

**Ecole Supérieure de Commerce Marseille Provence**

Mémoire de fin d'études :

« l'intégration d'Internet en tant qu'outil de veille dans  
une entreprise internationale »

**Sophie ESPITALIER**

*128<sup>e</sup> Promotion 2000 - Spécialisation affaires internationales*

**Soutenance du 5 Septembre 2000**

Directeur de mémoire **Frédéric BRIONES**

## REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire m'a permis de rencontrer des gens nouveaux, qui m'ont apporté beaucoup d'aide et de soutien dans mes recherches et que je souhaite aujourd'hui remercier.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de mémoire Frédéric Briones, qui est en grande partie à l'origine de mon intérêt et de mon engouement pour l'Internet et surtout pour tout ce qui touche à l'intelligence économique. Les premiers cours que j'ai pu suivre avec lui ont immédiatement éveillé ma curiosité et m'ont donné envie d'approfondir ces domaines au point de m'amener aujourd'hui à rédiger un mémoire traitant de ces deux sujets.

Au cours de cette année, une autre personne a fortement influencé mes choix quant à l'orientation de mon mémoire et à l'intérêt que je porte à tout ce qui touche au renseignement, à la géostratégie et à l'information en général. Je souhaite donc ici saluer Xavier Guilhou, directeur de la sûreté du groupe Schneider.

Je tiens également adresser des remerciements sincères à Monsieur Ludovic Woets « consultant en défense, Géostratégie & Prospective Stratégique auprès de la défense » que j'ai rencontré grâce à la mailing list veille et qui m'a apporté une aide précieuse notamment sur le cas que je présenterai lors de la soutenance du 5 septembre. Ce type de rencontre est l'illustration des propos décrits dans ce mémoire concernant l'esprit et l'identité d'Internet, un réseau composé de personnes de qualité partageant le même désir de communiquer et de s'informer.

Je tiens à remercier l'équipe du cabinet conseil en veille et en innovation technologique Gister innovation... qui m'a apporté un regard éclairé et objectif sur le travail réalisé.

Enfin, je remercie tous ceux qui m'ont apporté leur soutien et leur aide au cours de ces deux années, les membres de la mailing list, ma famille et plus spécialement ma sœur, sans qui l'achèvement de ce travail aurait été beaucoup plus difficile et que je considère, dans un tout autre domaine, parmi cette catégorie de gens particulièrement compétents.

## RESUME

### La Veille et l'Internet... pour quoi faire ?

La veille, activité souvent mystifiée et méconnue, nécessite un grand investissement tant son intérêt stratégique est fort, les techniques et compétences nécessaires à sa mise en œuvre sont pointues et les domaines concernés sont vastes.

L'Internet, quant à lui, le réseau des réseaux reliant des millions d'Internautes de par le monde à travers ses différents outils le World Wide Web ; le chat, la messagerie..., joue un rôle différent en fonction de celui qui l'utilise. Du simple support multimédia ludique, à l'outil de piratage des données, Internet sait offrir une gamme de services suffisamment large pour pouvoir séduire la planète.

D'après ces brèves définitions, la veille et l'Internet ne semblent avoir, à première vue, aucun lien particulier, ni aucun point commun, justifiant d'une intégration commune dans une structure internationale.

Pourtant, l'un comme l'autre, sont non seulement au cœur des préoccupations économiques actuelles, mais également font l'objet de rumeurs et d'histoires incroyables.

Si nous poussons un peu plus loin les recherches et la réflexion les concernant, nous nous apercevons vite qu'Internet constitue un outil essentiel nécessaire à toute activité de veille à l'échelle nationale ou internationale.

En effet, l'intégration d'Internet, dans une stratégie de veille ouvre au veilleur de nombreuses portes sur le monde et ses évolutions, et lui permet non seulement de mieux comprendre les changements issus de son environnement, mais également de répondre aux exigences de la mondialisation.

L'adaptation des acteurs économiques à leur environnement est déterminant dans la réussite de toute activité, aussi ces derniers ne peuvent ignorer cette révolution technologique bouleversant les méthodes et les règles de gestion des hommes et des organisations.

Bien entendu, le progrès à son revers, et il faut considérer avec une attention toute particulière les limites de ces outils et de ces innovations si l'on ne veut pas être soi-même la victime de cette révolution.

C'est ainsi que nous essaierons de comprendre les rouages des activités de veille, au travers des méthodes, des facettes et des compétences nécessaires à ce type de pratique.

Nous essaierons ensuite de mieux cerner l'outil Internet à travers son fonctionnement, ses atouts et ses limites. Enfin nous nous attacherons à mieux comprendre quel peut être l'impact de l'intégration d'Internet dans une stratégie de veille à l'échelle internationale sur les plans micro et macro-économiques.

## SUMMARY

### Strategic monitoring and the Internet...what is it for ?

Strategic monitoring, an activity which is often mystified and misunderstood, requires a great involvement considering how great its tactical importance can be, how specific the skills necessary to carry it out may be and how large the fields concerned are.

The Internet, THE network connecting millions of net surfers around the world thanks to its numerous tools such as the World Wide Web, chatting, electronic mail...plays a different role depending on who is using it. It varies from a mere entertaining multimedia tool to a great weapon for hackers. Thus, the Internet offers a range of services which is wide enough to seduce anybody.

If we only consider those concise definitions, strategic monitoring and the Internet have no precise link, no common point which could account for their combined integration into an international structure.

Yet, not only are they both current economic issues but they are also the object of rumours and unbelievable stories.

If we take a closer look at them and if we go further into the matter, we realise that the Internet is an essential tool which is vital to any strategic monitoring activity on a national or international level.

Indeed, the integration of the Internet into a monitoring strategy helps the strategic monitoring watcher to open windows onto the world and its evolutions and enables him to have a better understanding of the changes due to his environment, as well as to be up to the requirements of globalisation.

Moreover, the success of any activity relies greatly on the ability of economic actors to adapt to their environment. Consequently they cannot be ignorant of this technological revolution upsetting the methods and rules of work for both people and organisations.

Of course, progress has its set backs and it is necessary to consider attentively the limits of such tools and such innovations if we don't want to be ourselves the victims of this evolution.

Thus, we will try to understand how strategic monitoring works through the methods, the facets and skills necessary to this type of practice. Then, in order to deepen our knowledge of the Internet, we will turn to its functioning, its assets and limits. Lastly, we will deal with the impact of the integration of the Internet into a monitoring strategy on an international scale regarding micro and macro-economics.

**LISTE DES MOTS CLEFS**

<b>En français</b>	<b>En anglais</b>
➤ Veille stratégique	➤ Strategic monitoring
○ veilleur	○ watcher
➤ Intelligence économique	➤ Competitive intelligence
➤ Internet	➤ Internet
○ Netiquette	○ Netiquette
○ E-business	○ E-business
○ Désinformation	○ Misinformation
○ World Wide Web	○ World Wide Web
○ Chat	○ Chat
○ Forums	○ Discussion groups
➤ Piratage	➤ Hacking
➤ Information	➤ Information

**SOMMAIRE**

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>1</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>3</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>4</b>
<b>LISTE DES MOTS CLEFS .....</b>	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<i>Origine du sujet .....</i>	<i>8</i>
<i>Définition de la problématique.....</i>	<i>9</i>
<i>Questions méthodologiques et cadre de recherche .....</i>	<i>10</i>
<i>Annonce du plan .....</i>	<i>10</i>
<b>CHAPITRE 1 LA VEILLE : ÉLÉMENTS CLEFS DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES .....</b>	<b>11</b>
1.1 <i>Qu'est ce que la veille? .....</i>	<i>11</i>
1.1.1. Repérer et collecter l'information.....	12
1.1.2. Traiter l'information.....	15
1.1.3. stocker et diffuser l'information.....	16
1.2. <i>Les différentes facettes de la veille : notions générales .....</i>	<i>19</i>
1.2.1. Veille technologique.....	20
1.2.2. Veille commerciale.....	20
1.2.3. Veille concurrentielle .....	20
1.2.4. Veille environnementale.....	21
1.3. <i>Les compétences nécessaires.....</i>	<i>21</i>
1.3.1. En interne.....	21
1.3.2. En externe.....	24
<b>CHAPITRE 2 INTERNET : UN OUTIL CONTROVERSÉ.....</b>	<b>25</b>
2.1. <i>Internet : un outil dangereux? .....</i>	<i>26</i>
2.1.1. La mise en accusation.....	26
2.1.2. La plaidoirie de la défense.....	31
2.2 <i>Internet : Une toile gigantesque réunissant « grands et petits » de l'économie ..</i>	<i>33</i>
2.2.1. Base de données mondiale.....	33
2.2.2. Echanges mondiaux ouverts à tous « la messagerie, le chat, les forums... ».....	33
2.2.3. Accès rapide, de chez soi aux services utiles... via le « World Wide Web » .....	34

**CHAPITRE 3 L'IMPACT DE L'INTÉGRATION D'INTERNET DANS LA STRATÉGIE DE VEILLE D'UNE STRUCTURE INTERNATIONALE .....35**

3.1. Pourquoi intégrer Internet dans une stratégie de veille ?.....	35
3.1.1. Au niveau du recueil d'informations.....	35
3.1.2. Au niveau de la diffusion de l'information .....	36
3.2. Comment l'intégrer ?.....	37
3.2.1. Les outils propres à Internet .....	37
3.2.1. Eviter les pièges.....	39
3.3. Quel est l'impact de cette intégration pour une entreprise internationale dans le contexte actuel... Une réponse à la mondialisation ? .....	48
3.3.1. Des implications micro-économiques .....	48
3.3.2. Des implications macro-économiques.....	54

**CONCLUSION.....57**

<i>La veille, une réponse à la mondialisation...</i> .....	57
<i>... grâce à l'Internet !</i> .....	57
<i>Quelques axes de recherche...</i> .....	58
<i>Et si on illustrait tout ça ?</i> .....	59

**BIBLIOGRAPHIE.....60**

<i>LES OUVRAGES</i> .....	60
<i>LES ARTICLES</i> .....	60
<i>LES SITES WEB</i> .....	61
<i>DIVERS</i> .....	62

**ANNEXES**

Annexe 1 :

Exemple de méthode de traitement de l'information par Xavier Guilhou.  
Directeur de la sûreté du groupe Shneider.

Annexes 2 et 3 :

Exemple de fiches de qualification de l'information par Xavier Guilhou.  
Directeur de la sûreté du groupe Shneider.

Annexe 4 :

La netiquette, règles plus complètes issues du site  
[www.itbs-online.net/html/francais/internet/inetiquette.html](http://www.itbs-online.net/html/francais/internet/inetiquette.html)

Annexe 5 :

petit historique sur : « Kevin Mitnick, un personnage haut en couleurs »  
par Capitaine Kidd  
[www.paranos.com/internet/mitnick.html](http://www.paranos.com/internet/mitnick.html)

Annexe 6 :

« la sécurité informatique, de l'usage de la cryptologie ». Par Virginie Taïch et le Général Jean Louis Desvignes. Service Central de la Sécurité des Systèmes d'Information du CNRS

## INTRODUCTION

### Origine du sujet

L'enseignement dispensé à l'ESCMP au cours de ces trois années vise non seulement à nous former aux méthodes et aux concepts de gestion et de management, mais tend également à nous ouvrir l'esprit et à nous faire connaître de façon plus ou moins approfondie de nombreux domaines parallèles très différents.

Ainsi, au cours de ma scolarité j'ai pu, entre autre, être sensibilisée à la gestion de l'information, à la stratégie et la géostratégie, à Internet...

Ces domaines pointus, ont suscité chez moi un grand intérêt et m'ont notamment donné envie d'approfondir ma connaissance du monde des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'exercice du mémoire constituait à mes yeux un bon moyen d'enrichir mes connaissances dans certains de ces domaines ; La nature même du travail demandé, recherche théorique, analyse, synthèse et réflexion générale sur la problématique, donnent, je pense, les éléments nécessaires à une maîtrise assez complète du sujet traité.

De plus, mon expérience de deux ans dans une société de conseil en nouvelles technologies, en tant qu'apprentie, m'a amené à me pencher sur les outils multimédia de façon assez pratique et n'a fait qu'accroître cet intérêt. Chargée du lancement d'un nouvel outil logiciel, il m'a fallu développer des compétences très hétérogènes en terme de Marketing, de stratégie et de veille, ce qui m'a permis de mettre en pratique une partie des connaissances théoriques en cours d'acquisition.

Compte tenu de la diversité des pistes à exploiter, il m'a fallu, pour ce mémoire sélectionner un axe de travail particulier. Sensibilisée aux activités internationales de par mes diverses expériences à l'échelle internationale, notamment en Angleterre, et par ma filière de spécialisation, il m'a semblé opportun d'inscrire mes recherches dans ce cadre particulier que sont les échanges mondiaux.

La veille est un sujet qui fait couler beaucoup d'encre, et il m'est arrivé fréquemment de rencontrer des professionnels déclarant « faire de la veille » parallèlement à leur activité quotidienne au sein de la structure qui les emploie. Cet engouement croissant pour cette activité accompagné d'une certaine méconnaissance du sujet, m'ont donné envie de m'intéresser de près à cette pratique en vogue et pourtant encore peu utilisée en France.

A l'heure où l'on ne parle que d'Internet, comment pouvais-je parler de veille sans imaginer l'intérêt de cet outil pour ce type d'activités. Cependant, la toile mondiale, semble avoir quelques « accros » posant réellement la problématique du bien fondé de son utilisation dans ce cadre. Phénomène de mode dans un monde d'apparence ? ou outil sérieux de réussite d'une stratégie de veille ?

Tout l'intérêt du sujet de mon mémoire réside dans ces quelques points. Il faut reconnaître que mon désir de connaître le fond réel des choses dont tout le monde parle sans réellement savoir ce dont il s'agit a été le point de départ de mon cheminement. Sans prétendre « avoir fait le tour » d'un sujet aussi vaste, je voulais apporter ici quelques éclaircissements sur une approche particulière de l'activité de veille et donner quelques humbles éléments de réponse à la problématique suivante.

### **Définition de la problématique**

Les entreprises du XXI e siècle voient leur environnement changer sans cesse, leur demandant continuellement de s'adapter aux nouvelles exigences de celui-ci. Cependant, indépendamment des investissements nécessaires, il faut tout d'abord que ces acteurs comprennent ces changements. A l'échelle nationale, il est assez difficile de poursuivre son activité et d'avoir suffisamment de recul pour prendre en compte ou anticiper ces mutations ; à l'échelle internationale, ceci s'avère quasiment impossible.

La mondialisation des échanges, le développement des modes de communication et les nouveaux modèles d'organisation, complexifient la compréhension et l'insertion dans l'environnement des différents acteurs économiques mondiaux. Aussi ne pouvons nous pas nous même utiliser ces nouveaux éléments pour répondre à ces changements....

Nous allons donc étudier ici, un des moyens pouvant être utilisé en tant que tel et voir comment il est possible « d'intégrer Internet en tant qu'outil de veille dans une entreprise internationale ».

## **Questions méthodologiques et cadre de recherche**

Afin de mieux cerner les enjeux et d'éclairer notre vision de la veille et de l'Internet, j'ai choisi de présenter dans deux parties de façon quelque peu descriptive d'une part, les fondements de la veille ; en définissant en quoi elle consiste, comment elle se pratique, quelles sont ses finalités et ses méthodes et d'autre part, les principes de l'Internet, son fonctionnement, ses forces, ses faiblesses...

Ce n'est que dans la troisième partie que nous entrons dans l'aspect réellement analytique de la problématique, nous positionnant sur la base des éléments donnés dans les deux premières parties pour pouvoir nous plonger dans l'intégration de l'outil et dans le cœur de cette réflexion.

## **Annonce du plan**

Ainsi nous verrons, dans une première partie, les principes fondateurs de la veille, au travers du champs d'application, de la méthode et des compétences requises.

