau 1 : Tableau analytique des entretiens qualitatifs

Dimensions analysées	Constats communs	Variabilités / cas spécifiques	Enjeux identifiés
Profil et parcours des répondants	Profil hybrides entre documentation, communication, ingénierie, stratégie ou intelligence économique.	Veilleurs issus de bibliothèques universitaires, industrie du luxe, conseil, éducation, etc.	Nécessité de formations continues pour suivre l'évolution des outils et des pratiques.
Formes de veille pratiquées	Veille stratégique, concurrentielle, technologique, réglementaire et politique présentes dans tous les cas.	Variations entre veille documentaire sectorielle (éducation, énergie) et veille intégrée à l'analyse stratégique.	Importance d'une veille adaptée au contexte métier et non calquée sur un modèle unique.
Structuration des dispositifs	Pratiques de formalisation en cours ou récentes. Souvent issues d'initiatives individuelles.	Structures très formalisées (Centredoc), semi-formelles (universités), ou en cours de structuration (PME, FER).	Besoin d'appui institutionnel et de processus partagés pour éviter la dépendance à des personnes clés.
Outils de veille utilisés	Outils récurrents : Sindup, Inoreader, Feedly, outils maison (Rapid, Plateforme Politiveille), RSS, bases de données sectorielles, newsletters.	Certains explorent l'IA (Curebot, Sindup), d'autres utilisent encore Excel ou Outlook.	Interopérabilité, coût et accessibilité des outils sont des facteurs décisifs dans le choix.

Dimensions analysées	Constats communs	Variabilités / cas spécifiques	Enjeux identifiés
Collaboration et contributions	Collaboration croissante, surtout via newsletters, groupes thématiques ou réseau métier.	Modèles collaboratifs développés dans les universités (veille partagée), ou via experts techniques (industrie).	Conditions de succès : animation, reconnaissance, équilibre charge/bénéfice.
Usage de l'IA	L'IA est perçue comme utile pour automatiser certaines tâches, mais jamais comme substitut à l'analyse.	Cas de synthèse automatique (Sindup), usage ponctuel dans la veille sectorielle (énergie, ingénierie).	Demande de formation et de cadres éthiques pour éviter les biais et les hallucinations.
Indicateurs et évaluation	Mesures souvent informelles (clics, retours), peu de KPI formalisés.	Modèles plus avancés chez Centredoc et prestataires de conseil.	Besoin de développer des KPI qualitatifs (utilité, impact décisionnel) et non uniquement quantitatifs.
Diffusion de la veille	Prédominance du format newsletter pour sa simplicité et sa régularité.	Diffusion via intranets, alertes thématiques, webinaires ou plateformes selon les cas.	Adapter la diffusion aux habitudes de lecture et au temps disponible des bénéficiaires.
Reconnaissance institutionnelle	La veille reste peu reconnue en Suisse romande. Forte dépendance à la motivation individuelle.	Reconnaissance partielle dans certains milieux (horlogerie, bibliothèques universitaires), faible ailleurs.	Valoriser la veille par la communication interne, la formation et le lien à la stratégie.
Perspectives de développement	Envie de renforcer les dispositifs, créer des réseaux de praticiens.	Initiatives de clubs, projets de veille plus analytiques, intégration dans la formation (stages, projets étudiants).	L'ancrage de la veille dans les organisations passe par une vision collective et interdisciplinaire.

5.8 Synthèse transversale des entretiens qualitatifs

L'analyse des dix entretiens qualitatifs menés dans le cadre de cette étude révèle une grande diversité de situations, de pratiques et de niveaux de maturité en matière de veille stratégique, documentaire et technologique en Suisse romande. Toutefois, plusieurs tendances convergentes et tensions structurelles apparaissent.

5.8.1 Des profils hybrides et adaptatifs

Les répondants possèdent pour la plupart des parcours mixtes : documentation, bibliothéconomie, communication, ingénierie, économie ou intelligence économique. Cette hybridation reflète une réalité du terrain où la veille est souvent le fruit d'une trajectoire professionnelle évolutive.

Elle nécessite des compétences variées, allant de la maîtrise des outils numériques à l'analyse stratégique. Plusieurs répondants soulignent d'ailleurs le besoin constant de se former, notamment face à l'émergence de nouveaux outils et de l'intelligence artificielle.

5.8.2 Des formes de veille multiples mais convergentes

Toutes les organisations interrogées pratiquent une forme de veille, qu'elle soit concurrentielle, sectorielle, réglementaire ou technologique. Dans certains cas, cette veille est documentaire et interne (bibliothèques, universités), dans d'autres, elle est orientée vers des clients (prestataires de veille, cabinets de conseil, entreprise de cyber-renseignements).

Cette diversité souligne l'importance de contextualiser les dispositifs en fonction des enjeux des différents métiers.

5.8.3 Entre structuration récente et informalité persistante

Si plusieurs répondants ont mis en place des dispositifs structurés, souvent impulsés par des audits ou des besoins accrus en visibilité, d'autres témoignent encore des pratiques informelles. La pérennité de la veille dépend alors largement de la motivation des personnes impliquées.

Certains acteurs ont ainsi mis en place une formalisation progressive (élaboration de procédures, structuration des axes, documentation des sources), souvent sans cadre institutionnel fort.

5.8.4 Des outils inégalement exploités

L'outil Sindup est largement utilisé par les structures les plus avancées, parfois combiné avec Inoreader, Feedly ou des outils internes. Les flux RSS, longtemps en perte de vitesse, reviennent dans les pratiques via des agrégateurs adaptés. Toutefois, les outils ne garantissent pas à eux seuls la qualité du dispositif.

Leur efficacité dépend de leur paramétrage, de leur acceptation par les équipes et du temps disponible pour l'analyse et la diffusion. Les contraintes budgétaires sont également un frein au développement de solutions plus poussées.

5.8.5 La collaboration : un levier mais aussi un défi

Plusieurs dispositifs intègrent une logique collaborative, qu'il s'agisse de newsletters coconstruites, de veilles partagées ou de contributions ponctuelles d'experts du métier en question.

Toutefois, la collaboration n'est ni systématique ni naturelle. Elle suppose une animation régulière, un équilibre entre charge et reconnaissance et une culture de l'intelligence collective encore inégalement répartie.

5.8.6 L'intelligence artificielle : espoir, prudence, expérimentation

Tous les entretiens abordent l'intelligence artificielle, souvent avec intérêt mais aussi avec prudence. Si certains y voient un outil de gain de temps (tri, synthèse, catégorisation), aucun ne considère qu'elle pourra remplacer l'analyse humaine.

Des craintes liées aux hallucinations informationnelles, aux biais algorithmiques ou à la perte de sens sont exprimées, renforçant l'idée que l'IA doit rester un assistant et non un décideur.

Les cas les plus avancés évoquent des projets d'intégration de LLM ou de fonctionnalités de résumé automatisé, sous supervision humaine.

5.8.7 Des indicateurs encore minimaux

La majorité des structures interrogées évaluent leur veille à travers des indicateurs informels : retours d'usage, taux de lecture des newsletters, fidélité des bénéficiaires. Seules quelques organisations ont mis en place des KPI mesurant la performance (ex. : transformation de l'information en action, impact stratégique).

Ce constat confirme les observations de Bruno Texier (Texier, 2020) : la veille reste souvent évaluée à travers des métriques de production (nombre de newsletters, nombre de clics), alors que l'enjeu véritable réside dans son influence sur les décisions.

5.8.8 Reconnaissance inégale et dépendance individuelle

Plusieurs répondants soulignent la faible reconnaissance de la veille dans les organisations suisses, à la différence de pays comme la France. La veille reste souvent perçue comme une fonction de support invisible, dépendante de la motivation de ses porteurs.

Sa valorisation passe par une meilleure intégration à la stratégie, une communication interne accrue et une prise en compte des bénéfices indirects (fluidification de l'information, anticipation, innovation).

5.8.9 Des perspectives encourageantes mais conditionnées

Enfin, tous les entretiens font état d'un désir de renforcement de la veille : développement de réseaux de spécialistes, projets interinstitutionnels, ouverture à l'IA, intégration plus approfondie dans les cursus de formation.

Ces ambitions nécessitent toutefois un soutien managérial, des moyens humains et un ancrage organisationnel plus fort.