Puis, nous considérerons plus particulièrement l'outil Internet, à travers son fonctionnement, ses principes et ses applications.

Enfin, dans la troisième partie, nous essaierons de comprendre quel est l'impact de l'intégration d'Internet dans une stratégie de veille à l'échelle internationale, en se demandant quelles peuvent en être les motivations ; quels moyens faut il mettre en œuvre et pour quel résultat...

## CHAPITRE 1

### LA VEILLE : ÉLÉMENTS CLEFS DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

#### 1.1 Qu'est ce que la veille?

« se faire battre est excusable, se faire surprendre est inexcusable » Napoléon

L'empereur aurait-il à son époque compris l'intérêt déterminant de la veille ? il semble en effet, que le concept ne soit pas nouveau ; issue des techniques stratégiques militaires et améliorée par les moyens techniques et les siècles de réflexion, la veille est aujourd'hui largement employée au cœur d'entreprises performantes et soucieuses de gagner ou de conserver une place de leader dans leur secteur.

Cette mystérieuse activité à mi-chemin entre renseignement et espionnage est souvent mal connue et surtout mystifiée. Non sans compter son caractère stratégique, il est cependant nécessaire de la replacer dans un contexte plus rationnel l'érigeant au simple rang de :

« l'art de repérer, collecter, traiter, stocker des informations et des signaux pertinents qui vont irriguer l'entreprise à tous les niveaux de rentabilité, permettre d'orienter le futur (technologique, commercial...) et également de protéger le présent et l'avenir face aux attaques de la concurrence. La veille se pratique dans la légalité et le respect des règles de déontologie ».<sup>1</sup>

ou encore :

« la veille informative n'est, somme toute, qu'un dispositif organisé, intégré et finalisé de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information qui vise à rendre une entreprise, une organisation, quelle qu'elle soit, capable de réagir, à différents termes, face à des évolutions de son environnement ».<sup>2</sup>

Si nous décomposons les différentes étapes décrites dans les définitions ci dessus nous nous apercevons qu'il existe 3 points critiques nécessitant des techniques et des connaissances particulières :

---

<sup>1</sup> Daniel Rouach Que sais-je ?

<sup>2</sup> Jean Michel Veille informative, veille stratégique, intelligence économique...mais au fond, qu'est ce que la veille ?

### **1.1.1. Repérer et collecter l'information**

Le repérage de l'information (dans l'environnement) est une activité qui requiert beaucoup de rigueur et de patience. En effet cette étape de la veille exige la reconnaissance de signaux issus de l'extérieur permettant au veilleur de déceler l'existence et la présence d'informations pertinentes. Ces signaux peuvent être de deux sortes, soit faibles soit forts :<sup>3</sup>

#### *les signaux faibles*

Signaux pour lesquels nous possédons une connaissance surdimensionnée, un contrôle du terrain suffisant et une capacité d'intervention permanente. Ces signaux peuvent aussi bien être menaçants qu'amicaux.

#### *les signaux forts*

Signaux pour lesquels nous sommes dans l'ignorance mais dont les caractéristiques et l'intention peuvent à tout moment perturber ou compromettre la mission que nous devons construire.

Les deux types de signaux sont à considérer, cependant ils ne mobilisent pas les mêmes énergies, ni les même compétences dans l'entreprise. Les signaux forts concernent l'énergie et la réactivité plus spécifique d'un dirigeant alors que les signaux faibles, relèvent de la responsabilité de l'organisation conventionnelle de l'entreprise.

---

<sup>3</sup> définition extraites cours de géostratégie de Xavier Guilhou

### 1.1.1.1. Les sources d'informations

Dans le cadre de la collecte d'informations, il existe des classifications permettant de déterminer leur fiabilité, leur coût, leur pertinence...

#### Les trois types de sources<sup>4</sup>

➤ Les sources dites formelles / ouvertes

<b>SOURCE</b>	<b>Richesse</b>	<b>Permanence</b>	<b>Instantanéité</b>	<b>Fiabilité</b>	<b>Discrétion<sup>5</sup></b>
Presse, ouvrages,	0	++	++	+	--
Avocats, tribunaux...	0	0	0	++	--
Etudes	+	-	-	+	--
Banques de données	++	++	0	+	--
Brevets, licences...	+	++	+	+	--
Internet	++	++	+	--	--

➤ Les sources dites informelles / fermées

<b>SOURCE</b>	<b>Richesse</b>	<b>Permanence</b>	<b>Instantanéité</b>	<b>Fiabilité</b>	<b>Discrétion</b>
Concurrents	++	--	-	--	++
fournisseurs	++	-	+	0	++
Syndicats professionnels	+	0	0	+	++
Comités	+	0	-	0	++
Distributeurs	++	-	+	0	++
Clients	++	-	0	+	++

---

<sup>4</sup> Classification inspirée de celle proposée par la cabinet « Gister innovation »

légende : ++ très bon  
+ bon  
0 sans intérêt  
- mauvais  
-- très mauvais

<sup>5</sup> Discrétion de l'information : l'information est elle aisément accessible et partagée par un grand nombre ?

➤ Les sources dites mixtes

<b>SOURCE</b>	<b>Richesse</b>	<b>Permanence</b>	<b>Instantanéité</b>	<b>Fiabilité</b>	<b>Discrétion</b>
Salons, foires, colloques...	++	-	0	-	--
Stagiaires, étudiants	++	-	-	-	+
Consultants, brokers...	++	0	0	+	+
Voyages d'études	++	-	--	0	++
Candidats au recrutement	++	-	-	-	++
Désossage	++	-	-	++	0
Centres de ressources	++	0	0	+	--

Dans le cadre du processus de recherche d'informations, il est nécessaire d'utiliser un maximum de sources différentes mais il faut surtout utiliser des sources appropriées ;

En effet, il ne serait pas, par exemple, pertinent d'investir de fortes sommes dans l'obtention d'informations formelles car leur discrétion est faible et de ce fait leur valeur marchande l'est également.

De même il existe une classification complémentaire qui est fonction de la méthode d'acquisition de l'information et qui découpe les informations en 3 types :

### 1.1.1.2. Les types d'informations

Voici comment l'on peut définir ces trois types d'informations<sup>6</sup>

✓ Les informations « blanches » :

désignent l'ensemble des informations directement et librement accessibles. Elles couvrent la majeure partie des sources formalisées (rapports annuels, articles de presse, plaquettes, documents commerciaux...) et ne font l'objet d'aucune sécurisation particulière. Leur non-confidentialité ne doit pas conduire à les déprécier. En effet, elles constituent le plus souvent une base de travail et de recherche tout à la fois fiable et indispensable. En outre, si l'information "blanche" en tant que telle, ne constitue que rarement l'objet principal de la recherche, différentes informations blanches glanées auprès de différentes sources et mises bout à bout peuvent permettre de reconstituer le "puzzle" de l'information principale recherchée et qui, elle, est en revanche souvent protégée.

---

<sup>6</sup> Selon Alain Bloch, « L'intelligence économique »,

✓ Les informations "grises"

(ou encore semi-ouvertes) sont celles que l'on peut acquérir de manière indirecte ou détournée et qui ne font pas l'objet d'une "publicité" (au sens de communication officielle) particulière. Il s'agira par exemple de toutes les informations extérieures à la sphère strictement professionnelle, des informations internes... D'accès légal, elles sont le champ d'action privilégié des spécialistes de l'intelligence économique et, plus particulièrement, de la mise en œuvre des réseaux de relations. Nécessitant une démarche active et élaborée, elles répondent dans la plupart des cas à un besoin précis et très ciblé.

✓ Les informations "noires" :

sont celles qui font l'objet d'une haute sécurisation et dont la collecte renvoie à des pratiques illégales et assimilables à de l'espionnage. Le caractère illégal de telles pratiques les situent naturellement hors de la sphère de l'intelligence économique, mais il faut savoir que de telles dérives existent et que certains Etats continuent de pratiquer cette forme d'espionnage."

### **1.1.2. Traiter l'information**

Chaque cellule de veille peut avoir sa propre méthode de traitement de l'information, cependant les grands items restent les mêmes. Prenons l'exemple de la méthode proposée par Xavier Guilhou : directeur de la sûreté du groupe Schneider.<sup>7</sup>

Tous les critères énoncés précédemment influent sur la valeur de l'information. En effet, il apparaît obligatoire de vérifier et d'analyser l'information minutieusement afin de ne pas bâtir son étude sur des fondations branlantes.

Il apparaît même judicieux de croiser ces critères afin de donner une valeur à l'information :

---

<sup>7</sup> Exemple de méthode de traitement de l'information par Xavier Guilhou ANNEXE N°1

- Evaluer le renseignement :

**LA VERIFICATION :**

- de la validité du recueil
- de la valeur de l'information
- de l'intérêt de l'information

**LA COMPARAISON :**

- par recoupement
- de cohérence
- de conformité

**LA COTATION DE LA QUALITE DE LA SOURCE :**

<b>A</b>	Complètement sûre
<b>B</b>	Ordinairement sûre
<b>C</b>	Assez sûre
<b>D</b>	Ordinairement pas sûre
<b>E</b>	Pas sûre
<b>F</b>	Sûreté ne pouvant être appréciée

**LA VALEUR DU RENSEIGNEMENT :**

<b>1</b>	Confirmé par d'autres sources
<b>2</b>	Exactitude probable
<b>3</b>	Exactitude possible
<b>4</b>	Exactitude douteuse
<b>5</b>	Nouvelle peu vraisemblable
<b>6</b>	Exactitude ne pouvant être appréciée

Ainsi chaque information doit être minutieusement qualifiée<sup>8</sup>.

**1.1.3. stocker et diffuser l'information**

Une fois les informations traitées, celles ci peuvent soit correspondre à un besoin immédiat d'informations et de ce fait seront diffusées immédiatement ; soit les informations recueillies ne semblent correspondre à aucun besoin immédiat et de ce fait seront stockées, organisées et classées de façon à ce qu'elles soient aisément retrouvables et exploitables lors de l'émission d'un besoin.

La diffusion de l'information est un des éléments clefs du cycle de l'information, en effet :

- L'information demandée doit, parvenir à la bonne personne, sous une forme appropriée, en temps utiles.

---

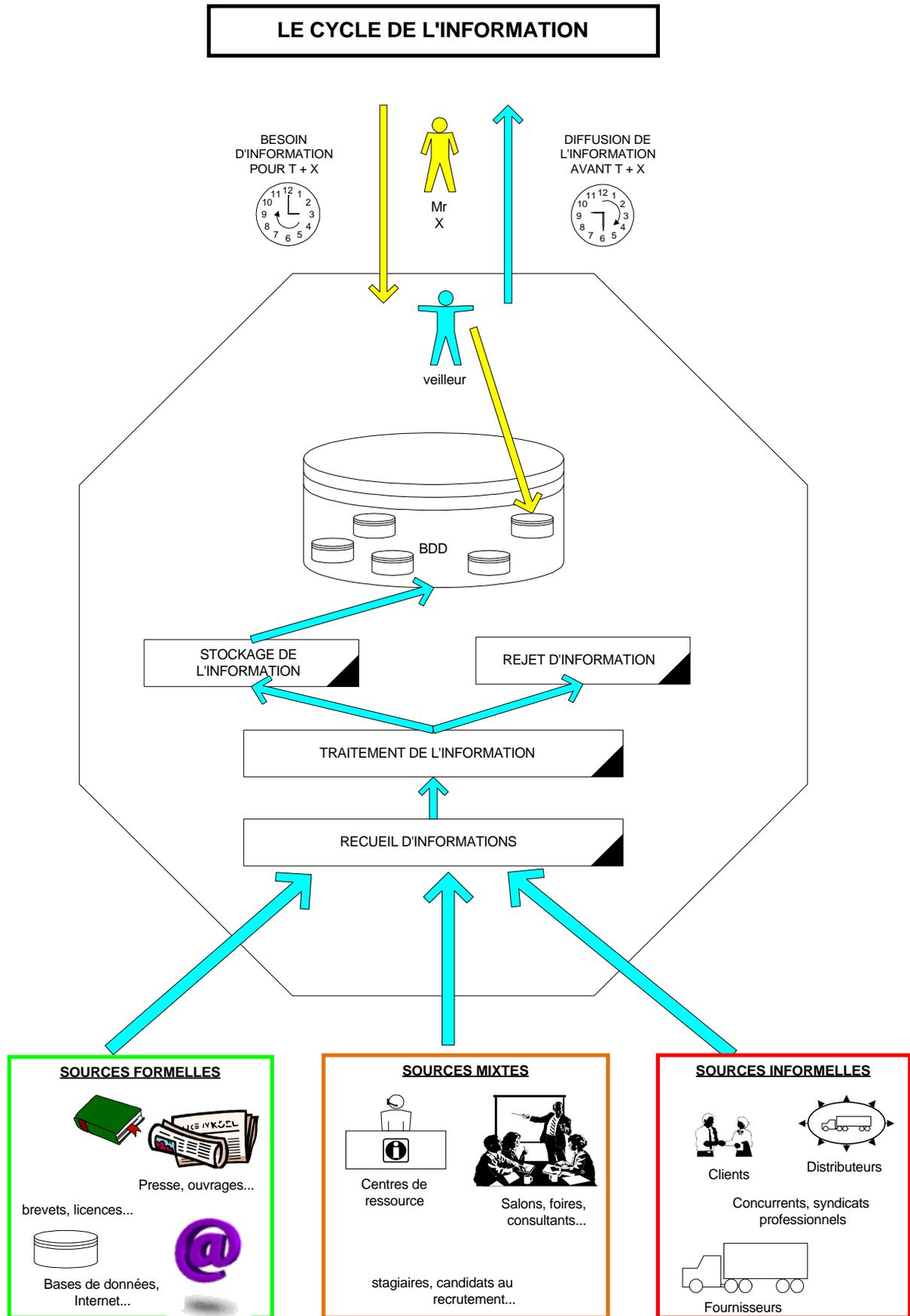
<sup>8</sup> Des exemples de fiches de qualification d'informations sont à consulter en annexe (ANNEXE 2 & 3)

Une diffusion efficace est, bien entendu, fonction de la bonne qualification du besoin d'informations.

Le schéma suivant retrace ces différentes étapes de la veille, du besoin exprimé par Mr X jusqu'à la restitution d'informations par le veilleur.

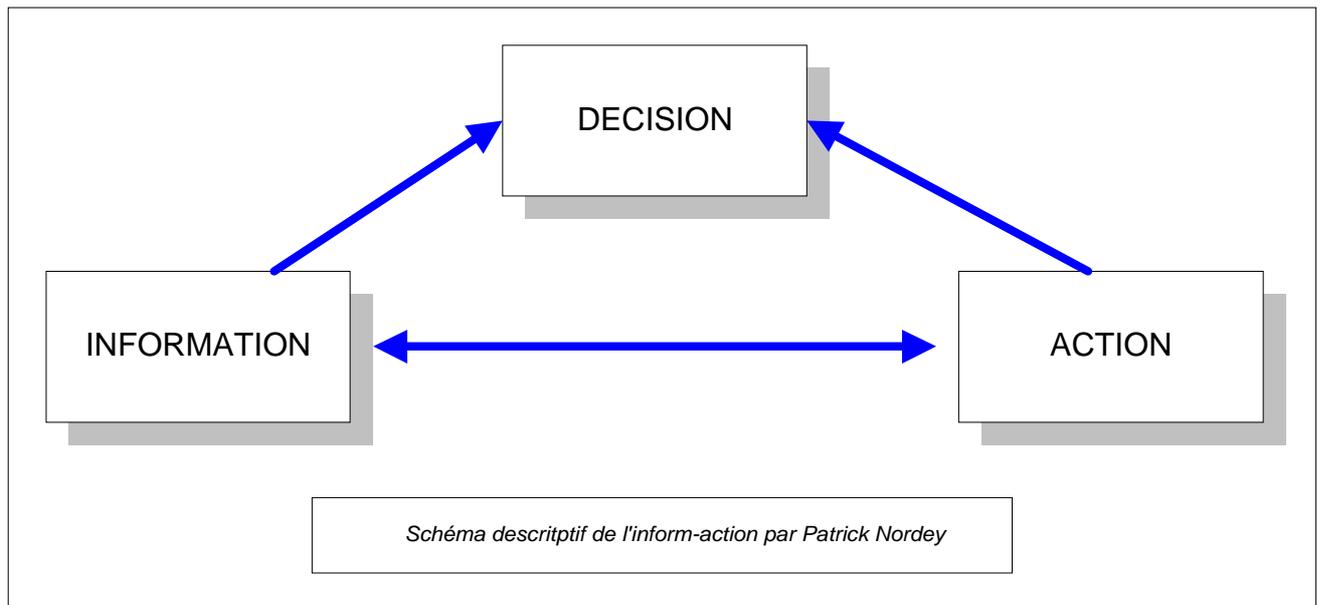
Une fois le besoin d'informations émis par Mr X, le veilleur va rechercher dans sa base de données s'il possède cette information. Cette base de données elle-même alimentée par l'information issue des trois sources décrites précédemment (formelles, informelles et mixtes). Cette information avant d'être stockée ou délivrée au demandeur passe bien entendu par des phases de recueil, de traitement et de stockage de l'information.

Bien entendu, il n'existe pas une base de données unique mais de nombreuses, ayant chacune leurs propres caractéristiques, classées en fonction de critères préalablement définis. Cette classification revêt une importance tout particulière car elle permet, si elle est correctement élaborée, de retrouver très aisément une information. Le temps joue un rôle fondamental dans l'activité de veille et le système d'accès à l'information doit être optimisé afin de mieux répondre aux exigences de cette pratique.



### **Et après...Passer de l'information à « l'inform-action »**

Une fois les trois étapes principales réalisées, il faut bien prendre conscience que l'information obtenue et diffusée va elle même engendrer une décision et une action (ne serait ce que de ne rien faire). Cette action aura elle aussi des implications nouvelles répercutables sur l'environnement et de ce fait génératrices d'information.



### **1.2. Les différentes facettes de la veille : notions générales**

La veille peut s'appliquer à différents domaines stratégiques de l'entreprise, en effet il n'existe pas une stratégie de veille mais plusieurs donnant lieu à la naissance de Veille.

Si nous considérons que les méthodes sont les mêmes dans les différents types de veille, les enjeux, moyens, compétences mobilisées... vont eux diverger en fonction du champs d'application de celle ci :

### **1.2.1. Veille technologique**

Cette forme de veille très répandue à cause de son caractère incontournable (domaine d'activité de pointe) et de sa pratique ancienne dans l'histoire de l'industrie, consiste en la détection, la collecte, l'analyse, le traitement et la diffusion d'informations techniques ou scientifiques.

En effet, son caractère technique est discriminant, car il lui confère des sources d'informations plus spécialisées, des compétences pointues tant au niveau de la collecte de l'information que de l'analyse. Les « veilleurs » de ces secteurs sont bien souvent des personnes ayant une forte compétence (des années d'expérience) en recherche technique et scientifique, qui sont employées à ces fonctions transverses. Il est nécessaire que ces personnes aient une bonne connaissance des technologies, techniques et savoir-faire scientifiques existants pour pouvoir déceler les réelles innovations.

Lorsqu'une demande est émise de l'intérieur de la structure dans le but de développer un nouveau produit, (matériau, machine, procédé...) la méthode de veille ressemble beaucoup aux méthodes traditionnelles, cependant quand il s'agit de « veilleur actif, offensif ou guerrier », <sup>9</sup> il est nécessaire d'employer une personne ayant une double compétence forte et un certain recul afin qu'il ne se laisse pas abuser par les « pseudo-découvertes » qui sont fréquentes dans le domaine scientifique.

### **1.2.2. Veille commerciale**

Ce type de veille fonctionne bien entendu selon les principes généraux de veille, cependant l'implication commerciale conditionne et oriente davantage les sources d'informations utilisées. Il est effectivement plus pertinent, pour le veilleur, d'utiliser des sources mixtes, voire informelles afin d'avoir des informations pertinentes.

Les sources informelles permettent plus ou moins aisément de connaître les orientations et les choix « produits » des concurrents, les sources mixtes donnent accès aux grandes orientations des sociétés et à des informations concernant l'organisation de la politique commerciale.

### **1.2.3. Veille concurrentielle**

Ce type de veille est, bien entendu, la continuité de la veille commerciale ; Elle est nécessaire dans les secteurs de pointe notamment, à cause du caractère déterminant de la réactivité et de l'anticipation. Elle implique souvent l'usage de pratiques telles que le désossage et nécessite l'utilisation de tous les types de sources.

---

<sup>9</sup> Que sais je de Daniel Rouach décembre 1999 page 31

#### **1.2.4. Veille environnementale**

Elle est la plus générale de toutes, et n'est néanmoins pas négligeable, elle permet de déceler les moindres mouvements de l'environnement. Elle peut être seule ou complétée par une veille plus spécifique comme celles qui sont détaillées dans les points 2.3.4.

Elle s'appuie sur la détection des signaux issus de l'environnement, signaux forts ou faibles<sup>10</sup>

#### **1.3. Les compétences nécessaires**

La décision de structuration d'une stratégie de veille fait partie d'un processus de progression normal des entreprises, cependant lors de la mise en œuvre d'une telle politique, plusieurs possibilités et choix se présentent au décideur, tels que :

- ✓ faut il organiser et créer une structure de veille nous même ?
- ✓ En avons nous les moyens ? (compétences, temps, financiers...)
- ✓ Devons nous externaliser la fonction ?

Dans tous les cas une telle stratégie nécessite la mobilisation de compétences particulières :

##### **1.3.1. En interne**

Une structure de veille est constituée d'une division ou d'une direction proche de la haute direction.

En fonction du type de veille concerné les compétences spécifiques doivent être prises en compte ; en effet une veille technologique implique une bonne connaissance des techniques ou des matériaux recherchés.

Quel que soit le type de veille, une équipe est habituellement constituée de deux types de personnes :

- ✓ Des spécialistes en recherche et en gestion de l'information

Ils auront pour principale fonction de recueillir l'information, de contrôler sa validité et sa crédibilité . Ces personnes doivent bien connaître les outils utiles à la collecte d'informations, les sources d'informations, les règles et méthodes de recoupement de l'information.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> cf point 1.1.1.

<sup>11</sup> Notamment toutes celles développées dans la partie 2 spécifique à l'Internet

Les connaissances requises sont donc généralistes, et les compétences sont une bonne capacité d'étude et d'analyse. De plus, une certaine ouverture d'esprit, une certaine culture et une bonne capacité d'adaptation sont des critères discriminant quant au choix d'un bon veilleur.

✓ Des experts du domaine concerné

Ces spécialistes du secteur surveillé ont une fonction davantage axée sur le tri et le traitement de l'information recueillie par les premiers. Ils ont donc des compétences axées sur l'aspect analytique du traitement de l'information et sont à même de différencier une information à forte implication d'une à faible implication. Leur connaissance approfondie de la chose évaluée leur permet d'orienter la stratégie de veille, de déterminer les axes de contrôle et de percevoir mieux le caractère stratégique d'une information.

Indépendamment des spécialistes purement dédiés à la veille, cette activité nécessite l'implication de toute l'entreprise :

- ✓ La force commerciale (qui récolte les informations mixtes)<sup>12</sup>
- ✓ La direction qui doit repenser et réorganiser le système d'information de l'entreprise

Il est également possible et courant de voir des entreprise de taille moyenne recourir à des cabinets spécialisés dans ce type de services afin d'externaliser l'activité de veille.

Dans le cas de la mise en place d'une stratégie de veille en interne, il est nécessaire de prendre réellement en compte les bouleversements organisationnels qui en découlent.

Le schéma suivant a pour objectif de montrer un exemple de structure intégrant une cellule de veille.

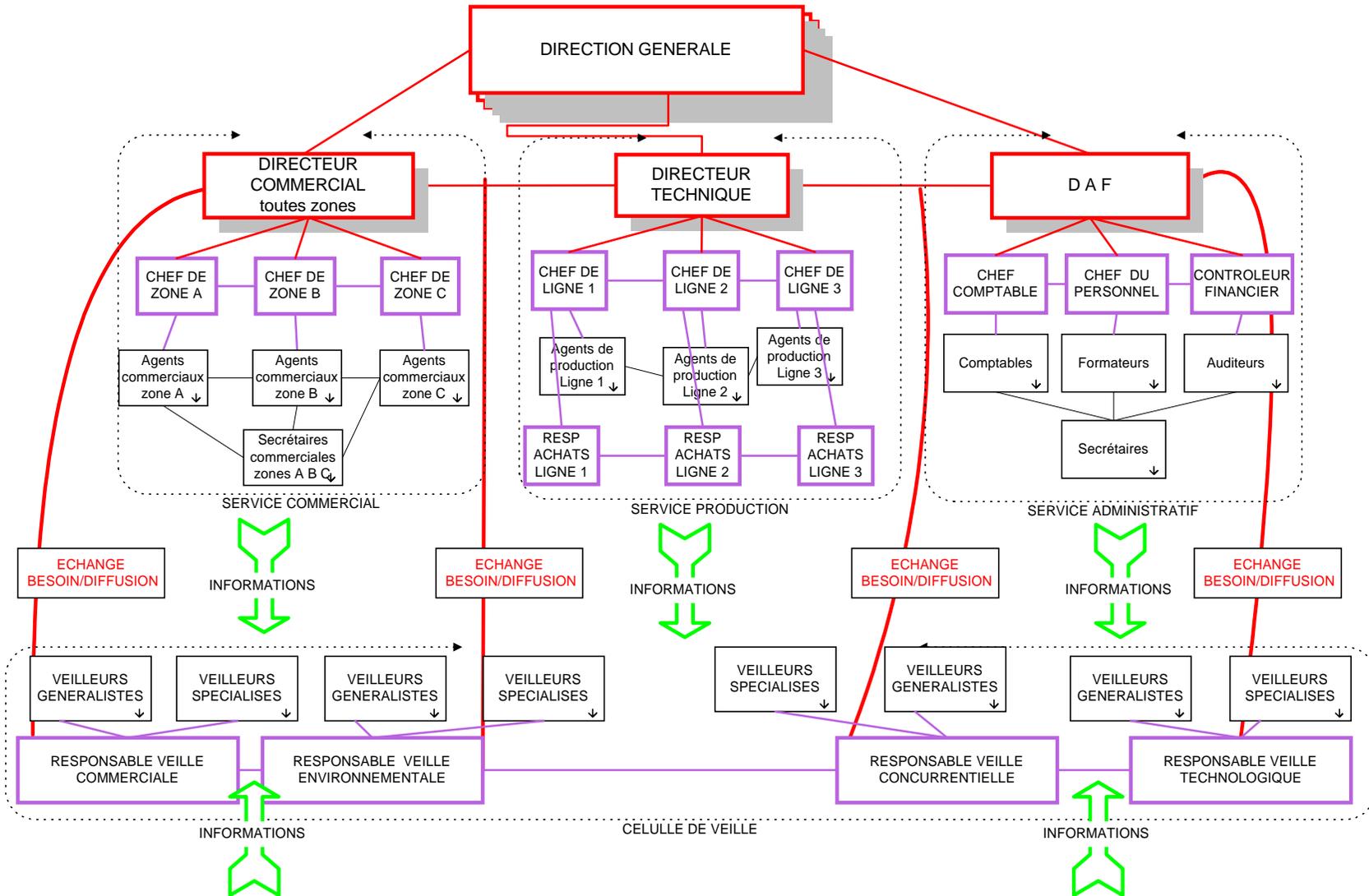
On peut constater que tous les services, fonctions et niveaux de l'entreprise y sont mêlés. L'organisation incluant une direction générale est régie en services, eux mêmes composés de directeurs, de responsables et d'employés subalternes, jouant à la fois le rôle de demandeurs et de sources d'informations (flèches vertes).

La cellule de veille doit travailler horizontalement à tous les services et se doit d'être en contact permanent avec ces derniers afin de repérer l'information recueillie sur le terrain, la collecter et la traiter. De plus, l'identification du besoin d'informations, qui est une phase déterminante dans la réussite de la mission, nécessite une bonne connaissance des hommes et des systèmes qui composent ces services. Si la cellule veut apporter une réponse satisfaisante aux demandeurs elle se doit d'être continuellement proche de ceux ci. (traits rouge)

---

<sup>12</sup> cf schéma du cycle de l'information page 16

Exemple d'organisation incluant l'impact d'une cellule de veille



### **1.3.2. En externe**

Lorsque l'entreprise ne souhaite pas investir dans une démarche de veille en interne, faute de compétences, de moyens ou de temps, elle peut tout de même faire appel à des experts extérieurs qui vont prendre en charge l'activité de veille pour eux.

Ces cabinets conseils, sont le plus souvent organisés en pôles stratégiques, c'est à dire que chaque consultant a un domaine de compétence précis. Le chef de projet va déterminer, en fonction des objectifs visés, quels sont les membres de l'équipe qu'il faut mobiliser.

Les principales missions qui leur sont confiées sont :

- soit en continu, ce qui consiste en l'analyse quotidienne de l'environnement de l'entreprise, la mise en place d'outils et d'indicateurs...
- Soit la demande concerne des missions ponctuelles ; Lors de la sortie d'un nouveau produit, ou d'investissements en R&D sur un secteur particulier, il est souvent nécessaire pour les sociétés de savoir ce qui se dit, se fait et existe déjà sur le marché.

Les prestations en externe peuvent permettre à des petites et moyennes structures de surveiller leur environnement à moindre coût, cependant, en ce qui concerne les entreprises de grande taille, la création d'une cellule de veille interne s'avère plus judicieuse (flexibilité), moins coûteuse et plus riche (constitution de sa propre base de données).

Le décideur doit donc prendre en compte les diverses possibilités qui s'offrent à lui au moment où il décide de développer une activité de veille sur un secteur d'activité. Les deux solutions ne sont pas incompatibles et il est même intéressant d'allier les compétences des deux types d'experts : celles des employés de la société qui connaissent bien le marché, les produits... et celles des veilleurs externes qui ont une expérience notable en matière de veille stratégique.

## **CHAPITRE 2**

### **INTERNET : UN OUTIL CONTROVERSÉ**

Internet est né en 1969 sous l'impulsion du département américain de la défense . Le réseau, qui s'appelait alors ARPANET, devait assurer les échanges d'informations électroniques entre les centres névralgiques américains dans le contexte de la guerre froide.

Ce réseau devait permettre à la défense américaine de poursuivre ses activités en cas d'attaque nucléaire soviétique. Si l'un ou plusieurs des sites et lignes de connexion venait à être détruit, les messages parviendraient à leur destinataire par des itinéraires alternatifs.

Un grand nombre de centres de recherche, militaires, publics et privés prirent part à ce projet. Il était normal que leurs réseaux internes furent les premiers reliés à Internet. C'est pourquoi, dès sa création, Internet sera un méta-réseau, un réseau de réseaux qui va peu à peu relier la communauté scientifique et universitaire mondiale.

Internet arrive en Europe en 1982. L'année 1984 est une année charnière: Internet perd son caractère militaire.

Les universités, friandes de ce nouveau système de communication font tout ce qu'elles peuvent pour se l'approprier, ainsi le réseau devient public. Depuis la chute du mur de Berlin en 1989, Internet s'est largement ouvert au grand public et à l'exploitation commerciale. World Wide Web apparaît l'année suivante. Sa facilité d'utilisation contribue grandement à populariser les autoroutes de l'information.

Pour certains, Internet n'est qu'un « minitel géant » permettant d'accéder aux mêmes services qu'auparavant pour un coût plus faible.

Internet, formidable outil d'accès à la connaissance n'a cependant pas toujours bonne presse, en effet, cet outil suscite de grandes polémiques tant sur son fonctionnement que sur sa réelle utilité.