L'avenir de la veille semble ainsi reposer sur sa capacité à trouver un équilibre entre humain, technologie et stratégie, au service d'une information plus utile, plus fiable et mieux partagée.

6. Recensement de spécialistes en Suisse romande

Dans un contexte global marqué par l'accélération de la transformation numérique, le développement des IA, la fragmentation des sources d'information et l'augmentation des risques réputationnels, la maîtrise de l'information est devenue un pilier essentiel de compétitivité pour les organisations.

En Suisse romande, un écosystème discret mais structuré d'acteurs spécialisés s'est développé, couvrant un large spectre d'activités allant de la veille technologique à la communication, en passant par la gestion de crise ou encore l'intelligence concurrentielle.

Cette cartographie (non exhaustive) vise à identifier et caractériser les principaux prestataires de ce domaine, en distinguant des cabinets spécialisés, des agences de conseil, des centres de recherche appliquée et des plateformes d'analyse numérique. Elle exclut volontairement les agences de détectives privés, dont l'approche relève plutôt de l'enquête individuelle que de la veille stratégique au sens institutionnel.

6.1 Geneva Intelligence

Située à Genève, cette société est spécialisée dans la veille stratégique, la due diligence, la gestion de la réputation en ligne (e-réputation), ainsi que le renseignement économique appliqué à des problématiques de gouvernance, de conformité ou de stratégie concurrentielle.

6.2 The Consultancy Group

Ce cabinet genevois est très actif dans l'analyse des écosystèmes médiatiques, la veille digitale, la communication d'influence et la gestion de crise. The Consultancy Group combine des expertises en données, journalisme et affaires publiques.

6.3 SCBT – Swiss Center for Business and Technology Intelligence

Cette institution neuchâteloise offre une expertise poussée en veille technologique, propriété intellectuelle, analyses et brevets et intelligence industrielle. L'accent de ses missions est mis sur l'innovation et les marchés émergents.

6.4 UNIRIS / SYNOPSIS (UNIL)

Ce service universitaire, rattaché à l'Université de Lausanne, propose une veille stratégique orientée vers les sciences humaines, sociales et politiques, avec des outils de revue de presse, veille documentaire et accompagnement à la décision pour les chercheurs et décideurs publics.

6.5 Swiss Data Lab (Datalabs)

Cette organisation (Vaud et Neuchâtel) accompagne les PME romandes dans leur transition vers la « business intelligence » : construction de tableaux de bord décisionnels, visualisation de données, indicateurs de performance. L'objectif principal est la transformation des données internes en actions stratégiques.

6.6 VICI – Swiss Competitive Intelligence

VICI (Lausanne et Martigny) est un prestataire spécialisé dans le cyber-renseignement, la cyberdéfense stratégique et l'intelligence concurrentielle. Son approche croise l'investigation numérique, la prospective et la science des données.

6.7 MBD Consulting

Ce cabinet lausannois est spécialisé en conseil en stratégie concurrentielle et en positionnement du marché. L'institution propose des audits de stratégie, des études de marché, de la veille sectorielle et de l'analyse de la concurrence pour des PME et grandes entreprises romandes.

6.8 Farner Consulting

Farner est un cabinet de conseil, présent dans toute la Suisse et plus précisément à Genève et Lausanne, est spécialisé en communication stratégique, affaires publiques, gestion de crise et e-réputation. Il propose également des services d'analyse d'influence, de veille médiatique, de stratégie de positionnement et d'intelligence réputationnelle.

7. Recommandations et modélisation

Ce chapitre propose un ensemble de recommandations issues de l'analyse croisée des données issues du questionnaire en ligne et des entretiens qualitatifs.

Ces recommandations s'adressent aux organisations et institutions souhaitant structurer ou renforcer leurs dispositifs de veille stratégique, tout en respectant leurs contraintes spécifiques (taille de l'entreprise, ressources humaines, culture de discrétion, hétérogénéité sectorielle).

Trois axes structurent cette proposition : les scénarios-types d'organisations, un modèle de veille adapté aux organisations et des pistes concrètes d'accompagnement.

7.1 Scénarios-types repérés

L'analyse des pratiques permet d'identifier trois profils-types d'organisations selon leur niveau de maturité en veille :

1. Explorateurs
 - a. Veille absente ou très informelle, portée par des dirigeants ou des collaborateurs isolés ;
 - b. Aucun outil dédié, peu de formalisation ;
 - c. Les besoins exprimés sont simples : outils accessibles, accompagnement initial.
2. Structurants
 - a. Présence d'un référent ou d'un embryon de cellule de veille, avec des outils numériques généralistes ;
 - b. Diffusion ponctuelle ou irrégulière, sans méthode ni indicateur ;
 - c. Le besoin principal porte sur l'organisation, la méthodologie et le développement des compétences internes.
3. Performants
 - a. Veille intégrée dans la stratégie, souvent liée aux secteurs de recherche et développement, et d'innovation ;
 - b. Utilisation d'outils spécialisés, parfois d'IA ou de prestataires externes ;
 - c. Objectifs : alimenter la prise de décision, surveiller l'environnement, optimiser les arbitrages stratégiques.

Ce classement fait écho aux typologies observées auparavant (Roulet et. al, 2015) et illustre la diversité des niveaux de maturité en veille repérés en Suisse romande.

7.2 Modèle de veille adapté

À partir des résultats du terrain, un modèle de veille progressif et modulaire est ici proposé aux organisations romandes (cf. annexes 3 et 4). Il s'appuie sur quatre principes clés :

1. Progressivité : il s'agit d'évoluer par étapes, en partant de pratiques existantes.
2. Légèreté : privilégier des outils accessibles (Inoreader, Feedly, Mention) et des formats simples (notes, mini-newsletters).
3. Participation : impliquer les collaborateurs via des relais internes et des espaces de partage (réunions, ateliers pratiques).
4. Flexibilité : adapter les actions à la taille, aux objectifs et aux ressources de l'organisation.

Le modèle s'articule autour de cinq modules :

1. Diagnostic : identification des besoins informationnels internes et des enjeux stratégiques.
2. Mise en place légère : choix d'outils simples, création d'une veille minimale (Google Alerts, flux RSS, newsletters).
3. Animation collaborative : désignation de capteurs internes, mise en place de points de partage mensuels.
4. Consolidation : passage à un outil professionnel, création de tableaux de bord, intégration de l'IA.
5. Intégration stratégique : alignement de la veille avec les priorités de la direction et des services stratégiques (marketing, recherche et développement).

Ce modèle a été illustré dans un leaflet (dépliable de type flyer) infographique fourni en annexe, intégrant des outils recommandés, des étapes clés et des bonnes pratiques observées dans les entretiens.

7.3 Pistes d'accompagnement et de formation

Plusieurs leviers concrets d'accompagnement sont proposés à partir des enseignements des entretiens qualitatifs :

1. Sensibilisation et formation interne
 - a. Formations courtes (1h/mois) sur la recherche d'information, la sélection critique et les outils de veille ;
 - b. Intégration de la ludopédagogie (ex. : jeux comme InfluEnceS de G. Rodriguez (Dupin, 2025a)) ;
 - c. Introduction à l'IA dans la veille (résumés automatiques, analyse d'opinion, traduction automatique).
2. Animation et coordination
 - a. Création de binômes « veilleur – métier » ;
 - b. Désignation d'un référent veille par équipe ou par fonction ;
 - c. Mise en place de rendez-vous réguliers comme un « veille-café » mensuel.
3. Reconnaissance et valorisation

- a. Présentation des signaux ou résultats en réunion de direction ;
 - b. Valorisation des veilleurs dans les objectifs de performance ;
 - c. Mise en lumière de cas concrets où la veille a permis une décision stratégique ou un ajustement de projet.
4. Appui externe ou mutualisé
- a. Audit ponctuel, accompagnement à l'implémentation ;
 - b. Mutualisation de dispositifs (plateformes, groupes d'intérêt, partenariats inter-entreprises) ;
 - c. Externalisation partielle pour la collecte ou la diffusion, combinée à un renforcement des compétences internes (Bourgeois, 2020 ; Bouthillier et. al, 2018).

Ces recommandations suggèrent un cadre souple, modulaire et évolutif, fondé sur les réalités du terrain et la culture organisationnelle romande. Loin d'un modèle unique, il s'agit d'un chemin de structuration pragmatique, centré sur les ressources disponibles, les leviers de motivation internes et des outils simples.