## **2.1. Internet : un outil dangereux?**

### **2.1.1. La mise en accusation**

#### **2.1.1.1. La libre expression**

« L'Internet représente une menace pour ceux qui savent et qui décident parce qu'il donne accès au savoir autrement que par le cursus hiérarchique » Jacques Attali  
Extrait du journal libération du 5 mai 2000

Il est vrai que la première qualité d'Internet « la libre expression » constitue son principal défaut ; La structure même du réseau implique la possibilité pour n'importe quel internaute de pouvoir s'exprimer librement sur la toile et de ce fait autorise les excès c'est à dire la mise en ligne d'informations privées, l'émission de jugements de valeurs purement subjectifs, l'expression de fausses informations<sup>13</sup> ... tout cela sans qu'il puisse y avoir un quelconque contrôle.

Il est vrai que de nombreuses affaires « montées en épingle » ont vu le jour ces dernières années ; ces fausses rumeurs propagées à des fins malveillantes se retrouvent sur le net et de ce fait leur effet néfaste se retrouve décuplé, voire étendu à l'échelle mondiale.

Il est évident que les victimes de ces opérations se sentent vulnérables et que le « droit de réponse » est assez difficile à réclamer. A l'époque des média traditionnels, il suffisait de demander à la revue, la chaîne, ... un démenti public, aujourd'hui compte tenu de la complexification des réseaux d'informations il est quasiment impossible (si cela a été conçu dans l'intention de nuire) de retrouver la source de la rumeur et également difficile de toucher tous les gens qui ont eu connaissance de l'événement à des fins de démenti. Ce type de recherche équivaudrait à retrouver Monsieur X à l'échelle planétaire...

Les groupes de discussion sont également des lieux soumis à fortes controverses, car de nombreux participants voient dans ces groupes de bons moyens de faire leur propre publicité et appauvrissent ainsi les débats de façon fréquente (sauf si la liste dispose d'un modérateur\*)<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> CF partie sur désinformation

<sup>14</sup> personne en charge contrôler la conformité des message ave les objectifs, règles et principes de la liste

### 2.1.1.2. L'explosion de l'e-busines

De même l'Internet en général se retrouve envahit de sites commerciaux payants. Les informations contenues dans la page de garde sont attirantes cependant, dès que l'internaute souhaite consulter les pages décrites, il se retrouve à devoir saisir son numéro de carte bleue. Le principe d'Internet, au départ, était de pouvoir échanger des informations et des idées librement et sans coût supplémentaire que celui de l'abonnement et de la communication, cependant, les marqueteurs ont rapidement réussi à rendre une grande partie des sites référencés aussi pauvre que les services d'un minitel.

Si nous considérons que certains services payants s'avèrent intéressants, une nouvelle barrière s'érige alors : le paiement en ligne. A l'heure où de nombreuses personnes ont encore peur de régler leurs achats par carte bleue et préfèrent utiliser l'argent liquide (palpable), comment ces dernières peuvent-elles accepter l'idée d'écrire leur numéro de carte bleue sur un écran d'ordinateur, dématérialisant l'échange humain, et faire suffisamment confiance aux machines pour traiter correctement l'opération qu'ils souhaitent effectuer ? Ce type de réalisation relève aujourd'hui de l'irrationnel pour une grande partie de la population française.

### 2.1.1.3. La surabondance d'informations

Il faut reconnaître que la toile est grande pour ne pas dire immense et que de prime abord, il est facile de s'y perdre. Lors des premières connexions, il est très rare de pouvoir trouver l'information recherchée sans y avoir passé quelques heures.

L'étendue du réseau, les milliers de sites disponibles (nombre croissant de façon exponentielle chaque jour), la multiplicité des outils de recherche et leurs fonctionnements variés de l'un à l'autre, font que l'internaute débutant peut se décourager rapidement s'il n'a pas un besoin déterminant de recherche d'informations ou s'il ne se contraint pas à poursuivre ses efforts. On ne peut pas dire que les premières heures de connexions soient rentables, bien au contraire, elles représentent dans la majorité des cas une perte de temps. Une fois que l'internaute a compris les fondamentaux d'usage de l'Internet (mots clefs, structuration des adresses, moteurs et annuaires de recherche, ...) il se retrouve avec une multitude de sites dédiés au thème recherché et doit « faire le tri ». S'il passe en revue tous les résultats de sa recherche, l'internaute peut y perdre des heures, et ce sans jamais être sûr de trouver ce qu'il cherche. De nouveau à cette étape, il faut qu'il comprenne les méthodes permettant de faire le tri parmi cette surabondance et le découragement le guète de nouveau.

On passe donc, d'une abondance d'informations, qui constitue la richesse du réseau à une surabondance d'informations qui la rend inexploitable et introuvable.

« si, en effet, Internet, a beaucoup à offrir à qui sait ce qu'il cherche, le même Internet est tout aussi capable de compléter l'abrutissement de ceux et celles qui y naviguent sans boussole ». <sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Laurent Laplante extrait de [Ignorant par abus d'information](#).

#### 2.1.1.4. La désinformation

Cette pratique visant à diffuser de fausses informations, leurres, ... existe depuis des siècles voire des millénaires, en effet, de tels procédés sont présents dans des écrits de guerre chinois datant de 2000 ans avant JC.

La désinformation peut avoir plusieurs finalités « l'information est le principal outil de guerre économique en servant à la fois d'épée et de bouclier ». <sup>16</sup>

##### ✓ La désinformation en tant que bouclier

Une entreprise compétitive au 21<sup>e</sup> siècle se doit de ne pas laisser transpirer des informations stratégiques la concernant, si elle ne veut pas rapidement perdre sa place sur le marché. Il est impératif de communiquer correctement mais également de protéger son information.

Prenons l'exemple de Sony qui semble avoir une stratégie mal définie car de nombreuses informations contradictoires concernant ses produits circulent un peu partout. Un veilleur se penchant sur cette société ne peut que très difficilement croiser les informations et définir clairement leur stratégie. Ce manque de cohésion informationnel est-il le reflet du fonctionnement interne de la structure ou un choix délibéré de désinformation afin de conserver au mieux les secrets stratégiques de la société ?

Il semble qu'en effet, la deuxième solution soit la plus probable, l'abondance d'informations contradictoires émises par la structure rend quasiment impossible l'anticipation de leur stratégie, les veilleurs offensifs perdent énormément de temps à contrôler les informations et de ce fait n'en exploitent que peu.

Ce type de stratégie constitue un usage de l'information non négligeable et pertinent, cependant il faut s'assurer que les clients eux même ne soient pas déroutés par ce manque de cohésion.

##### ✓ La désinformation en tant qu'épée

Très souvent la désinformation a pour finalité de discréditer des concurrents. Il est très difficile pour le consommateur de connaître le bien fondé d'une accusation ou de rumeurs, cependant quand il y va de la vie d'être humains, le doute qui s'installe fait souvent plus de dégâts que l'information elle-même, car il subsiste lui dans le temps.

---

<sup>16</sup> Heidi Toffler article paru dans la revue échanges

Prenons l'exemple de l'affaire Perrier : *historique issu d'un article paru dans la revue Echanges en 1994 « Guerre et contre guerre de l'information économique »*

« A la fin de l'année 1989, PERRIER est une société en pleine forme financière. " Vive activité boursière autour du titre ", 31 000 titres échangés le mercredi 27 décembre, 22 000 le jeudi 28. L'entreprise dégage alors 1,244 milliards de francs de bénéfice pour l'exercice prenant fin au 30 juin 1989 et est la société la plus opérable de France. Mais le week-end qui suivit aurait pu lui coûter la vie.

Suite à l'information transmise aux Etats-Unis par « l'agent », la Food Drug and Administration prévient PERRIER Group of America, le 2 janvier 1990, de la présence de Benzène dans quelques bouteilles. Confirmation le 5 après analyse par un laboratoire de Caroline du Nord. Puis tout s'enchaîne :

Le 12 janvier, pour cause de gestion d'image, PERRIER est contraint de retirer du marché américain 3 millions de caisses d'une valeur de 40 millions de dollars soit 225 millions de francs.

Le 13 janvier, SUNTORY (importateur japonais) retire 10 000 caisses du marché japonais. Déclenchement des ventes du titre à la bourse de Paris qui entraînent une suspension de cotation. Situation qui rejaille sur son principal actionnaire, EXOR, dont le titre perd 7%.

Le 14 janvier, la RFA stoppe les ventes de PERRIER alors que les tests de vérification ne font que commencer. Depuis le 12 janvier les ventes ont été suspendues aux Etats-Unis, au Canada, au Japon, en Allemagne, en Suisse, au Danemark et à Hong-Kong.

En 3 jours les jeux semblent être faits : PERRIER ne s'en remettra pas, les concurrents se frottent les mains. L'entreprise doit réagir très vite et le fera en se battant sur le même terrain que celui de l'attaque : l'information.

Le 14 janvier, le PDG, Gustave LEVEN, sonne le départ d'une stratégie de contre-information qui s'avérera d'une efficacité fulgurante. Il annonce le retrait mondial de toutes les bouteilles et joue sur la transparence : les tests en interne prouvent que la source n'est pas en cause ; il s'agit d'une erreur humaine que PERRIER assume ; l'entreprise supportera le coût du retrait des 160 millions de bouteilles soit 400 millions de francs (200 millions avant impôt). Cette annonce est relayée par le Professeur Jean François GIRARD, Directeur Général de la Santé : " la consommation quotidienne d'un demi litre de PERRIER pendant 30 ans n'augmenterait que d'un millionième le risque d'apparition d'un cancer [...]. La décision de retrait des eaux PERRIER ne correspond nullement à une mesure d'ordre sanitaire ".

Le 15 janvier à 13 heures, l'action remontait de 6,5%

Le 16 janvier, elle remontait de 6,3%. L'information ouverte par la COB qui soupçonnait des mouvements douteux autour du titre PERRIER est levée.

Ce retournement de situation à l'avantage de PERRIER est si spectaculaire qu'une deuxième vague d'attaques est organisée :

Le 20 février, une athénienne de 36 ans réclame à PERRIER 7,5 millions de francs en dédommagement de l'explosion d'une bouteille qui lui aurait fait perdre un œil. Les faits remontent au 25 août 1986, soit trois ans auparavant.

Le 26 février, on apprend que plusieurs plaintes ont été déposées contre PERRIER en deux semaines. Cinq à six personnes dans le Connecticut et en Pennsylvanie ont, séparément, porté plainte avec demande de portée collective (Class Action).

Ces attaques resteront vaines. Après quelques investissements publicitaires, PERRIER annonçait dès le mois d'août 1990 avoir retrouvé la première place en Grande-Bretagne.

Cet exemple rend compte de la puissance d'une attaque informationnelle, permise par la vitesse de circulation de l'information et l'orchestration des événements. Plus efficace qu'une attaque financière, elle aura coûté à PERRIER plusieurs centaines millions de francs. Il fait également réfléchir sur la nécessité impérieuse de protéger son information et pas seulement celle qui porte sur les orientations stratégiques. Mais plus encore, il montre l'étonnante puissance de frappe de la contre information ».

Cet exemple montre bien à quel point la désinformation est une épée aiguisée,

Perrier a su réagir à temps et correctement à cette attaque, cependant la réussite de la riposte n'est pas toujours un succès : Coca cola a connu récemment le même type de problème et semble ne pas avoir réussi à y faire face de la même façon.

Coca a réussi à regagner la confiance des consommateurs, mais n'a pas désamorcé le processus de désinformation quand il s'est mis en route, au contraire ils l'ont subi comme paralysés et dépassés par les événements.

Ces pratiques de désinformation ne sont pas uniquement utilisées sur Internet, elles existaient bien avant qu'il fasse son apparition. Cependant l'outil a permis une accélération du phénomène et les sociétés ayant pour habitude de recourir à ce genre de pratique, ont trouvé dans Internet un formidable outil de dénigrement et de désinformation.

Faire circuler une rumeur sur l'Internet est une chose très aisée et la rapidité de diffusion de l'information est déterminante (tant pour la diffusion de la fausse information que pour la réponse à celle ci).

La rapidité des communications et la taille de la communauté internaute en font un outil idéal pour ce type de pratique. De plus le phénomène « écho » est une composante de l'Internet car n'importe qui peut être le relais de l'information et l'internaute peut devenir lui même un des acteurs de l'effondrement d'une société ou d'une entité sans le vouloir.

### **2.1.2. La plaidoirie de la défense**

Nos venons de dresser un portrait assez pessimiste de l'Internet en mettant en avant les failles qui sont liées à la structure même de celui-ci. Compte tenu de tous ces éléments, on pourrait se demander pourquoi un outil aussi imparfait est-il utilisé par des millions de gens à travers le monde et pourquoi il connaît un aussi grand succès ?

Les internautes eux-mêmes conscients des dérives qui peuvent être engendrées par le système, ont eux-mêmes créé un système d'autorégulation qui élimine rapidement les points de vue arbitraires, sans fondement et les jugements de valeur ; des outils mis à la disposition des internautes pour faire face à la surabondance d'informations<sup>17</sup>, ainsi que des clés permettant de contrôler les sources et les diffusions d'informations...

#### **2.1.2.1. La Netiquette**

Le premier moyen qui a été établi est la « Netiquette » qui représente l'ensemble des règles de conduite et de savoir-vivre des utilisateurs de l'Internet.

Voici un résumé sous forme de commandements de ce que peut contenir la Netiquette : Computer Ethics Institute<sup>18</sup>

Les 10 commandements du savoir-vivre informatique

- ✓ Tu n'emploieras pas l'ordinateur pour nuire à autrui.
- ✓ Tu ne brouilleras pas le travail informatique d'autrui.
- ✓ Tu ne fouineras pas dans les fichiers des autres.
- ✓ Tu n'emploieras pas l'ordinateur pour voler.
- ✓ Tu n'emploieras pas l'ordinateur pour faire de faux témoignages.
- ✓ Tu n'emploieras, ni ne copieras des logiciels que tu n'as pas payés.
- ✓ Tu n'emploieras pas les ressources informatiques d'autrui sans autorisation.
- ✓ Tu ne t'approprieras pas le travail intellectuel d'autrui.
- ✓ Tu songeras aux conséquences sociales du programme que tu écris.
- ✓ Tu emploieras l'ordinateur de manière à faire preuve de considération et respect

Ces principes, s'ils sont respectés éliminent une bonne partie des pratiques de dénigrement qui peuvent être faites.

Cependant, on peut considérer que rien n'oblige l'Internaute à les respecter, il n'existe à priori aucune « Cyberpolice » en charge de traquer les Internautes non respectueux de cette « Webconstitution ».

---

<sup>17</sup> se référer au chapitre 3.2.1. « les outils propres à Internet

<sup>18</sup> Netiquette complète ANNEXE N°4

### 2.1.2.2 L'auto – censure

Un internaute est quelqu'un qui surfe sur le Net, en respectant la Netiquette et dans le but d'y trouver quelque chose ; La personne qui décide de consacrer du temps à la recherche d'informations ou souhaite échanger sur des sujets avec d'autres personnes ayant les mêmes préoccupations et qui ne souhaite ni perdre son temps à palabrer sur des sujets peu intéressants ni, encore moins, sur des rumeurs sans objet.

C'est ainsi qu'il s'est créé sur le Net une forme d'autocensure si opérationnelle au sein des groupes qu'il est aujourd'hui assez rare d'être ennuyé par des comportements contraires à la Netiquette.

Si nous prenons l'exemple des groupes de discussion, il est fréquent de voir un internaute écrire directement à un autre internaute que la question qu'il vient de poser a déjà été traitée auparavant et qu'il serait judicieux qu'il consulte les archives avant de faire part de ses interrogations à l'ensemble du groupe.

Si le nouvel entrant ne reproduit pas ce comportement, le petit avertissement sympathique restera de bon ton, cependant, s'il réitère ce type de pratiques les autres lui répondront beaucoup moins gentiment, ils iront même quelquefois jusqu'à l'exclure de la liste.

### 2.1.2.3. Vérifier les sources

Comme tous les outils à vocation informative, le lecteur est supposé vérifier lui même les sources des documents qu'il lit. Si l'internaute prend la peine de contrôler l'origine et le bien fondé d'une information qui lui est transmise, il élimine une grosse partie des fausses informations en circulation sur le Web.

Cependant ce principe n'est pas non plus lié spécifiquement à l'Internet, n'importe quelle personne en recherche d'informations (journaux, revues, médias...) n'est pas censée croire tout ce qu'elle peut lire et diffuser une information sans en avoir vérifié l'exactitude.

Il est évident que la variété et le nombre d'informations circulant sur Internet accentuent ce phénomène, mais cette règle reste une règle de gestion de l'information à laquelle il ne faut pas déroger si l'on ne veut pas être soit même une source de désinformation.

De plus, bien souvent, il suffit de se poser quelques questions fondamentales concernant l'information reçue pour avoir une idée sur son bien fondé, comme par exemple en ce qui concerne les informations inédites, « scoop », ... : Quel est l'intérêt pour l'émetteur de divulguer ou diffuser ce type d'information ? A qui profite le crime ?...

En prenant ces quelques précautions d'usage, on peut éviter pas mal d'écueils et de désagréments.

## **2.2 Internet : Une toile gigantesque réunissant « grands et petits » de l'économie**

### **2.2.1. Base de données mondiale**

Une base de données contient des textes, mais aussi des images, des sons, des vidéos, des programmes.... la richesse de l'information consultable est multipliée par autant de formats possibles.

La structure même de la toile constitue sa force ;

Quel autre outil peut aujourd'hui se permettre de prétendre à un accès aussi large à l'information ?

La structure d'Internet autorise que n'importe quel Internaute connecté dans le monde participe à la construction de cette base de données mondiale et contribue de ce fait à l'enrichissement de celle-ci.

De même, l'internaute a ainsi accès à une source d'informations mondiale et gigantesque ne pouvant être contenue dans aucune bibliothèque ni autre système.

« Internet sera à l'économie du 21<sup>e</sup> siècle ce que l'essence fut au 20<sup>e</sup> siècle. La puissance des ordinateurs c'est l'essence d'Internet » Craig Barret Président d'Intel

### **2.2.2. Echanges mondiaux ouverts à tous « la messagerie, le chat, les forums... »**

« l'Internet serait une toile comme les autres si elle n'avait pas ses millions d'araignées » Maxime Allain

Internet relie plus de 60 millions d'utilisateurs dans le monde, ce qui explique que la messagerie soit le plus ancien et le plus répandu des services offerts.

Les groupes de discussion, les mailing lists,... permettent à tous de s'exprimer, d'échanger et d'apprendre .

En effet, grâce à l'ouverture du système, il est courant de voir un simple particulier passionné par un sujet, échanger avec des experts reconnus et intouchables du sujet concerné, car au travers des échanges sur les listes de discussions, l'expert a pu noter la pertinence des remarques ou des questions de l'internaute.

Combien de chances aurait eu cette personne dans un autre contexte que l'Internet de rentrer en contact avec de tels experts ? probablement aucune...

De plus, personne ne détenant la vérité, il est intéressant d'avoir plusieurs points de vue de personnes, de profils, origine et parcours différents sur un même problème : l'Internet permet effectivement d'échanger réellement avec des intervenants très différents sur des sujets précis. La richesse de l'information collectée est ainsi décuplée et constitue un gain de temps notable.

Le chat permet lui de réduire les distances physiques en se substituant au téléphone à moindre coût. En effet, il permet de dialoguer avec n'importe quelle Internaute dans le monde en temps réel et étend encore, de ce fait, l'impact d'Internet sur les modes de vie.

### **2.2.3. Accès rapide, de chez soi aux services utiles...via le « World Wide Web »**

Afin de pouvoir aisément « contaminer » l'ensemble de la population, il a fallu développer et lancer un système de codification universel permettant de surfer facilement, rapidement avec des clefs « proches des mécanismes de l'intelligence humaine ».

Ainsi le WWW a été créé proposant une multitude de chose différentes, présentées de la même façon, standardisant leur accès

L'Internet propose un grand nombre de services utiles à tous tels que, : la recherche d'emploi, l'accès à ses comptes bancaires, l'accès à des services administratifs... ainsi que des fonctions plus ludiques tels que la possibilité de faire ses achats, remplir son frigo, écrire à ses amis, réserver une chambre d'hôtel, acheter des vacances à prix réduit, placer des enchères...

Tous ces services rendent l'outil attractif et expliquent une partie de l'engouement pour l'Internet. Toute personne munie d'un ordinateur, d'un modem et d'une ligne téléphonique peut accéder à des milliers de services sans avoir à faire un seul pas hors de chez lui.

La crainte des sociologues concernant la naissance d'un monde anonyme, sans âme organisé et fonctionnant selon une logique d'ordinateur, serait elle justifiée ? Serait elle annoncée par l'explosion d'Internet ? Il semble que non.

Internet a sans aucun doute bouleversé les méthodes de communications en élargissant l'accès à l'information, cependant il ne semble correspondre qu'à une attente des hommes.

Le progrès a engendré des nouveaux modes de vie et de nouvelles communautés ; l'invention du train à l'époque, par exemple, a donné lieu à des histoires incongrues sur les méfaits de la vitesse de déplacement sur le cerveau humain et a été au cœur de vastes polémiques, cependant le progrès n'attend pas et personne ne voit aujourd'hui de justification à ces inquiétudes. il est vrai que les populations se sont déplacées plus facilement et les hommes ont conquis et vécu sur d'autres territoires.

Cette révolution concernant la notion de distance et d'espace a bien entendu joué un rôle fondamental dans le développement de notre civilisation ; cette source de progrès autrefois décriée constitue aujourd'hui un des fondements de notre mode de vie.

Il me semble qu'il en sera de même pour Internet ; cette révolution des modes de communication, loin d'amener les hommes à ne plus communiquer, amènera ceux ci à échanger avec le monde entier des idées, des cultures et des valeurs...

## **CHAPITRE 3**

### **L'IMPACT DE L'INTÉGRATION D'INTERNET DANS LA STRATÉGIE DE VEILLE D'UNE STRUCTURE INTERNATIONALE**

### **3.1. Pourquoi intégrer Internet dans une stratégie de veille ?**

#### **3.1.1. Au niveau du recueil d'informations**

Compte tenu des éléments détaillés en partie 2.2., de la taille de la base de données consultable, des diverses possibilités de communication (chat, forum...) et du World Wide Web, Internet constitue une formidable source d'informations consultables et utilisables dans le cadre d'une stratégie de veille.

Cet atout, non négligeable n'est cependant pas le seul intérêt à l'intégration d'Internet :

➤ **L'interactivité**

Les bases de données au sens large du terme ont l'inconvénient d'être peu fréquemment mises à jour. En effet, une information prise dans une base de données est souvent très fiable mais peu récente et de ce fait revêt une faible implication.

Internet quant à lui, connaît une actualisation quasiment constante des informations disponibles (tous les internautes peuvent alimenter cette dernière en continu compte tenu du nombre d'internautes dans le monde et de la diversité des échanges).

Cependant ces informations de sources très variées et difficilement identifiables sont souvent peu sûres et nécessitent un important travail de recoupement de la part du veilleur s'il veut s'assurer du bien fondé de l'information qu'il va utiliser.

➤ **« Les vitrines »**

Internet donne accès à un grand nombre d'informations qui peuvent paraître bénignes mais qui sont en fait très intéressantes : les sites Internet des concurrents ;

Cette vitrine officielle donne souvent plus d'informations qu'elle ne le souhaiterait ; en effet, les sites, une fois décortiqués, permettent de déceler les grandes tendances des entreprises, c'est à dire :

- ✓ quels sont les mots les plus souvent utilisés ?,
- ✓ quels sont les thèmes récurrents ?,
- ✓ Les produits exposés, illustrés par des photos, accompagnés des caractéristiques techniques.

Tous ces éléments dévoilent souvent des informations assez intéressantes sur le discours commercial, la politique interne...

Si l'on souhaite aller plus loin, un simple site commercial peut donner, par exemple, des informations concernant la politique Ressources Humaines de la société, et les

pages dédiées aux ressources humaines donnent souvent accès aux offres d'emplois proposées par la structure.

De ces pages emplois nous pouvons non seulement en déduire que la société est en train de recruter et ainsi qu'elle est en phase de montée en charge de son activité, mais aussi en fonction des postes qui sont proposés et des profils recherchés quelles sont les technologies requises et donc les axes de travail de leur production ou R&D...

Il ne faut donc pas minimiser l'importance des sites publics qui sont souvent peu considérés car l'information parue est publique et officielle pourtant ils sont souvent le reflet de l'entreprise, de sa culture et de son état général.

Aucun autre outil n'avait aujourd'hui permis aux veilleurs d'accéder aussi légalement et aisément à autant d'informations...

### **3.1.2. Au niveau de la diffusion de l'information**

Ce nouveau mode de communication change radicalement les rapports de l'individu au temps

Si nous prenons comme référence le schéma « le cycle de l'information » partie 1.1.3. concernant le cycle de l'information, il faut faire apparaître que l'intégration d'Internet raccourcit la notion de temps.

En effet, l'expression du besoin par Mr X ne se fera pas à la même vitesse qu'auparavant (messagerie Internet/ Intranet) et son attente vis à vis du retour d'informations sera elle dans un délai plus court. En effet, L'Internet ayant développé le processus de communication, l'expression des besoins de veille ainsi que la diffusion de l'information s'en retrouvent bouleversées.

Cette notion est à intégrer dans les processus de communication et intervient même dans l'organisation hiérarchique d'une structure.

En effet, grâce aux applications issues de l'Internet, (messagerie notamment) n'importe quel acteur de l'entreprise peut demander au service de veille de répondre à un besoin. Il n'y a ainsi plus de contrôle hiérarchique de la demande, ce qui peut causer des dysfonctionnements du système.

Ainsi il est nécessaire de repenser l'organisation en fonction d'Internet (les délégations de pouvoir) afin que la cellule de veille puisse déterminer et organiser le service en fonction des priorités, urgences... Une structure pyramidale (fonctionnement assez répandu) ne peut être conservée sans que des aménagements y soient apportés afin d'optimiser la gestion de l'information (du recueil à la transmission)

### **3.2. Comment l'intégrer ?**

#### **3.2.1. Les outils propres à Internet**

il existe de nombreux outils spécifiques à Internet permettant d'étendre ses fonctions et de faciliter l'utilisation de celui-ci. Parmi cette multitude, certains sont très utiles au veilleur.

Ces outils aussi appelés « agents intelligents » sont à référencer en fonction de leur utilité pour le veilleur : en effet parmi cette multitude, le veilleur doit faire un tri afin d'utiliser le bon agent en fonction de la mission qui lui a été confiée.

Aussi voici une proposition de classement de ces outils :

<b>Recherche d'informations en continu</b>		
<b>METHODE</b>		
Une fois le besoin d'informations identifié, il s'agit de définir les principaux mots clefs pouvant y faire appel (synonymes pouvant être utilisés lors du référencement) et effectuer une recherche à partir de ces mots sur des moteurs de recherche		
<b>OUTIL</b>		
MOTEURS DE RECHERCHE OU META MOTEURS (Méta chercheurs)		
<b>Exemples META MOTEURS :</b>	<b>Exemples MOTEURS DE RECHERCHE</b>	<b>Exemples MOTEURS SPECIALISES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Copernic</li><li>✓ Ari@ne</li><li>✓ Digimind</li><li>✓ Digout4U</li><li>✓ Mata Hari</li><li>✓ News Monger</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Hotbot</li><li>✓ Nothernlight</li><li>✓ Altavista</li><li>✓ Dejanews</li><li>✓ Infoseek</li><li>✓ Excite</li><li>✓ Webcrawler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Liszt (recherches dans les listes de diffusion)</li><li>✓ dejanews (recherche dans les news group)</li><li>✓ ftpsearch (recherche de fichiers dans les sites ftp)</li></ul>
<b>INTERET STRATEGIQUE</b>		
Ce type d'outils permet une recherche rapide et ce sur une base très étendue d'une information. Les méta Moteurs permettent une recherche assez généraliste sur un thème en proposant un tri par % correspondant à la requête. Les critères peuvent être affinés, cependant il est recommandé d'utiliser un ou plusieurs méta moteur, dans un premier temps, pour avoir une vision globale de la qualité et de la sorte d'informations disponible sur le sujet donné sur Internet ; Puis via des moteurs de recherche il est possible de rechercher des informations plus précises sur les thèmes trouvés...		

<b>OUTIL</b> <b>ANNUAIRES DE RECHERCHE</b>	
<b>Exemples d'annuaires de recherche</b>	
✓ Yahoo ✓ Nomade ✓ Looksmart	✓ Lokace ✓ Ecila ✓ Snap
<b>INTERET STRATEGIQUE</b>	
<p>Sensiblement le même que pour les moteurs de recherche si ce n'est que la recherche y est thématique et peut donc permettre une vision un peu plus globale d'une information. Ce type d'outil peut permettre de déceler plus aisément dans l'environnement proche de l'information recherchée un élément déterminant que l'on avait pas évalué comme pouvant influencer sur l'environnement étudié. (Le danger majeur de la veille est de trop focaliser son attention sur le sujet précis et de ne plus de rendre compte des choses connexes importantes.)</p>	

<b>APPROPRIATION D'INFORMATIONS</b> <b>(étude approfondie du contenu d'un site)</b>	
<b>METHODE</b>	
<p>Une fois un site riche en informations identifié, le veilleur doit focaliser d'avantage son attention sur le contenu de celui ci. Afin de pouvoir mieux consulter et étudier ce site en profondeur, le veilleur peut aspirer le site afin de le consulter hors ligne.</p>	
<b>OUTIL</b> <b>ASPIRATEURS DE SITES</b>	
<b>Exemples d'aspirateurs de sites</b>	
✓ Mémoweb ✓ Teleport Pro ✓ Black Widow	✓ Flash Site ✓ Grab-a-site ✓ Webwhacker 2000
<b>INTERET STRATEGIQUE</b>	
<p>Les aspirateurs de site permettent au veilleur de décortiquer un site. C'est à dire de faire ressortir les informations pertinentes et intéressantes (CF 3.1.1.2. les vitrines) sans être repérable.</p> <p>Une fois le site aspiré, les données sont ensuite récupérables et réutilisables. Elles viennent soit alimenter la base de données, soit sont immédiatement retranscrites en informations diffusables et transmises à la personne susceptible d'exploiter ladite information.</p>	

<b>SURVEILLANCE D'UN SITE WEB</b>	
<b>METHODE</b> Il s'agit tout d'abord de rechercher et sélectionner les sites les plus représentatifs de ce que l'on souhaite surveiller. Il faut définir les mots clefs associés à la recherche et ainsi formuler des requêtes. Il faut également penser à mettre à jour régulièrement ces requêtes afin d'éviter l'obsolescence des recherches.	
<b>OUTILS</b> <b>AGENTS VEILLEURS</b>	
<b>Exemples D'agents veilleurs</b>	
✓ Ecatch ✓ BullsEye Pro	✓ Netattaché Pro ✓ Webspector
<b>INTERET STRATEGIQUE</b> Ces outils permettent de connaître tous les mouvements d'un site Web ; on peut être informé de tous les changements effectués par la web master et ainsi savoir immédiatement si un nouveau produit a été ajouté, si l'on a modifié les annonces et les actualités... Ces outils représentent un réel gain de temps, car le veilleur peut ainsi en placer plusieurs sur différents sites stratégiques et avoir une vision et un contrôle global et permanent sur ce que disent, font et publient les concurrents.	

### **3.2.1. Eviter les pièges**

#### **3.2.1. Attention perception d'informations !!**

Nous avons beaucoup parlé d'information, nous avons également parlé de désinformation<sup>19</sup> et si nous parlions maintenant de perception de l'information...