L'objectif est de permettre aux entreprises, associations, écoles, ou institutions de franchir un premier cap structurant, sans attendre une transformation complète. C'est dans cette progressivité que la veille peut devenir un véritable levier stratégique, appuyé par l'intelligence collective, la formation ciblée et une culture du discernement renforcée.

8. Conclusion générale

La présente étude, menée dans le cadre d'un travail de Bachelor, visait à explorer les pratiques et les besoins en matière de veille stratégique en Suisse romande. Elle repose sur une méthodologie mixte combinant une enquête quantitative et une série d'entretiens qualitatifs semi-directifs auprès de professionnels issus de différents secteurs « industrie, conseil, institutions publiques, bibliothèques, start-up, transition énergétique ».

8.1 Des constats partagés mais contrastés

Les résultats montrent une disparité marquée des pratiques de veille selon la taille des structures, leur secteur d'activité, leur niveau de digitalisation, mais aussi leur culture organisationnelle. Si l'intérêt pour la veille est généralisé, sa formalisation reste inégale :

- L'analyse des questionnaires révèle que près d'un tiers des répondants pratiquent une veille encore informelle, souvent portée par des individus isolés sans outils dédiés ;
- À l'opposé, certaines structures disposent de cellules organisées, voire externalisent tout ou partie de leur dispositif à des prestataires spécialisés ;
- Trois profils-types ont été identifiés : explorateurs, structurants et performants, traduisant des niveaux progressifs de maturité en veille stratégique.

8.2 Des enjeux humains, stratégiques et culturels

Les entretiens qualitatifs ont permis d'enrichir considérablement cette typologie en illustrant les freins et leviers à la structuration d'un dispositif de veille :

- Humains : manque de temps, de reconnaissance interne ou de collaborateurs formés. La veille repose souvent sur des individus moteurs, dont la motivation personnelle compense les lacunes systémiques ;
- Technologiques : une diversité d'outils est utilisée (Sindup, Inoreader, Feedly, Mention, plateformes internes), mais leur appropriation dépend fortement du niveau de formation et de l'adéquation avec les besoins du métier ;
- Culturels : la discrétion suisse, l'autonomie organisationnelle et le pragmatisme freinent parfois une approche stratégique ou collaborative de la veille, au contraire des modèles plus institutionnalisés comme en France (Martre, 1994).

8.3 L'irruption de l'IA : opportunité ou illusion ?

La question de l'intelligence artificielle est omniprésente. Les professionnels interrogés sont partagés entre enthousiasme et prudence. Certains l'utilisent déjà pour la synthèse, la recherche de sources d'information ou la traduction, d'autres l'évitent en raison des risques d'hallucination informationnelle ou de la perte de contexte.

Selon David Commarmond (Commarmond, 2025), l'IA représente un tournant majeur pour les métiers de l'information. Elle permet de traiter plus de données, plus vite, mais soulève des enjeux de vérification, de déontologie et de transparence. L'article souligne que l'IA doit être

pensée comme un agent conversationnel assistant, et non comme un substitut à l'analyse humaine.

Ce constat rejoint les propos de plusieurs répondants qui insistent sur la nécessité d'un « human in the loop » (Dupin, 2025a), gardien du sens, de la rigueur méthodologique et de la valeur ajoutée stratégique.

L'émergence de l'intelligence artificielle dans les métiers de l'information illustre à la fois un potentiel inédit et une nécessaire prudence. Si l'IA offre des capacités remarquables de traitement rapide et de synthèse d'énormes volumes de données, son usage n'est pas exempt de risques, notamment en termes de fiabilité de l'information et de perte de contexte.

À mes yeux, la clé réside dans l'articulation entre technologie et expertise humaine : l'IA ne doit pas se concevoir comme un substitut à la réflexion critique, mais comme un outil amplifiant la capacité de l'analyste à produire du sens et de la valeur stratégique.

L'idée du « human in the loop » (Dupin, 2025a) me semble ainsi essentielle, car elle garantit que l'innovation technologique reste encadrée par l'éthique professionnelle, la rigueur méthodologique et la responsabilité éditoriale, transformant l'IA en partenaire plutôt qu'en autorité autonome.

8.4 Des perspectives pour un modèle hybride et évolutif

La modélisation proposée (chapitre 6) a été construite à partir de ces retours de terrain. Elle propose une progression souple, fondée sur des outils légers, des pratiques collaboratives, un développement des compétences progressif et une intégration stratégique à moyen terme.

Les éléments de veille ne doivent pas être conçus uniquement comme un flux d'information, mais comme un outil de pilotage, d'alerte et d'aide à la décision, à condition de les relier aux enjeux du métier en question. Cela suppose :

- Un alignement avec les priorités de la direction ;
- Une valorisation des signaux faibles ;
- Une capacité à combiner intuition humaine et puissance algorithmique.

8.5 Vers une reconnaissance accrue de la veille

Enfin, ce travail souligne une aspiration collective exprimée par les professionnels : la reconnaissance de la veille comme fonction stratégique à part entière, et non comme une simple activité de documentation ou de gestion de contenu. Cela implique :

- De renforcer les formations initiales et continues (notamment en intelligence économique, IA et communication de la veille) ;
- De développer des réseaux de partage entre praticiens (clubs, newsletters collectives, événements sectoriels) ;
- D'encourager les politiques publiques à intégrer la veille dans les dispositifs d'innovation, de transition numérique ou d'anticipation des compétences.

8.6 Ouverture

Si cette étude permet de dresser un état des lieux actualisé des pratiques de veille stratégique en Suisse romande, elle ouvre aussi plusieurs pistes de recherche futures : évaluation du retour sur investissement d'une veille organisée, comparaison interrégionale ou internationale, ou encore l'impact de l'IA sur l'évolution des compétences des veilleurs dans les dix prochaines années.

La veille n'est plus un atout secondaire, mais constitue désormais un levier stratégique indispensable pour permettre aux organisations de s'adapter à un environnement informationnel en constante évolution, marqué par une abondance de contenus, des mutations rapides et un risque croissant de désinformation.

Son efficacité repose cependant sur une structuration appropriée, une diffusion collaborative et un alignement avec les objectifs globaux de chaque organisation.

Bibliographie

BORRY, Marc, ORBAN, Michèle et DORBAN, Michel, 2013. La cartographie des domaines de connaissance comme outil de veille stratégique. [en ligne]. 23 octobre 2013. Disponible à l'adresse :

https://www.researchgate.net/publication/258053061_La_cartographie_des_domaines_de_connaissance_comme_outil_de_veille_strategique [consulté le 23 juin 2025].

BOURGEOIS, Béatrice, 2020. Intelligence économique. [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://sonar.ch/global/documents/314932> [consulté le 12 mai 2025].

BOUTHILLIER, France et GAINOR, Rhiannon, 2018. Étude sur les perceptions de l'impact de la veille dans les organisations. *Revue internationale d'intelligence économique*. Vol. 10, no 2, pp. 27-38.

BREGNARD, Thierry et MADINIER, Hélène, 2017. Quels besoins et pratiques de veille pour les organismes d'aide à l'innovation et les entreprises de l'arc jurassien ? [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.jveille.ch/wp-content/uploads/2015/11/webSO-Pr%C3%A9sentation-15-juin-v12juin.pdf> [consulté le 17 juin 2025].

CAILLAUD, S. et FLICK, Uwe, 2016. Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche. In : G. LO MONACO, S. Delouvée & P. Rateau (éd.), *Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications*, pp. 227-240 [en ligne]. Editions de Boeck. Disponible à l'adresse : <https://hal.science/hal-04078501> [consulté le 24 juin 2025].

COMMARMOND, David. L'IA dans la veille – usages, défis et avenir pour les professionnels de l'information. www.veillemag.com [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.veillemag.com/L-IA-dans-la-veille-usages-defis-et-avenir-pour-les-professionnels-de-l-information_a6078.html [consulté le 24 juin 2025].

DEBLIQUY, Pierre-Yves et TEXIER, Bruno, 2020. « Attention au manque de synchronisation entre veilleurs et Clients finaux... ». *Archimag*. Vol. 340, no 10, pp. 19-19. DOI 10.3917/arma.340.0019. [consulté le 2 mai 2025].

DERVAUX-DUQUENNE, Agnès, 2018. Les bibliothèques de la Communauté du savoir | Ressi. *RESSI* [en ligne]. 20 décembre 2018. Disponible à l'adresse : http://www.ressi.ch/num19/article_154 [consulté le 27 mai 2025].

DREVON, Elsa, MAUREL, Dominique et DUFOUR, Christine, 2018. Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature. *Documentation et bibliothèques*. Vol. 64, no 1, pp. 28-34. DOI 10.7202/1043720ar.

DUAN, Yanqing, CAO, Guangming et EDWARDS, John S., 2020. Understanding the impact of business analytics on innovation. *European Journal of Operational Research*. Vol. 281, no 3, pp. 673-686. DOI 10.1016/j.ejor.2018.06.021.

DUPIN, Corinne, 2025a. Quelles perspectives pour le veilleur à l'heure de pratiques prédatrices de son temps et de son discernement ? *Bases*. [en ligne]. Avril 2025, no 435, pp. 1–3. [Consulté le 24 juin 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.bases-netsources.com/articles-de-bases/quelles-perspectives-pour-le-veilleur-a-l-heure-des-pratiques-predatrices-de-son-temps-et-de-son-discernement>.

DUPIN, Corinne, 2025b. La veille collaborative à l'épreuve du réel : retours d'expériences et leçons apprises. *Bases*. [en ligne]. Mai 2025, no 436, pp. 1–3. [Consulté le 24 juin 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.bases-netsources.com/articles-de-bases/la-veille>.

collaborative-a-l-epreuve-du-reel-retours-d-experiences-et-lecons-apprises consulté le 25 juin 2025].

GAUDINAT, Arnaud, 2022a. Introduction et choisir d'enquêter – choisir la bonne méthode. Techniques d'enquêtes (7422n) – Cours 2, Carouge. 24 février 2022.

GAUDINAT, Arnaud, 2022b. Planification et objet de l'étude. Techniques d'enquêtes (7422n) – Cours 3, Carouge. 3 mars 2022.

GAUDINAT, Arnaud, 2022c. Les outils des questionnaires. Techniques d'enquêtes (7422n) – Cours 4, Carouge. 10 mars 2022.

GUECHTOULI, Manelle, 2014. Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle. La Revue des Sciences de Gestion. Vol. 266, no 2, pp. 23-31. DOI 10.3917/rsg.266.0023.

LORENTE, Rachel, 2023. Quelles prestations et quels modes d'information en santé mentale pour les étudiants de l'université de Genève ? Benchmark des pratiques et propositions de dispositifs. [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://sonar.ch/global/documents/326929> [consulté le 25 juin 2025].

MARTRE, Henri, 1994. Rapport du groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises ». [en ligne]. La Documentation française. ISBN 978-2-11-003102-0. Disponible à l'adresse : <https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/SYRACUSE/122933/rapport-du-groupe-intelligence-economique-et-strategie-des-entreprises-commissariat-general-du-plan> [consulté le 9 juin 2025].

MERMOUD, Alain, 2008. Besoins et pratiques en veille stratégique en Suisse. [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://sonar.ch/global/documents/313907> [consulté le 6 juillet 2025].

MINDMEISTER, 2025. Cartographie des principaux types de veille - MindMeister Carte mentale. [en ligne]. 25 février 2025. Disponible à l'adresse : <https://www.mindmeister.com/app/map/56791764?fullscreen=1&v=public> [consulté le 24 juin 2025].

MORINA, Amanda et RACINE, Alexandre, 2014. Pratiques et besoins de veille dans les PME de Suisse romande. [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://sonar.ch/global/documents/314479> [consulté le 6 juillet 2025].

NOUMBISSI, Joseph, 2020. Planter un modèle adéquat de veille active : Pour catalyser efficacement les projets de recherche et développement : l'exemple du Centre de recherche d'Hydro-Québec (CRHQ). I2D - Information, données & documents. Vol. 1, no 1, pp. 61-70. DOI 10.3917/i2d.201.0061.

PME, Portail. Chiffres sur les PME: entreprises et emplois. [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/politique-pme-faits-et-chiffres/chiffres-sur-les-pme/entreprises-et-emplois.html> [consulté le 20 juin 2025].

ROULET, Aurélie, BEZENÇON, Christophe et MADINIER, Hélène, 2015. Évaluation de la performance et de l'impact de la veille. I2D - Information, données & documents. Vol. 52, no 3, pp. 70-79. DOI 10.3917/i2d.153.0070.

SALA, Jacqueline. Regardez ! Beyond the Signal par Mounir Rochdi. www.veillemag.com [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.veillemag.com/Regardez--Beyond-the-Signal-par-Mounir-Rochdi_a5954.html [consulté le 27 mai 2025].

TEXIER, Bruno, 2020. Veille : évaluez, redéployez. Archimag. Vol. 340, no 10, pp. 16-18. DOI 10.3917/arma.340.0016.

WUILLEMIN, Claire, 2018. Rechercher l'information stratégique sur le web: sourcing, veille et analyse à l'heure de la révolution numérique. RESSI : revue électronique suisse en science de l'information [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://arodes.hes-so.ch/record/3212> [consulté le 20 mai 2025].

ZAMMEL, Ibticem Ben, CHICHTI, Fatma Turki et AYACHI, Haythem, 2021. Démarche de mise en place d'un dispositif de veille pour la planification stratégique : apports de la théorie des échelons supérieurs. Recherches en Sciences de Gestion. Vol. 143, no 2, pp. 33-55. DOI 10.3917/resg.143.0033.

Recensement des prestataires de veille (chapitre 6)

GENEVA INTELLIGENCE. Geneva Intelligence – Strategic intelligence and investigations. [en ligne]. Genève : Geneva Intelligence. Disponible à l'adresse : <https://www.geneva-intelligence.ch> [consulté le 11 juillet 2025].

THE CONSULTANCY GROUP. The Consultancy Group – Intelligence and Influence. [en ligne]. Genève : The Consultancy Group. Disponible à l'adresse : <https://www.theconsultancy-group.com> [consulté le 11 juillet 2025].

SWISS CENTER FOR BUSINESS AND TECHNOLOGY INTELLIGENCE. SCBT – RAPID Neuchâtel. [en ligne]. Neuchâtel : SCBT. Disponible à l'adresse : <https://scbt.ch> [consulté le 11 juillet 2025].

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE. SYNOPSIS – Veille et documentation stratégique. [en ligne]. Lausanne : UNIL – UNIRIS. Disponible à l'adresse : <https://uniris.unil.ch/synopsis> [consulté le 11 juillet 2025].

SWISS DATALABS. Datalabs – Business Intelligence & Dashboards. [en ligne]. Vaud / Neuchâtel : Swiss Datalabs. Disponible à l'adresse : <https://www.swissdatalabs.ch> [consulté le 11 juillet 2025].

VICI AGENCY. VICI – Swiss Competitive Intelligence. [en ligne]. Lausanne : VICI. Disponible à l'adresse : <https://vici.swiss> [consulté le 11 juillet 2025].

MBD CONSULTING. Audit stratégie – MBD Consulting Suisse. [en ligne]. Lausanne : MBD Consulting. Disponible à l'adresse : <https://www.mbdconsulting.ch/nos-audits/audit-strategie> [consulté le 11 juillet 2025].

FARNER CONSULTING. Farner – Communication, affaires publiques et réputation. [en ligne]. Zurich / Genève : Farner. Disponible à l'adresse : <https://www.farner.ch> [consulté le 11 juillet 2025].

Glossaire

BDP-Sarthe, 2007. Désherbage [en ligne]. Bibliothèque Départementale de la Sarthe. Le Mans : BDP-Sarthe. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/61098-desherbage.pdf> [consulté le 9 juillet 2025].

BONNEL, Claire, 2025. Tutoriels: Organiser sa veille informationnelle: Quelques éléments de définition. [en ligne]. 2025. Disponible à l'adresse : <https://tutos.bu.univ-rennes2.fr/c.php?g=688574&p=4927736> [consulté le 11 juillet 2025].