Dans n'importe quel processus de communication, la perception d'un signal, la transmission d'une information et l'interprétation de celle ci est soumise à l'analyse, la comparaison à ce qui est connu et à l'interprétation de celle ci par notre cerveau. Aucune information recueillie ou transmise ne peut parvenir à un interlocuteur x sans avoir perdu une part d'objectivité.

L'arrivée d'Internet n'a sommes toutes pas changé tout ça, cependant, il a accéléré les communications, a permis aux individus de communiquer entre eux sans se connaître et a donc développé tout ça.

Auparavant, un interlocuteur identifié soit par téléphone, soit par contact direct... recevait un message qui lui était destiné et pour lequel bien souvent le locuteur avait pris la peine d'utiliser un vocabulaire, un ton, ou une syntaxe adaptée.

---

<sup>19</sup> CF 2.1.1.4 la désinformation

Les communications via Internet sont aujourd'hui de plus en plus impersonnelles dans la mesure où elles donnent accès à tous à l'information, ainsi l'information délivrée est empreinte des caractéristiques personnelles de son auteur sans pour autant que le destinataire n'ait connaissance des traits de caractères, du style... de ce dernier.

Le danger réside alors dans la perception du message ; deux internautes lisant la même information peuvent la percevoir de façon complètement opposée car ce qui , par exemple, peut être considéré par l'un comme agressif, discourtois... peut être perçu par l'autre comme un trait de caractère voire même de l'humour...

Voilà comment un formidable outil de communication aurait pu se transformer en outil de non-communication...

Conscients de ce problème, les internautes ont alors trouvé quelques petites astuces, une codification, assez simple pour que tous puissent communiquer tout en donnant le ton du message.

➤ Les smileys

Ces petites frimousses que l'on retrouve fréquemment et qui représentent un code d'expression ont pour fonction d'imager les propos tenus par l'internaute ; en voici quelques exemples :

<b>Symbole</b>	<b>signification</b>
: -)	Je suis content, heureux, sourire
;-)	clin d'œil humoristique
:-(	Déception
: -X	l'information doit rester confidentielle
: -/	Je suis sceptique
: -0	Je suis choqué

Il en existe des centaines, cependant l'usage des principaux permet une expression universelle des sentiments et aide ainsi le lecteur à percevoir le message dans le sens où l'émetteur souhaite qu'il soit compris.

Il existe encore quelques petites règles se rapprochant de la Netiquette que l'internaute doit connaître et peut utiliser afin de mieux faire passer son message comme :

Quand l'on veut exprimer la colère il est d'usage d'écrire en majuscule (un message écrit de la sorte par quelqu'un qui ne connaîtrait pas cette règle peut voir son message mal interprété sans savoir pourquoi...

### 3.2.2. Attention Pirate !

Tout ce que l'on vient de dire dans le sens d'un veilleur en recherche d'informations est valable dans l'autre sens ; Bon nombre de sociétés pratiquent la veille et de ce fait la structure même qui effectue sa recherche d'informations peut elle aussi être « surveillée ».

Cette surveillance, ne présente aucun danger particulier si ce n'est qu'il faut être vigilant quant aux informations qui peuvent être collectées (toutes les failles, sources... précédemment explicitées peuvent être exploitées dans cet autre sens)

Cependant, en dehors de la veille traditionnelle, une société peut également être victime de « Hackers » (pirates informatiques) agissant soit pour leur propre compte (défi personnel) soit pour le compte d'une société concurrente par exemple désireuse d'éliminer ses concurrents de façon illégale.

#### 3.2.2.1. qui sont les Hackers ?

Ces passionnés d'informatique, présents partout dans le monde ont pour passe-temps le piratage de données informatiques.

Les membres de communautés Hackers étaient au départ des « révoltés » de notre société s'érigeant contre le système de consommation. Internet, lors de sa création, a constitué pour eux une formidable possibilité de s'exprimer librement et d'échanger sur les techniques de Hacking. Cependant, leur terrain d'expression favori, a rapidement conquis les grands businessmen du monde et Internet s'est vu couvert de sites payants, de bannières publicitaires...

Les Hackers contrariés de constater que le capitalisme se soit mis à gagner ce réseau, ont décidé de faire de leur terrain de communication, leur champ de bataille.

Ainsi, des groupes connus tels que ADM (piratage du site de la Fox en décembre 1997, pointant sur le site d'un concurrent) ou encore HFG et ULG s'en sont pris aux grands acteurs économiques de ce monde afin de les déstabiliser ou de leur montrer leur vulnérabilité.

Parmi ces groupes certains grands pirates tels Kevin Mitnick ont procédé à des attaques sévères envers des sites <sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Petit historique sur Kevin Mitnick ANNEXE N°5

### 3.2.2.2. Quels sont les risques réellement encourus ?

L'ampleur des attaques est considérable, en effet, nous constatons que certaines sociétés se sont offert les services de Hackers afin de procéder à des opérations déloyales vis à vis des concurrents.

En 1996, lors de la 1<sup>e</sup> conférence internationale sur le crime informatique qui a eu lieu à l'Olympia Center de Londres, on y appris que 58% des 236 grands groupes américains avaient avoué avoir été victimes de pénétrations illicites de leurs systèmes d'informations.

Dans 18% des cas, le préjudice a dépassé le million de dollars et dans les 2/3 des cas 50 000 dollars.

#### 3.2.2.2.1. le vol d'informations.

Le vol d'informations est le premier objectif de tous les guerriers de l'information, et concerne notamment le vol de secrets corporatifs (informations confidentielles, internes, base de données, projets, stratégie...)

Ces informations sont souvent utilisées par les concurrents pour adapter leur stratégie (R&D, marketing, ...), pour s'approprier des marchés (vol de fichiers clients)....

Ces vols peuvent avoir un impact destructeur dans un environnement concurrentiel. En effet, à l'heure où l'innovation reste le maître mot de la réussite économique, la divulgation du savoir faire spécifique d'une entreprise peut ruiner une stratégie.

Si nous prenons l'exemple d'une société en phase de lancer un nouveau produit sur un marché comme Apple, l'action menée par la société californienne le 3 août dernier en est une bonne illustration :

En effet, Apple vient de porter plainte contre des internautes « non identifiés » pour avoir diffusé des photos de la nouvelle souris Apple pro et d'ordinateurs bi-processeurs G4, bien avant leur lancement officiel.

Si nous partons du principe que les informations divulguées ont été acquises de façon frauduleuse, les répercussions pour la société pourraient avoir été catastrophiques, un concurrent aurait pu copier le design de cette souris pour lui même lancer un modèle similaire avant le lancement de celle d'Apple. Ainsi tous les investissements en R&D de la société auraient été réduits à zéro.

Dans ce cas précis il n'est pas exclu, connaissant la culture et les méthodes de la société, qu'Apple ait lui même divulgué et propagé certaines photos afin d'attiser les curiosités et de faire « beaucoup de bruit » lors de la sortie de ces nouveaux modèles. Cette attitude serait donc une sorte de promotion officieuse (un des principes du Marketing n'est il pas de faire parler de soi ?).

### 3.2.2.2. la modification d'informations

Cette deuxième pratique n'en est pas moins grave pour les sociétés visées. Elle consiste en l'introduction d'un tiers dans un système privé afin de modifier certaines informations et ressortir sans que personne ne s'aperçoive de rien.

Cette technique a principalement pour but de déstabiliser la société visée car les dégâts pouvant résulter de l'utilisation d'informations fausses risquent de nuire considérablement à l'image de la société victime voire même de l'anéantir.

Imaginez que la société victime ne se rende compte de la malversation qu'après plusieurs mois et que les informations modifiées aient été utilisées par une partie du personnel. Il n'existe quasiment aucun moyen de savoir quelles informations ont été utilisées, par qui et à quel effet.

Dans le cas de la R&D, des années de recherche peuvent être réduites à néant et la poursuite des recherches peut être faussée. Dans le cadre de base de données commerciales, il est quasiment impossible de retrouver à qui appartient telle ou telle information. Sans compter qu'une modification minutieusement faite (c'est à dire de petites modifications à plusieurs endroits) peut ne jamais être décelée...

Cette pratique, très fine, est cependant assez délicate à réaliser car il s'agit ici de ne laisser aucune trace de son passage si l'on souhaite optimiser le caractère destructeur de cette pratique.

Bien entendu, la motivation peut également, pour ces deux premiers actes, être du terrorisme économique (montrer la vulnérabilité d'un système) ou dans le but de réclamer des sommes d'argent en échange de la cessation d'activité pirate.

### 3.2.2.3. la destruction d'informations

Cette troisième pratique vis à réduire à néant l'existant d'une société, elle peut être réalisée soit dans le but de déstabiliser fortement la société victime ( récupération de l'existant souvent partiel et long), soit dans le but de dissimuler un vol d'informations (effaçant ainsi toutes les traces de passage).

Tout comme les deux premières cette technique a des conséquences désastreuses sur la société victime paralysant une partie de son fonctionnement pendant quelques heures voire quelques jours.

#### 3.2.2.2.4. la destruction des systèmes informatiques

Ce dernier type est l'un des plus ennuyeux, car il touche non seulement au contenu des systèmes, mais également au fonctionnement interne de la structure. En effet les organisations sont pensées en fonction des réseaux et une destruction (ne serait ce que partielle) du système d'information de la société équivaldrait à la rendre complètement inefficace et la paralyserait complètement.

L'ensemble de ces pratiques vise, bien entendu, à nuire à la société victime, les Hackers sont donc très dangereux pour les sociétés en réseau. Que ce soit au nom de leur idéologie, ou pour le compte d'une entreprise concurrente les entreprises ne peuvent se permettre de tels risques et doivent se protéger contre d'éventuels agresseurs.

Afin de comprendre quels outils nous pouvons utiliser pour nos protéger, il est nécessaire de connaître leurs méthodes et leurs moyens d'attaque.

#### 3.2.2.3. Quels sont leurs techniques, outils...

##### 3.2.2.3.1.les virus informatiques

Les virus informatiques sont des fragments de code capables d'endommager ou d'effacer des informations, des fichiers ou des logiciels sur l'ordinateur.

Exactement comme les virus s'attaquant aux humains, les virus informatiques ont la faculté de se propager. L'ordinateur peut être contaminé par un virus lors du téléchargement d'un fichier infecté à partir de l'Internet ou lors de la copie d'un fichier infecté à partir d'une disquette. Dès que le virus s'est greffé sur les fichiers de l'ordinateur, il peut commencer à endommager ou détruire des informations, ou bien il peut attendre une date ou un événement particulier avant de passer à l'action.

Les effets des virus peuvent être très divers ;

Nous pouvons avoir affaire à de simples virus « à message » dont l'objectif est de transmettre une idée. ( lorsque Jacques Chirac a décidé de reprendre nos essais nucléaires dans le pacifique, un virus est apparu contenant un message allant à l'encontre des essais)

Cependant, la plupart des virus sont beaucoup plus dangereux, entre 1989 et 1998, le nombre de virus a cru d'environ 986% et le nombre de victimes semble suivre la même courbe de croissance. Les plus dangereux d'entre eux peuvent aller jusqu'à la destruction du ou des disque durs (dans le cas de réseaux).

Les virus suivent un cycle de vie similaire à celui des virus biologiques, c'est à dire de la création à l'élimination en passant par la gestation, la reproduction, l'activation, la découverte et l'assimilation.

L'usage des virus peut constituer un moyen de déstabilisation d'une société<sup>21</sup>.

Les chevaux de Troie, sont de bons exemples de « méchantes bestioles » qui tout comme dans l'histoire se présentent sous forme d'un fichier exécutable ne s'installant qu'en partie mais restant en « léthargie » jusqu'à ce que l'on fasse la manipulation qu'il attend.

Ainsi ce petit programme peut avoir pour fonction d'enregistrer des frappes, ce qui lui permet aisément d'enregistrer les mots de passe de l'utilisateur de la machine.

Seul point clef, pour que ce système fonctionne, le pirate doit connaître l'adresse IP (Internet Protocol) de la machine à laquelle il souhaite s'attaquer.<sup>22</sup>

#### 3.2.2.3.2.les « Sniffers » renifleurs du réseau

Ces outils ont pour cible les systèmes informatiques, les téléphones, les mobiles, les télécopieurs, et les satellites de communication, et ont pour objectif de pénétrer illégalement dans les systèmes, de voler les informations intéressantes, de les détruire, de chercher les mots de passe et les codes d'accès, d'intercepter les conversations et de rendre les systèmes inopérables.

Ces sniffers sont, au départ très utiles pour les administrateurs de réseau, mais deviennent une arme redoutable entre les mains de pirates.

Voici, par exemple, ce que l'on peut lire sur un site canadien spécialisé dans ce type d'outils : <http://www.bellacoola.com/>

#### « How BellaCoola Sniffers Work

BellaCoola Sniffers are invisible pieces of code that you simply cut-and-paste onto your Web Pages, Ad Banners, Outgoing Links, Newsgroup Postings—just about anything you want to measure.

Every time that any one of these tagged items is viewed (even if it's cached), a time-stamped entry is immediately added to your private, password-protected, BellaCoola Sniffer Log.

You can then view your Sniffer Log with your browser, or download it via FTP and process it with any 3rd party web analysis program to produce easy-to-read charts and tables (We provide you with free analyzers, and discounts on commercial analyzers—everything you need). »

---

<sup>21</sup> CF paragraphe 3.2

<sup>22</sup> informations plus détaillées à consulter sur le site : [http://www.trucswab.com/secure/p\\_trojan.htm](http://www.trucswab.com/secure/p_trojan.htm)

You would be analyzing server hits, not true page views (which often differ by 40% or more). To use our site as an example (www.bellacoola.com) between 11% and 66% of requests (depending on the page) never make it as far as our server (and therefore don't appear in our traditional server logs). This is because of browser- and proxy-caching.

As more and more caches are installed on the net, this discrepancy will only get bigger.

Take a look and see whether your server logs records people backing up through your site with their browser's back-arrow. They don't. BellaCoola Sniffers will. If you charge advertisers on a CPM (i.e. number of eyeballs) basis, you'll be significantly undercharging them if you rely on your server logs. If you promote your site in the newsgroups, server logs won't tell you how many people are actually viewing your postings. BellaCoola Sniffers will. Plus, you'll be able to determine click-through percentages for each message signature. If you're buying advertising banners on other sites, you may get a report showing number of ads served and number of click-throughs, but your server logs won't tell you which people came through from which ad. (i.e. were they the tire-kickers? or the qualified leads?) With BellaCoola Sniffers, you'll get a complete end-to-end click-trail that includes all of your internet exposure

Ainsi cet outil de gestion de réseau peut devenir un formidable outil de contrôle et de recherche de signaux issus de l'Internet.

### 3.2.24. Comment se prémunir contre eux ?

Il appartient donc aux Internautees de se prémunir contre ces diverses formes d'intrusions ; il existe plusieurs moyens, outils et techniques plus ou moins complexes et coûteuses...

#### 3.2.2.4.1. Quelques précautions d'usage

Tout d'abord, avant d'investir dans des systèmes complexes et lourds, les internautes doivent appliquer quelques règles basiques permettant d'éviter un grand nombre de mésaventures (la négligence est souvent à l'origine de la faille permettant de laisser entrer l'assaillant) comme :

- ✓ Ne pas ouvrir d'Email ou fichier quelconque sans connaître clairement la personne à l'origine du message
- ✓ Passer régulièrement des anti-virus sur les machines (en pensant à acquérir les mises à jour)
- ✓ Ne pas introduire de support (disquette, cd Rom... sans vérifier qu'il soit sain)
- ✓ Ne pas propager des messages « préventifs » annonçant des virus hypothétiques à toutes les personnes de son répertoire sans être allé vérifier sur les sites spécialisés le bien fondé de ces alertes (souvent le virus est le message lui

même ; la propagation à grande échelle du message décuplé par l'effet de diffusion en masse encombre les tuyaux)

- ✓ Effectuer régulièrement des sauvegardes des données sur des supports externes (Cd Rom, Zip, Disquettes)
- ✓ Utiliser différentes adresses mail ; une pour les amis, une pour tout ce qui touche aux contacts professionnels et une que l'on ne donne qu'aux gens que l'on ne connaît pas et qu'il faut, de préférence consulter en ligne sur un service de boîte mail.