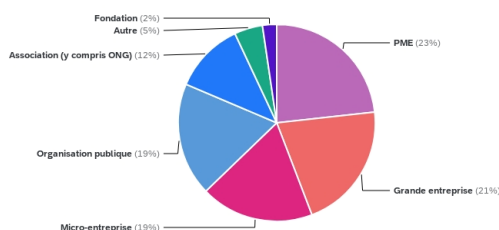
BULINGE, Franck, 2014. Chapitre 1. Intelligence informationnelle. Définitions et concepts clés. In : Maîtriser l'information stratégique Méthodes et techniques d'analyse. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. Information et stratégie, p.33-44. Disponible à l'adresse : <https://shs.cairn.info/maitriser-l-information-strategique--9782804189143-page-33?lang=fr> [consulté le 9 juillet 2025].

CLOUDFARE, 2025. Qu'est-ce qu'un grand modèle de langage (LLM) ? *Cloudflare* [en ligne]. 2025. Disponible à l'adresse : <https://www.cloudflare.com/fr-fr/learning/ai/what-is-large-language-model/> [consulté le 11 juillet 2025].

DUFAU, Jean-Pierre, 2010. L'Intelligence économique : un concept d'actualité [en ligne]. Dakar : APF. Commission de la coopération et du développement 19. Assemblée parlementaire de la francophonie - XXXVème session. Disponible à l'adresse : https://apf-francophonie.org/sites/default/files/2023-02/2010_ccd_rapport_intelEco.pdf [consulté le 9 juillet 2025].

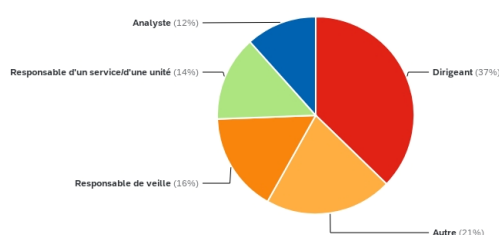
Annexe 1 : Résultats du questionnaire

Quelle est la taille de votre organisation ? ⓘ



Autre : DIP enseignement Secondaire 2 ; Haute école.

Quel est votre rôle au sein de l'organisation ? ⓘ



Autre : bibliothécaire ; assistant ; enseignant ; chargé de communication ; consultant ; documentaliste.

Votre organisation est implantée au niveau :

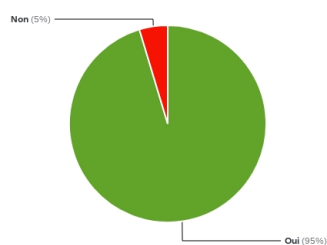


Cantonal : Valais ; Vaud ; Jura ; Neuchâtel ; Genève.

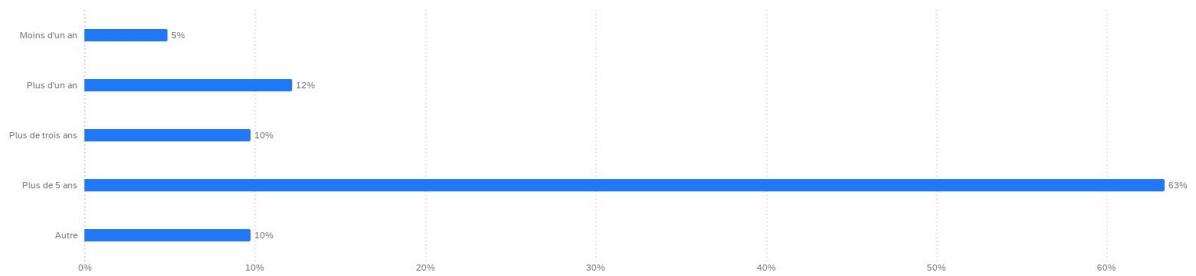
Régional : Jura Bernois ; Romandie.

International : États-Unis ; France ; Italie ; Allemagne ; 104 pays différents ; niveau mondial.

Votre organisation pratique-t-elle une forme de veille ? ⓘ

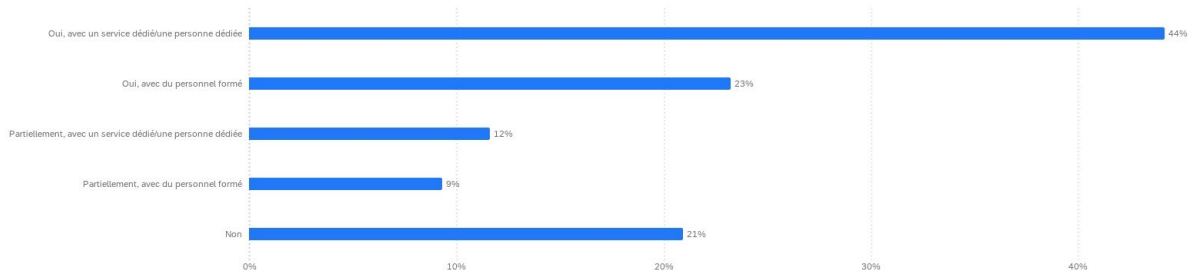


Si oui, depuis combien de temps ? 41 ⓘ



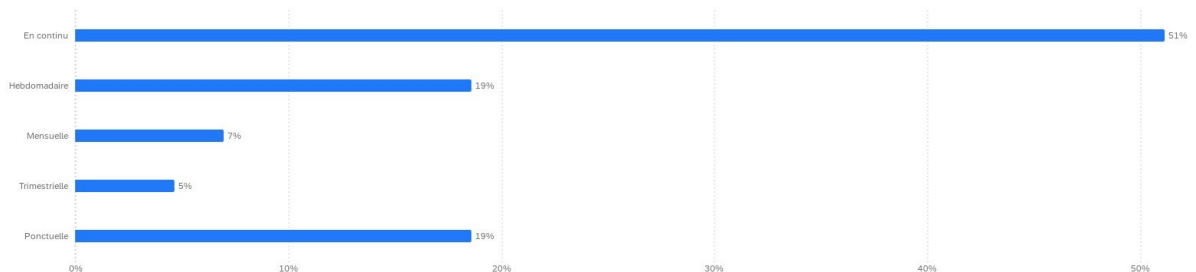
Autre : plus de 30 ans.

La veille dans votre organisation est-elle formalisée avec un service dédié/une personne dédiée et du personnel formé ?(plusieurs choix possibles) 43 ⓘ

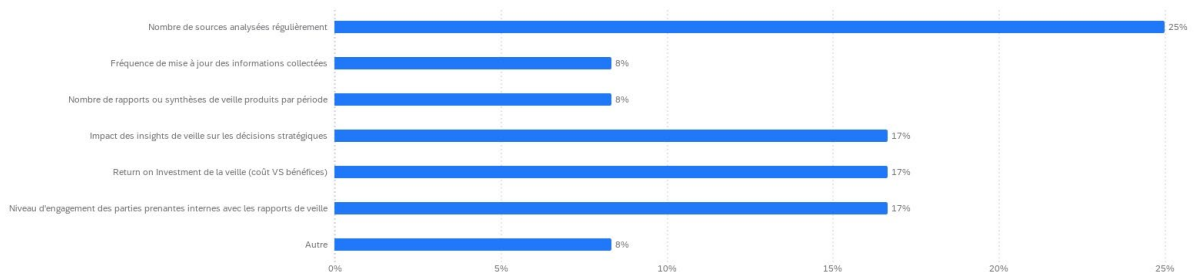


Autre : veille acquisitions en bibliothèque académique ; évolutions métiers et équipements ; actualité et presse ; merge & acquisitions ; événementielle et sectorielle ; réputationnelle ; stratégie ; risques géopolitiques ; scientifique.