#### 3.2.2.4.1. La cryptologie

il existe ensuite des outils permettant de sécuriser les échanges de données en créant un couple de clés qui permettent seulement à l'expéditeur et au destinataire de décoder le contenu du message. Interdite en France jusqu'au 19 janvier 1999, cette technique a été peu utilisée, cependant elle confère un degré de sécurité non négligeable.

Cette solution semble répondre à un bon nombre d'exigences de sécurité et de confidentialité exigés aujourd'hui par la quantité des échanges numériques<sup>23</sup>.

#### 3.2.2.4.1.les firewall

Un firewall est un système, matériel et/ou logiciel, destiné à contrôler les flux de données entre deux réseaux, essentiellement dans un but de sécurisation. Dans la plupart des cas, l'un des réseaux est un réseau interne (réseau d'entreprise, ...) et l'autre est l'Internet. Le contrôle des données est réalisé au niveau du contenu des paquets<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> « la sécurité informatique, de l'usage de la cryptologie » CNRS ANNEXE N°6

<sup>24</sup> plus d'éléments concernant les firewalls sur : <http://www-bi.imag.fr/~riveill/cours/ensimag3-GL-SI/1998-99/gr11/presentation.html>

### **3.3. Quel est l'impact de cette intégration pour une entreprise internationale dans le contexte actuel... Une réponse à la mondialisation ?**

« Les gens qui sont sur Internet, ce sont des gens qui sont ouverts, tolérants, autonomes responsables ouverts sur l'avenir, qui s'internationalisent » Laurent Dominati Homme politique Français.

Dans le contexte économique mondial, une entreprise exerçant une activité à l'échelle internationale ne peut se permettre de limiter sa vision de l'environnement aux acteurs proches de son secteur.

#### **3.3.1. Des implications micro-économiques**

##### **3.1.1.1. se rapprocher des fournisseurs**

Une société ayant une activité internationale importante se voit souvent dans l'obligation d'acheter les matières premières nécessaires à sa production dans plusieurs pays. La mondialisation des échanges de biens et de marchandises rend ce type de pratique très aisé, cependant la gestion à distance des relations fournisseur n'est pas facile.

A l'international, l'inter culturalité est tout d'abord une barrière non négligeable qu'il faut bien connaître afin de ne pas connaître d'échec cuisant.

De nombreux déplacements sont donc nécessaires, selon les pays, afin d'entretenir des relations saines avec ses fournisseurs et pourtant, malgré ces précautions, cela n'est pas forcément suffisant.

De nombreuses multinationales rencontrent des problèmes de non conformité entre la marchandise commandée et celle qui est reçue, ou encore des ruptures de stocks dues au manque de gestion rigoureuse chez leurs fournisseurs...

La transmission et la compréhension bilatérale de l'information d'un pays à l'autre est difficile sachant qu'il faut ajouter au problème technique celui de la perception et de l'interprétation d'une information.

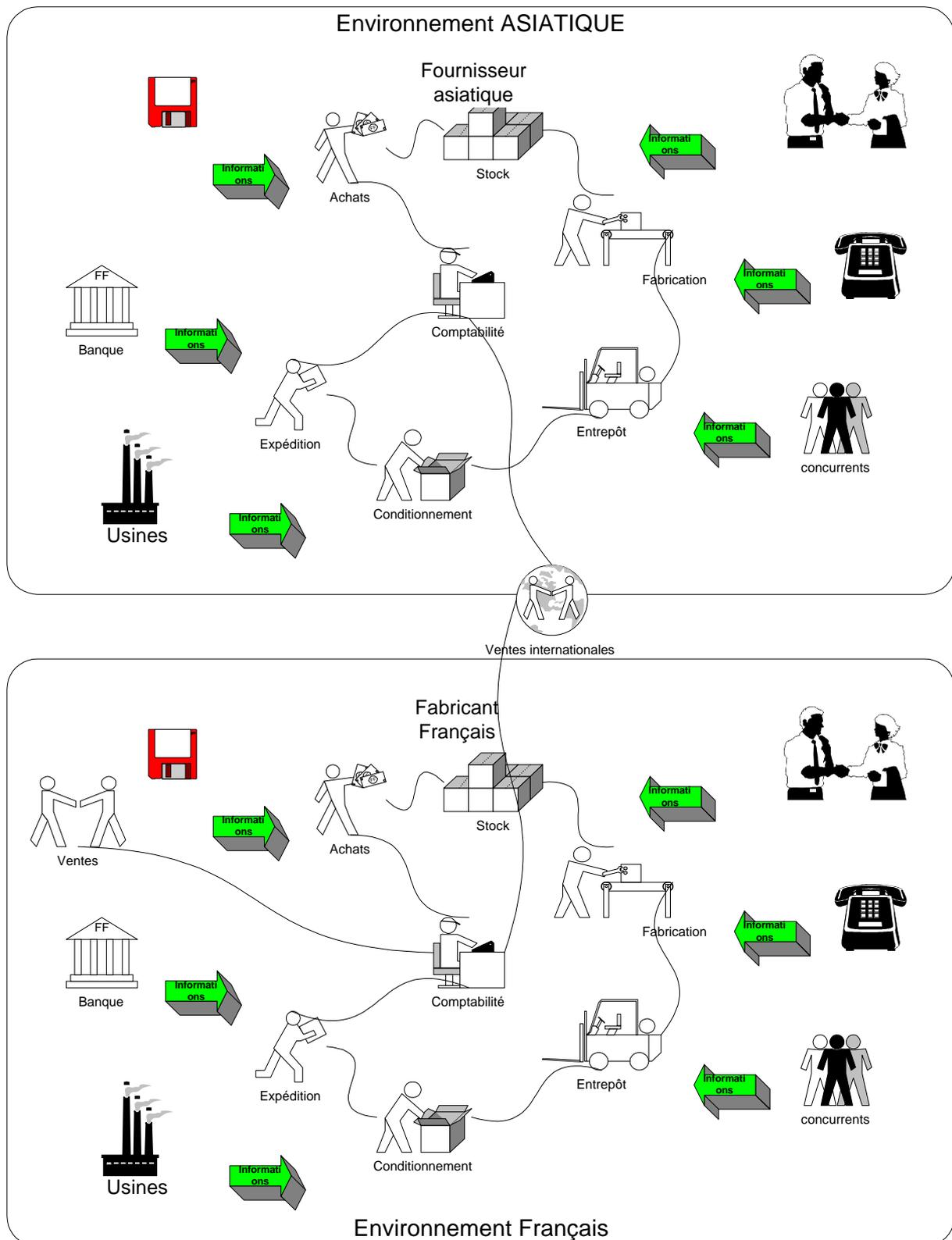
De plus, les délais de transmission des informations et les différentes étapes de validation hiérarchique de l'information ralentissent encore davantage ce phénomène.

Une gestion optimale des stocks de matière première nécessiterait des communications horizontales intra-sociétés, ce qui est quasiment inimaginable dans des structures « traditionnelles »

Sur le schéma suivant, nous pouvons constater que tous les éléments (autant chez le fournisseur asiatique que chez le fabricant français) sont organisés selon des schémas de circulation des informations ordonnés de façon à ce que tout soit centralisé autour de la fonction comptabilité.

**Schéma illustratif d'une organisation n'intégrant pas Internet à l'échelle internationale**

**SCHEMA DE TRAITEMENT INTERNATIONAL DES ECHANGES  
SANS L'IMPLICATION D'INTERNET**



Ce type d'organisation entraîne une certaine lourdeur quant à la gestion de la production, en effet, il n'y pas de communication horizontale entre les différentes fonctions qui sont pourtant interdépendantes.

De plus, aucun échange entre les services des deux entités ne sont possibles si ce n'est en passant par les fonctions comptables de chacune des sociétés .

Imaginons le cas d'un problème au niveau de la fabrication chez le fournisseur asiatique ralentissant la production sur une chaîne pendant quelques jours .

1. Le chef d'atelier en réfère donc au responsable de la production,
2. Les responsable de la production va indiquer au responsable de achats de diminuer les achats de matière première pour cette chaîne de production
3. Il va ensuite prévenir le service qui gère les commandes et essayer de prévoir en fonction des commandes prévues les quantités honorables.
4. Il informe le service commercial de retards de livraisons
5. Le service commercial prévient les clients qui ne seront pas livrés à temps du retard.

Pendant tout ce temps, les agents commerciaux continuent à prendre des commandes qu'ils ne pourront pas honorer (le retard va s'accumuler).

Du coté du fabricant français, dans le meilleur des cas, il avait passé des commandes qui seront retardées, et peut donc se douter du ralentissement des approvisionnements futurs.

Dans le pire des cas, il se retrouve dans l'obligation de ralentir lui même sa production faute de matière première.

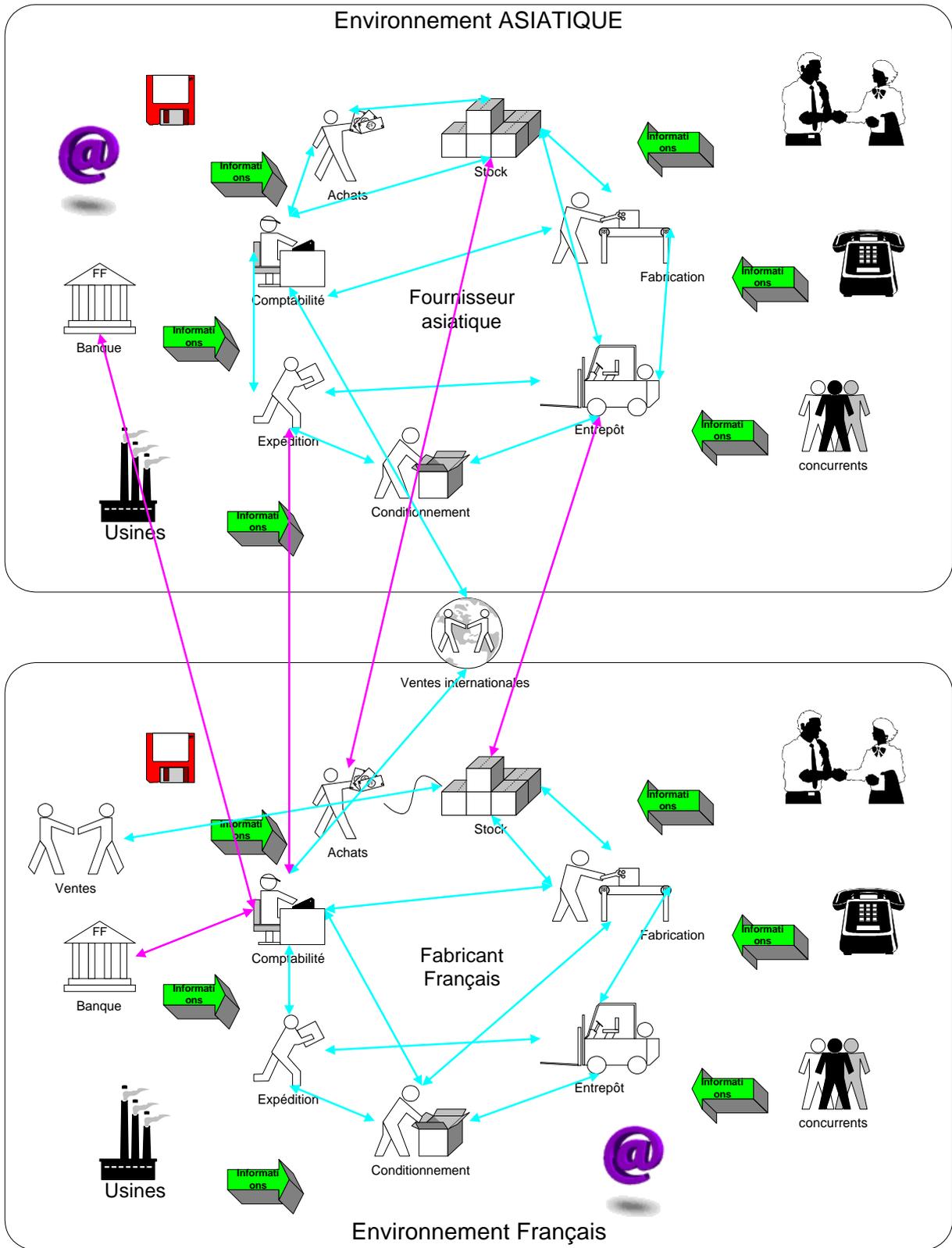
Dans ce type d'organisation, entre le moment ou l'on détecte le problème et celui ou l'on informe les clients, il peut se passer plusieurs semaines... Ce type d'organisation est donc assez fragile et vulnérable.

Internet en tant qu'outil de veille informationnelle et de diffusion d'informations, répond en partie à cette problématique spécifique aux multinationales.

Si nous reprenons le même cas, dans le deuxième type d'organisation :

Schéma illustratif d'une organisation intégrant Internet à l'échelle internationale

**SCHEMA DE TRAITEMENT INTERNATIONAL DES ECHANGES  
AVEC L'IMPLICATION D'INTERNET**



↔ communication Intranet

↔ EDI

Nous nous apercevons que :

1. Dès la constatation du problème par le chef d'atelier, la comptabilité, les achats sont mis au courant,
2. Les achats eux même gèrent les approvisionnement avec les stocks
3. Les stocks avec l'entrepôt , et l'entrepôt avec le service expédition
4. Tout cela simultanément car les messages envoyés peuvent l'être avec des copies jointes à toutes les personnes concernées.
5. En même temps par EDI (Echange de Données Informatisées) le service expédition peut prévenir le fabricant français des probables retards de livraison
6. Le service gérant les stocks Français peut consulter les données de l'entrepôt asiatique pour prévoir l'écart de production et transmet l'information directement aux services commerciaux.
7. Par EDI toujours, la comptabilité française peut revoir les quantités commandées avec le service expédition asiatique et peut avertir la banque de différer ou de revoir le montant des paiements

Toutes ces opérations peuvent être faites dans un temps record compte tenu du partage de l'information à plusieurs niveaux.

De plus sans compter le cas spécifique d'un incident, ce type d'organisation permet au gestionnaire des stocks de savoir précisément ou en est le fournisseur asiatique. Les relations clients fournisseurs en sont donc nettement améliorées, à condition que les informations ne circulent pas tout azimut.

Tout le monde n'a pas besoin de tout, il suffit uniquement de penser le système intelligemment afin que la bonne information, parvienne à la bonne personne au bon moment...

### 3.1.1.2. se rapprocher des clients

Une entreprise à vocation internationale n'a bien entendu pas uniquement des fournisseurs à l'étranger, mais peut avoir aussi des clients de par le monde.

Il est aujourd'hui évident qu'une bonne relation et un bon suivi des clients est nécessaire d'où le choix pour l'exportateur du mode de distribution et de représentation à l'étranger (agents importateurs, commissionnés, implantations de filiales...)

Ces types de représentation coûtent bien entendu plus ou moins chers mais représentent dans tous les cas un poste de dépense non négligeable sans avoir résolu le souci de la gestion à distance.

Dans le cas de sociétés ne se faisant pas représenter, de nombreux déplacements, voyages... sont nécessaires. Ces derniers coûtent bien entendu cher en terme purement financier mais surtout en temps.

En effet, un cadre en déplacement perd énormément de temps dans les transports et son absence de plusieurs jours peut s'avérer beaucoup plus coûteuse que prévu...

De plus la problématique de gestion des stocks, des commandes ... évoquée pour la relation fournisseur matière première / fabricant est en fait la même avec les clients étrangers car il s'agit d'une relation client fournisseur.