À quelle fréquence votre organisation met-elle à jour ses informations de veille ? 43 ⓘ

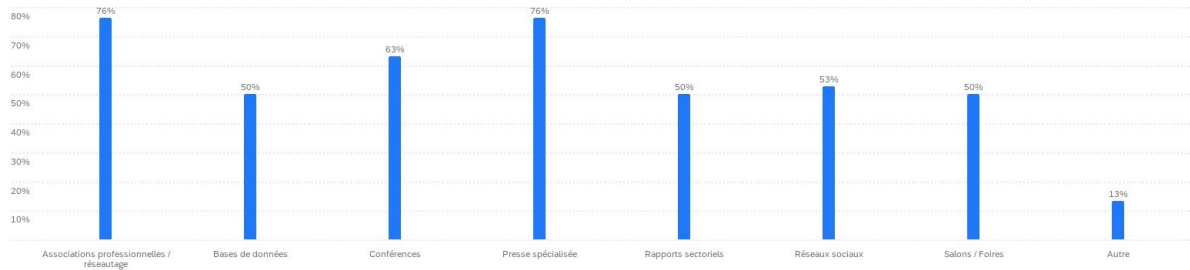


Si de manière formalisée avec des KPIs, quels types d'indicateur utilisez-vous ? (Cochez toutes les réponses pertinentes) ⓘ



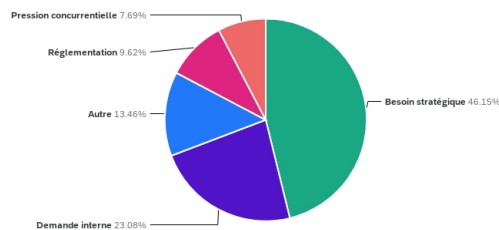
Autre : nombre d'inscrits à la plateforme de veille ; statistiques sur l'utilisation ; sondages de satisfaction.

Quels sont les canaux d'information privilégiés ? (plusieurs choix possibles) 38 ①



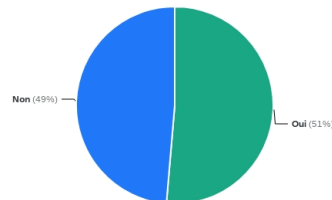
Autre : partenaires ; écoles techniques ; données académiques ; communiqués de presse ; newsletters universitaires ; maisons d'édition ; presse généraliste ; sites web des parties prenantes.

Qu'est-ce qui a déclenché la formalisation de la veille dans votre organisation ? (plusieurs choix possibles) Si votre organisation n'a pas une veille formalisée veuillez passer à la question suivante. ①

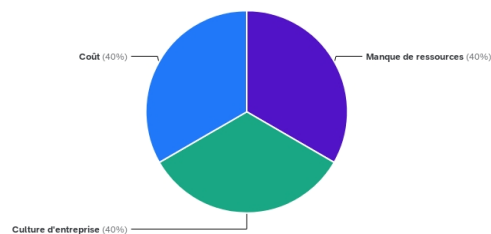


Autre : cahier des charges ; business model créé pour l'offre de services de veille ; conviction du fondateur ; incident exigeant une recherche d'information en continu ; suivi de l'actualité.

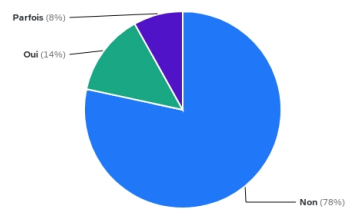
Avez-vous un budget dédié à la veille stratégique ? ①



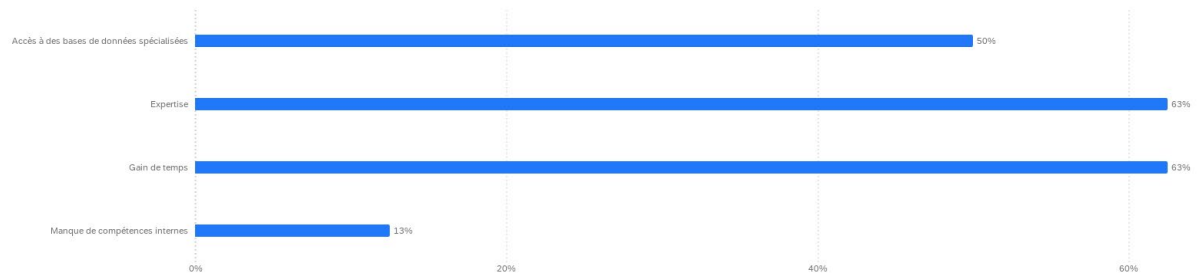
Selon vous, quels sont les principaux freins à la mise en place d'une veille structurée ? Cette question s'adresse aux personnes n'ayant pas répondu à la question 16. (plusieurs choix possibles) ①



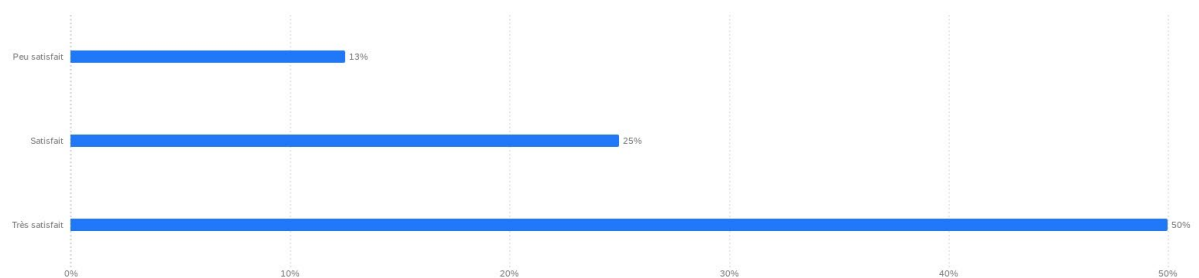
Faites-vous appel à un prestataire externe pour la veille stratégique ? ①



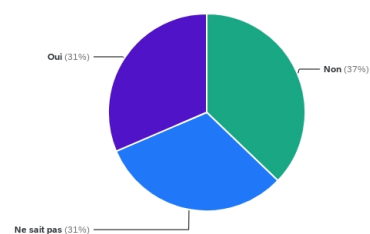
Si oui, pour quelles raisons ? (plusieurs choix possibles) ⑧ ②



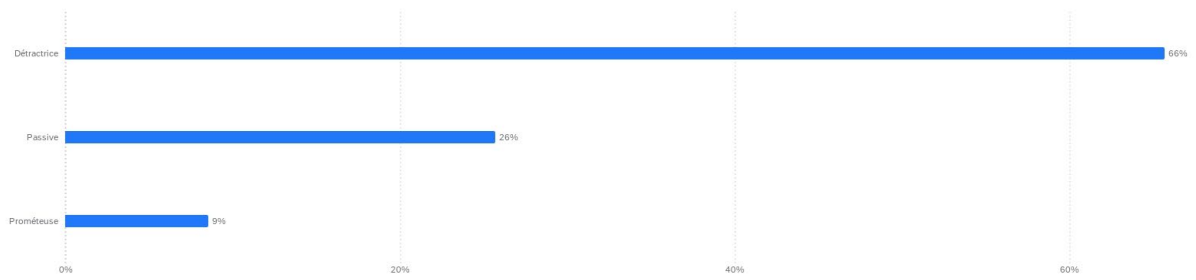
Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux services de veille externes ? (Échelle 0-10) ⑦ ③ ▾



Pensez-vous que votre organisation augmentera ses investissements en veille dans les prochaines années ? ④



Quel impact l'intelligence artificielle a-t-elle sur votre pratique de la veille ? 35 ⓘ



Annexe 2 : Questionnaire

Start of Block: Étude : la veille dans les organisations de Suisse romande

Introduction Cette enquête est menée dans le cadre de la réalisation d'un travail de Bachelor intitulé « *La veille dans les organisations de Suisse romande : l'état des lieux des pratiques et de modes d'adoption de démarches de veille en 2025* », dont l'objectif final consiste à actualiser les connaissances sur la veille stratégique en Suisse romande. Cette étude vise à analyser les pratiques, besoins et évolutions en matière de gestion de l'information au sein des entreprises et organisations. Cette enquête est totalement anonyme, en conformité avec la loi sur la protection des données personnelles.

End of Block: Étude : la veille dans les organisations de Suisse romande

Start of Block: Profil de l'organisation et du répondant

Q1 Quelle est la taille de votre organisation ?

- ☐ Association (y compris ONG)
- ☐ Fondation
- ☐ Micro-entreprise
- ☐ PME
- ☐ Grande entreprise
- ☐ Organisation publique
- ☐ Autre (veuillez préciser) _____

Q2 Quel est votre secteur d'activité ?

Q3 Quel est votre rôle au sein de l'organisation ?

- ☐ Dirigeant
- ☐ Responsable de veille
- ☐ Responsable d'un service/d'une unité
- ☐ Analyste
- ☐ Autre (veuillez préciser) _____

Q4 Votre organisation est implémentée au niveau :

- ☐ National
- ☐ Régional (veuillez préciser) _____
- ☐ Cantonal (veuillez préciser) _____
- ☐ International (veuillez préciser) _____

End of Block: Profil de l'organisation et du répondant

Start of Block: Pratiques de veille stratégique

Q5 Votre organisation pratique-t-elle une forme de veille ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Ne sait pas

Display this question:

If Q5 = Oui

Q6 Si oui, depuis combien de temps ?

- ☐ Moins d'un an
- ☐ Plus d'un an
- ☐ Plus de trois ans
- ☐ Plus de 5 ans
- ☐ Autre (veuillez préciser)

Q7 La veille dans votre organisation est-elle formalisée avec des processus et outils dédiés ?

- ☐ Oui
- ☐ Partiellement
- ☐ Non

Q8 La veille dans votre organisation est-elle formalisée avec un service dédié/une personne dédiée et du personnel formé ?(plusieurs choix possibles)

- ☐ Oui, avec un service dédié/une personne dédiée
- ☐ Oui, avec du personnel formé
- ☐ Partiellement, avec un service dédié/une personne dédiée
- ☐ Partiellement, avec du personnel formé
- ☐ Non

Q9 Quels types de veille sont principalement réalisés ? (plusieurs choix possibles)

- ☐ Commerciale
 - ☐ Concurrentielle
 - ☐ Juridique
 - ☐ Technologique
 - ☐ Autre (veuillez préciser)
-

Q10 Quels sont les principaux objectifs de votre veille ? (plusieurs choix possibles)

- ☐ Anticipation des tendances
 - ☐ Innovation
 - ☐ Prise de décision
 - ☐ Surveillance de la concurrence
 - ☐ Autre (veuillez préciser)
-

Q11 À quelle fréquence votre organisation met-elle à jour ses informations de veille ?

- ☐ En continu
- ☐ Hebdomadaire
- ☐ Mensuelle
- ☐ Trimestrielle
- ☐ Ponctuelle

End of Block: Pratiques de veille stratégique

Q12 Quels outils utilisez-vous pour la veille ? Pour chaque option, veuillez indiquer lesquels.
(plusieurs choix possibles)

- ☐ Outils gratuits _____
- ☐ Logiciels spécialisés _____
- ☐ Prestataires externes _____
- ☐ Automatisation / IA _____
- ☐ Autre _____

Q13 Avez-vous des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité de votre veille ?

- ☐ Oui, de manière informelle
- ☐ Oui, de manière formalisée avec des KPIs (Key Performance Indicator) spécifiques
- ☐ Non, mais nous envisageons d'en mettre en place
- ☐ Non, nous n'avons pas de suivi spécifique

Display this question:

If Q13 = Oui, de manière formalisée avec des KPIs (Key Performance Indicator)
spécifiques

Q14 Si de manière formalisée avec des KPIs, quels types d'indicateur utilisez-vous ?
(Cochez toutes les réponses pertinentes)

- ☐ Nombre de sources analysées régulièrement
 - ☐ Fréquence de mise à jour des informations collectées
 - ☐ Temps moyen pour transformer une information en action stratégique
 - ☐ Nombre de rapports ou synthèses de veille produits par période
 - ☐ Impact des insights de veille sur les décisions stratégiques
 - ☐ Return on Investment de la veille (coût VS bénéfices)
 - ☐ Niveau d'engagement des parties prenantes internes avec les rapports de veille
 - ☐ Autre (veuillez préciser)
-

Q15 Quels sont les canaux d'information privilégiés ? (plusieurs choix possibles)

- ☐ Associations professionnelles / réseautage
 - ☐ Bases de données
 - ☐ Conférences
 - ☐ Presse spécialisée
 - ☐ Rapports sectoriels
 - ☐ Réseaux sociaux
 - ☐ Salons / Foires
 - ☐ Autre (veuillez préciser)
-

End of Block: Outils et méthodes utilisés

Start of Block: Facteurs de formalisation de la veille

Q16 Qu'est-ce qui a déclenché la formalisation de la veille dans votre organisation ? (plusieurs choix possibles) Si votre organisation n'a pas une veille formalisée veuillez passer à la question suivante.

- ☐ Besoin stratégique
 - ☐ Demande interne
 - ☐ Pression concurrentielle
 - ☐ Réglementation
 - ☐ Autre (veuillez préciser)
-

Q17 Avez-vous un budget dédié à la veille stratégique ?

☐ Oui

☐ Non

Display this question:

If If Qu'est-ce qui a déclenché la formalisation de la veille dans votre organisation ?
(plusieurs choix possibles) Si votre organisation n'a pas une veille formalisée veuillez passer à la question suivante. q://QID17/SelectedChoicesCount Is Equal to 0

Q18 Selon vous, quels sont les principaux freins à la mise en place d'une veille structurée ?
Cette question s'adresse aux personnes n'ayant pas répondu à la question 16. (plusieurs choix possibles)

☐

Complexité des outils

☐

Coût

☐

Culture d'entreprise

☐

Manque de ressources

☐

Autre (veuillez préciser)

End of Block: Facteurs de formalisation de la veille

Start of Block: Externalisation et recours aux prestataires de veille

Q19 Faites-vous appel à un prestataire externe pour la veille stratégique ?

☐ Oui

☐ Non

☐ Parfois

Display this question:

If Q19 = Oui

Or Q19 = Parfois

Q20 Si oui, pour quelles raisons ? (plusieurs choix possibles)

- ☐ Accès à des bases de données spécialisées
 - ☐ Expertise
 - ☐ Gain de temps
 - ☐ Manque de compétences internes
 - ☐ Autre (veuillez préciser)
-

Display this question:

If Q19 = Oui

Or Q19 = Parfois

Q21 Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux services de veille externes ?

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

End of Block: Externalisation et recours aux prestataires de veille

Q22 Pensez-vous que votre organisation augmentera ses investissements en veille dans les prochaines années ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Ne sait pas

Q23 Quel impact l'intelligence artificielle a-t-elle sur votre pratique de la veille ?

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

Q24 Quelles évolutions attendez-vous dans les pratiques de veille stratégique en Suisse romande ? (plusieurs choix possibles)

- ☐ Augmentation de l'utilisation de l'intelligence artificielle et de l'automatisation (extraction et analyse automatique des informations)
 - ☐ Développement de la veille collaborative et participative (implication des collaborateurs dans la collecte et l'analyse de l'information)
 - ☐ Intégration plus poussée de la veille dans la prise de décision stratégique (veille considérée comme un élément clé du management)
 - ☐ Meilleure structuration et formalisation des processus de veille (création de rôles dédiés, mise en place de méthodologies claires)
 - ☐ Montée en puissance des services de veille externalisés (recours accru aux prestataires spécialisés)
 - ☐ Plus grande sensibilisation des dirigeants et décideurs à l'importance de la veille
 - ☐ Renforcement de la veille concurrentielle et technologique (suivi plus rigoureux des tendances et innovations du marché)
 - ☐ Utilisation accrue des outils spécialisés de veille (plateformes SaaS, bases de données sectorielles, logiciels d'analyse)
 - ☐ Autre (veuillez préciser)
-

End of Block: Perspectives et tendances

Start of Block: Entretien qualitatif

Q25 Accepteriez-vous de participer à un entretien en présentiel ou à distance, de manière à pouvoir aborder toutes ces questions d'une forme plus approfondie ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Display this question:

If Q25 = Oui

Q26 Si oui, veuillez indiquer vos coordonnées (ces données ne seront pas transmises ni publiées sous aucune forme) :

End of Block: Entretien qualitative

Annexe 3 : Recommandations pour les PME



CONSOLIDATION

OBJECTIFS

- Gagner en efficacité, en fiabilité et en portée stratégique
- Évaluer l'impact de la veille sur la prise de décision

ACTIONS RECOMMANDÉES

- Passer à un outil spécialisé (Sindup, Curebot, Digimind, KB Crawl)
- Construire des tableaux de bord (Indicateurs de lecture, d'impact, cartographies de signaux...)
- Intégrer l'intelligence artificielle pour l'analyse de grands corpus de texte, la synthèse automatique ou la détection de tendances

INDICATEURS DE PERFORMANCE

- Taux de clics sur la veille diffusée
- Nombre de signaux utiles repérés
- Décisions influencées par une alerte ou un rapport issu de la veille

EXEMPLES D'OUTILS IA

- ChatGPT : résumés et reformulations
- Feedly Leo : filtres IA
- Adverity : analyse de tendances et marché



INTÉGRATION STRATÉGIQUE

OBJECTIFS

- Faire de la veille un outil d'aide à la prise de décision à tous les niveaux
- Assurer son lien avec les fonctions stratégiques d'une organisation : direction, innovation, marketing, ressources humaines, recherche et développement

PRATIQUES RECOMMANDÉES

- Inclusion de la veille dans les réunions stratégiques et comités de direction
- Rétroaction systématique : comment une veille a influencé une action ou un projet
- Définition de thèmes prioritaires de veille alignés sur les orientations et principes de l'entreprise

NIVEAUX D'INTÉGRATION

- Veille orientée stratégie d'innovation
- Veille concurrentielle ou réglementaire systématisée
- Veille prospective intégrée à la planification à moyen terme

CONDITIONS DE SUCCÈS

- Reconnaissance institutionnelle du rôle des veilleurs
- Liaison avec la gestion des risques, les investissements ou les appels d'offres
- Communication interne claire sur les apports concrets de la veille

RECOMMANDATIONS DE VEILLE

POUR LES PME



SWISSINTELL



DIAGNOSTIC

OBJECTIFS

- Comprendre les types d'information à surveiller (réglementation, technologie, marché...)
- Cartographier les usages actuels de l'information stratégique, même si informels
- Repérer les secteurs où aucune veille n'est faite, malgré les risques ou opportunités potentiels
- Liaison avec la gestion des risques, les investissements ou les appels d'offres

MÉTHODES

- Réaliser des entretiens avec les équipes internes (direction, responsables de service, spécialistes techniques)
- Analyser les flux d'information actuels : mails transférés, newsletters reçues, outils utilisés, etc.
- Identifier des enjeux à court, moyen et long terme

LIVRABLES

- Grille de besoins informationnels
- Carte ou mindmap des sources d'information actuelles
- Matrice des enjeux informationnels croisés avec les acteurs internes impliqués dans la gestion de ces enjeux



MISE EN PLACE LÉGÈRE

OBJECTIFS

- Lancer une veille à moindre coût pour répondre aux besoins identifiés
- Choisir des outils simples, accessibles et faciles à prendre en main
- Initier une démarche en veille de manière pragmatique, sans investissement technique ou financier important

OUTILS RECOMMANDÉS

- Google Alerts pour des thématiques simples
- Agrégateurs comme Feedly, Inoreader ou Netvibes
- Outils d'envoi de newsletters internes comme Mailchimp ou une simple diffusion par courriel

PRATIQUES RECOMMANDÉES

- Curation manuelle d'articles par une ou deux personnes clés
- Création d'un bulletin de veille mensuel ou bimensuel
- Archivage basique via SharePoint (ou une autre plateforme) ou un dossier commun



DYNAMIQUE COLLABORATIVE

OBJECTIFS

- Impliquer progressivement d'autres collaborateurs pour enrichir la veille
- Développer une culture partagée de l'attention et de l'anticipation

ACTIONS CLÉS

- Désigner des "capteurs d'information" dans chaque service ou équipe technique
- Organiser des points de partage mensuels (15-30 minutes)
- Instaurer des routines collectives : dépôt d'articles dans un espace partagé, annotation, sélection d'un "signal du mois"

OUTILS POSSIBLES

- Tableaux partagés (Google Sheets ou autre)
- Outils collaboratifs comme Notion ou Trello
- Plateformes comme Wallabag ou Inoreader pour la curation collaborative

BÉNÉFICES ATTENDUS

- Valorisation des expertises internes
- Émergence d'un capital informationnel collectif
- Meilleure circulation de l'information transversale

Annexe 4 : Recommandations pour les bibliothèques académiques



CONSOLIDATION

OBJECTIFS

- Professionnaliser la veille documentaire et la rendre systématique.
- Améliorer la diffusion et mesurer l'impact sur la recherche et l'enseignement.

ACTIONS RECOMMANDÉES

- Utiliser des outils professionnels (ex. Sindup, Curebot, Digimind, KB Crawl) pour centraliser la collecte.
- Développer des tableaux de bord (indicateurs de consultation, thématiques prioritaires suivies).
- Intégrer l'IA (résumés automatiques, traduction scientifique, détection de tendances dans les publications).

INDICATEURS DE PERFORMANCE

- Nombre de consultations du bulletin de veille.
- Nombre de projets de recherche ou cours ayant bénéficié d'une information issue de la veille.
- Satisfaction des enseignants/chercheurs.



INTÉGRATION STRATÉGIQUE

OBJECTIFS

- Faire reconnaître la veille comme une fonction stratégique de la bibliothèque universitaire.
- L'aligner avec les priorités institutionnelles (internationalisation, innovation pédagogique, Open Science).

PRATIQUES RECOMMANDÉES

- Inclusion de la veille documentaire dans les comités stratégiques (recherche, pédagogie, numérique).
- Rétroaction systématique : comment une veille a soutenu une publication, un appel à projet, ou un partenariat.
- Définir des axes prioritaires (ex. open science, IA, durabilité, financement de la recherche).

CONDITIONS DE SUCCÈS

- Reconnaissance institutionnelle du rôle de la bibliothèque comme acteur stratégique de l'université.
- Formation continue des bibliothécaires (veille, IA, gestion des données).
- Communication interne claire sur les apports concrets (ex. "Grâce à la veille, 3 projets ont intégré de nouveaux financements").

RECOMMANDATIONS DE VEILLE

POUR LES BIBLIOTHÈQUES ACADÉMIQUES



SWISSINTELL



DIAGNOSTIC

OBJECTIFS

- Identifier les besoins informationnels des étudiants, enseignants-chercheurs, services administratifs et partenaires extérieurs.
- Déterminer les thématiques stratégiques : innovation pédagogique, transformation numérique, open science, évolutions réglementaires (droits d'auteur, licences, accès ouvert).
- Détecter les zones non couvertes (veille sur l'IA, l'open data, la bibliométrie, ou encore les pratiques de recherche émergentes).

MÉTHODES

- Entretiens avec enseignants et chercheurs pour comprendre leurs priorités scientifiques.
- Questionnaires auprès des étudiants pour identifier leurs usages concrets.
- Cartographie des flux d'information actuels (bases de données, portails documentaires, newsletters institutionnelles).

LIVRABLES

- Matrice croisant enjeux académiques et acteurs internes (ex. : recherche ↔ enseignants, pédagogie ↔ services d'appui, innovation ↔ direction).
- Carte des sources existantes (portails, agrégateurs, bases spécialisées).



MISE EN PLACE LÉGÈRE

OBJECTIFS

- Initier une veille ciblée à coût réduit, pour répondre rapidement à des besoins précis.

OUTILS RECOMMANDÉS

- Google Alerts pour suivre des thèmes émergents (ex. : "open access policy", "AI in higher education").
- Agrégateurs comme Feedly ou Inoreader pour surveiller des revues académiques, associations professionnelles, sites institutionnels.
- Partage par newsletter interne ou dans l'intranet de la bibliothèque (rubrique "veille documentaire").

PRATIQUES RECOMMANDÉES

- Création d'un bulletin bimensuel pour les enseignants, avec 5-10 signaux clés.
- Intégration d'une veille pédagogique (ex. nouvelles méthodes d'enseignement avec l'IA).
- Archivage simple via SharePoint, Nextcloud, ou Zotero partagé.
- Veille sur les réseaux sociaux.
- Réseautage entre professionnels et institutions.



DYNAMIQUE COLLABORATIVE

OBJECTIFS

- Impliquer différents acteurs (bibliothécaires, enseignants, doctorants) dans une démarche collective.
- Éviter que la veille repose sur une seule personne.

ACTIONS CLÉS

- Désignation de "capteurs d'information" dans les équipes (ex. un bibliothécaire thématique, un doctorant volontaire).
- Mise en place de points de partage mensuels (15-20 minutes, type "veille-café").
- Création d'un espace collaboratif (Notion, Trello, Padlet) pour déposer articles, podcasts, conférences.
- Échanges entre les bibliothécaires et le corps enseignant pour enrichir davantage les collections.

BÉNÉFICES ATTENDUS

- Partage d'expertises (ex. : un doctorant alerte sur une conférence internationale, un bibliothécaire sur une nouvelle base).
- Constitution d'un capital informationnel collectif, utile pour l'ensemble de la communauté académique.