L'utilisation de l'Internet permet de se rapprocher de ses fournisseurs, par EDI (comme expliqué précédemment) mais également grâce à de nouveaux outils liés à l'Internet tels que la visioconférence. En effet, si la relation avec de gros clients nécessite des réunions et des négociations en face à face, ce type de solution peut permettre au cadre de ne mobiliser que quelques heures de son temps tout en ayant un échange pertinent, en face à face avec ses clients.

Un nouveau type de marketing apparaît également, les échanges informatisés permettent de mieux satisfaire les besoins des clients en leur proposant des produits plus adaptés à leurs besoins. En effet, l'utilisation optimale de l'outil permet de mieux connaître ses clients (multiplication des contacts, optimisation de la communication, vitrine accessible par leur site Internet...)

En terme de prospection commerciale, il en est de même. Les prospects sont plus aisément identifiés, leur culture, préoccupations et leur activité se retrouvent dans leur site et de ce fait le discours commercial lors de la prospection s'en retrouve plus personnalisé.

### 3.1.1.3. gérer son image

Comme nous l'avons vu précédemment Internet est une « vitrine » reflétant l'image de la société. Une structure internationale se doit d'être représentée dans le monde. L'utilisation d'Internet constitue un réel atout pour ces structures, leur donnant la possibilité d'avoir une vitrine universelle, rédigée en plusieurs langues (ou au minimum l'anglais) donnant accès à son savoir-faire, ses produits, et facilitant ainsi les échanges internationaux. Cependant, comme nous le disions précédemment les sites doivent refléter la culture, la santé et l'esprit de la structure. Il faut donc faire particulièrement attention lors de la réalisation du site à l'image qu'il donne de la société, il constitue en quelque sorte sa carte de visite internationale.

De plus, la notion d'interculturalité est ici encore plus présente car le site est en libre consultation et la société ne peut identifier au préalable l'utilisateur et choisir les pages à afficher (à moins de faire un site par pays).

Le choix des couleurs par exemple est donc très important car elles n'ont pas la même signification dans tous les pays. Le type de communication (Marketing) constitue également un point de vigilance car on n'utilise pas les mêmes concepts, accroches et techniques commerciales dans tous les pays, le site doit donc rester assez neutre de ce point de vue là; il doit rester informatif et descriptif sans être propagandiste.

Après avoir vu toutes ces applications micro-économiques, nous nous rendons bien compte de l'ampleur de l'introduction d'un tel outil pour une structure internationale, cependant il en existe encore d'autres notamment au niveau macro-économique.

### **3.3.2. Des implications macro-économiques**

#### **3.3.2.1. pour conforter sa position sur les marchés mondiaux**

Toutes les structures économiques privées sont soumises au jeu de la concurrence, et de ce fait les structures internationales le sont encore davantage.

Toutes ces sociétés ont su se positionner sur leur marché et ont acquis ainsi une certaine position de confort. Cependant tous les brusques changements de l'environnement subis au niveau national par les entreprises sont décuplés à l'échelle internationale. Aussi une position forte sur un marché mondial n'est absolument pas une chose acquise et ces sociétés doivent être particulièrement sensibles à ces évolutions. Si une société ne veut pas subir les décisions prises par les autres en matière de stratégie, il faut sans cesse agir dans un but de survie.

Cependant ces actions doivent être réfléchies, pilotées et soigneusement préparées si l'on ne veut pas aboutir, au final, à la destruction d'un certain équilibre des forces concurrentielles.

Tout ceci peut se résumer par cette citation inspirée de l'art de guerre de Sun Tzu :  
« Si vous voulez faire la guerre, il vous faudra d'abord rester vivant. Si vous faites la guerre, il vous faudra d'abord s'attacher aux plans de l'ennemi pour ne pas avoir à la frapper. Si vous gagnez la guerre, le plus dur sera devant vous car il vous faudra bâtir la paix. »

### 3.3.2.2. pour connaître et appréhender les innovations de par le monde

Une structure internationale se doit de contrôler et de s'informer continuellement sur les innovations mondiales. En effet, l'anticipation est le mot clef de la réussite technologique car plus le « terrain de jeu » est grand plus les concurrents sont nombreux, différents et puissants.

Les sociétés ayant le savoir-faire technologique le plus à la pointe sont celles qui mettent en œuvre les moyens nécessaires au développement de futures techniques ou solutions alors que les plus avancées technologiquement sont à peine en phase de lancement.

Internet est un formidable outil de recherche pour la R&D, en effet, de nombreux essais de chercheurs (thèses) ou de nombreux échanges entre « passionnés » se font via le net et permettent aux acteurs mondiaux de savoir et de connaître les tendances et les nouveautés.

Certains vont même jusqu'à l'utiliser pour déceler de nouveaux talents parmi ces chercheurs...

- ✓ Quel autre outil peut permettre de savoir ce qui se dit à l'autre bout du monde sur tel ou tel savoir-faire ?
- ✓ Comment aurions nous pu parcourir et participer aux discussions (mailing lists) de milliers de gens de compétences, origines et techniques diverses et pourtant ayant le même centre d'intérêt ?
- ✓ Quel autre base de données est mise à jour si fréquemment que l'on peut consulter en direct toutes les nouvelles innovations scientifiques ?

Aucun autre outil semble t il n'est capable de répondre à toutes ces questions mis à part l'Internet !

La répartition mondiale des activités économiques montre la prédominance croissante du secteur tertiaire, ainsi compte tenu du nombre d'acteurs et de sociétés proposant leurs services, la course aux nouveautés et aux idées a commencé et s'accroît avec la déferlante des nouvelles technologies.

La nouvelle donne économique a bouleversé les schémas de fonctionnement classiques des sociétés, ne permettant plus « l'à peu près » et le fonctionnement en « vase clos ». L'existence de ces modèles liée au manque d'outils de communication est complètement remise en cause par la mondialisation et la démocratisation de ces derniers.

A l'exemple de la publicité pour IBM on a vu des petits exploitants se lancer dans l'aventure Internet proposant leur savoir-faire sur le Net et se mettre à concurrencer de grosses structures sur des appels d'offres nationaux. Ces sociétés, ayant des atouts non négligeables tels que la souplesse et la réactivité, que n'ont plus ces géants de l'économie, elles peuvent être sélectionnées et ainsi se positionner sur des marchés qui ne leur auraient jamais été ouverts auparavant compte tenu de leur petite taille. Internet est un formidable outil de repérage de canaux de développement et d'opportunités pour n'importe quelle structure.

### 3.3.2.3. pour faire le bon choix...

Quelle que soit leur taille, toutes les structures doivent, tout au long de la vie de l'entreprise, faire des choix stratégiques.

Les décideurs, pour maximiser leur chances de réussite, utilisent de nombreux outils leur permettant de prendre en compte le maximum de facteurs externes et internes. Ces outils de types SIAD (Systèmes Informatisés d'Aide à la Décision), tableurs, outils de gestion... n'interviennent que dans la phase de traitement des données, et sont alimentés par des sources d'informations.

L'intégration de l'Internet en tant que source d'information est donc incontournable. Compte tenu des éléments décrits précédemment, cet outil présente de nouvelles opportunités en terme de renseignement et nécessite une attention particulière<sup>25</sup>

Si nous considérons les principes même de stratégie, l'environnement est présent dans toute prise de décision et dans toute réflexion, ainsi l'apparition des nouveaux modes de communication a profondément transformé le rapport au temps, aux hommes et au travail.

En l'an 2000, 12 milliards d'individus vont communiquer avec 100 milliards de machines, ce qui complexifie considérablement les échanges. Nous sommes passés de la relation Homme – Homme, à la relation Homme – machine, pour arriver aujourd'hui à la relation Groupe – Système.

Les technologies ont évolué beaucoup plus vite que les organisations et les hommes, ceux qui l'ont compris et qui se sont souciés d'intégrer ce nouveau mode de fonctionnement des organisations ont aujourd'hui une longueur d'avance.

D'après Xavier Ghilou<sup>26</sup> « Un manager intelligent : c'est celui qui a la faculté par sa culture, son vécu et sa capacité de réflexion, de discriminer ce qui est essentiel de ce qui est relatif ». Ainsi la nouvelle donne complexifiée change le rapport du décideur à son environnement.

Il est d'autant plus difficile pour lui de faire le bon choix sachant qu'à l'échelle internationale : « Le rôle du manager est de manager le désordre prévisible. Or, l'état normal de l'ordre international c'est le désordre »<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> en tenant compte des faiblesses décrites dans le tableau paragraphe 1.1.1.1.

<sup>26</sup> Responsable de la sureté du groupe Schneider

<sup>27</sup> Xavier Ghilou, responsable de la sureté du groupe Schneider

## CONCLUSION

### La veille, une réponse à la mondialisation...

L'ensemble des principes évoqués dans ce mémoire, pourrait se résumer dans une citation de Sun Tzu :

« Connaissez bien votre ennemi et connaissez vous vous même, et vous survivrez à des centaines de batailles. Si vous ne connaissez pas bien votre ennemi, mais que vous vous connaissez bien vous même, vos chances de perdre et de gagner sont égales. Si vous ne connaissez ni votre ennemi, ni vous même, vous partez perdant dans chaque bataille ».

La mondialisation des échanges nécessite de la part des entreprises internationales une remise en question constante, à tous les niveaux et une grande capacité d'adaptation aux évolutions de son environnement. Pour ce faire, ces acteurs internationaux doivent, dans un premier temps, percevoir, comprendre et interpréter ces changements afin de pouvoir les traduire en actions concrètes.

La veille constitue donc une réponse à cette problématique aujourd'hui omniprésente dans toute activité économique.

### ...grâce à l'Internet !

L'information est aujourd'hui mondiale et toute entreprise internationale désirent développer une stratégie de veille, se doit d'utiliser des outils adaptés à son environnement. Ainsi Internet, cette toile mondiale regroupant des millions d'araignées, répond en grande partie aux besoins et aux exigences de ces structures.

L'une des réponses à ce besoin de connaissance est l'Internet qui apparaît comme l'un des piliers de l'adaptation d'une stratégie de veille aux changements, évolutions et besoins de l'environnement des entreprises internationales et nationales du XXI e siècle.

Un usage pertinent d'Internet semble être un réel atout à tous le niveaux de l'entreprise. Comme nous l'avons vu, son intégration joue non seulement un rôle déterminant au niveau des process et des méthodes de veille, mais il influe également considérablement sur les compétences, les hommes et les organisations.

### **Quelques axes de recherche...**

Il y aurait encore eu beaucoup à dire sur la toile mondiale cependant, l'objectif de mon sujet était de montrer les applications spécifiques à la veille. Aussi nous aurions pu choisir d'autres axes d'études dont voici quelques pistes de recherche et d'approfondissement...

- L'impact organisationnel de l'émergence d'Internet à l'échelle mondiale

Internet a bouleversé une grande partie de l'économie favorisant l'émergence de ce que l'on appelle la « nouvelle économie ». Comment faisons nous et allons nous faire face au développement de cette dernière en terme de métiers et d'organisations ?

- Internet : outil d'information ou de désinformation ?

de nombreuses affaires ont vu le jour et montrent à quel point Internet est au cœur des réseaux d'informations mondiaux. Est il à ce titre une source d'information vaste, hors de contrôle comme beaucoup le disent ou bien est il comme les autres médias un moyen de nous faire croire que nous avons accès à l'information ?

Mon souhait, lors de la rédaction de ce mémoire, était de pouvoir donner accès à quelqu'un de novice dans le domaine, et ce au travers des deux premières parties, à quelques notions fondamentales de la veille et d'Internet.

La troisième partie quant à elle constitue le cœur de la réflexion sur le sujet et présente de façon précise l'intérêt déterminant pour une structure internationale d'intégrer Internet dans sa stratégie de veille.

L'objectif final était alors de montrer qu'Internet est non seulement un formidable outil de communication connu et reconnu par tous, mais également un véritable système complexe d'échanges, de gestion et d'information mondiales.

### **Et si on illustrait tout ça ?**

Une partie de mon mémoire traitait des concepts de désinformation et de stratégies de communication via le Web, aussi ai-je souhaité approfondir ce point lors de la soutenance orale de ce mémoire en traitant d'un cas en particulier.

Cette partie de l'activité de veille est souvent méconnue et a fréquemment « mauvaise presse » pourtant elle peut permettre d'éviter certaines « affaires » ou de contrôler ce qui se dit sur le réseau.

Internet est un fabuleux outil de manipulation de masse car il permet de mobiliser un grand nombre de gens pour des causes plus ou moins réelles.

On a vu plusieurs sociétés telles que Belvédère SA, Airbus, Coca cola ou encore Perrier être victimes de campagnes de dénigrement ou de désinformation.

Si les sociétés victimes ne prévoient pas de ripostes ou de stratégies de communication en cas de crise, elles peuvent se retrouver dans des situations plus ou moins graves, telles que celle que nous verrons lors de la soutenance au travers d'une affaire brûlante qui aurait pu coûter cher à la multinationale qui en a été la victime...

## BIBLIOGRAPHIE

### LES OUVRAGES

- REVELLI Carlo. Intelligence stratégique sur internet. Paris, Editions Dunod, 1998
- ARCHIER.G et SERIEYX.H. L'entreprise du 3<sup>e</sup> type. Paris, Editions du seuil, 1984
- CHARMOT Claude. L'échange de données informatisé. Paris, Presses universitaires de France, 1997
- DUFOUR Arnaud. Internet. Paris, Presses universitaires de France, 1995
- ROUACH Daniel. La veille technologique et l'intelligence économique. Editions Puf, 1996
- GUISNEL Jean. Guerres dans le cyberspace. Services secrets et Internet. Editions la découverte, Paris, 1995-1997
- DE ROSNAY Joël . Le macroscopie. Vers une vision globale. Editions du seuil Paris 1975

### LES ARTICLES

- Les échos
  - ✓ « La drôle de guerre de l'info » 18 et 19 février 2000
- Réseaux et Télécoms
  - ✓ « Désinformation : Internet accouche d'un virtual merger » 18 février 2000
- Enjeux
  - ✓ H VON FOERSTER « l'information le plus vicieux des caméléons conceptuels »
  - ✓ NORDEY Patrice « La gestion stratégique de l'information : facteur clef de la performance des entreprises »
  - ✓ NORDEY Patrice « de la documentation à l'intelligence économique »
  - ✓ NORDEY Patrice « l'information, cet actif immatériel stratégique »
- Le monde
  - ✓ BELOT Laure et ENGUERANT Renault,  
« les attaques sur le net ébranlent la nouvelle économie » 10 Février 2000.  
« sale temps pour un pirate à Canalweb » 26 février 2000
- Le nouvel observateur
  - ✓ DE LINARES Jacqueline,  
« Entreprises : la guerre de l'information » 22 avril 1999

## **LES SITES WEB**

- Sites généralistes sur la veille et l'intelligence économique
  - ✓ [www.multimania.com](http://www.multimania.com)
  - ✓ [www.cam.org](http://www.cam.org)
  - ✓ [www.intelligence-strategique.fr.st](http://www.intelligence-strategique.fr.st)
  - ✓ [www.geocities.com](http://www.geocities.com)
  - ✓ [www.veille.com](http://www.veille.com)
  - ✓ [www.gister.fr](http://www.gister.fr)
  - ✓ [www.plan.gouv.fr](http://www.plan.gouv.fr)
  - ✓ [www.ege.eslsca.fr](http://www.ege.eslsca.fr)
  - ✓ [www.neteconomie.fr](http://www.neteconomie.fr)
  - ✓ [www.afdie.com](http://www.afdie.com)
  - ✓ [www.loyola.edu](http://www.loyola.edu)
  
- Désinformation
  - ✓ [www.nospoon.org](http://www.nospoon.org)
  - ✓ [www.tramer.com](http://www.tramer.com)
  - ✓ [www.reseaux-telecoms.net](http://www.reseaux-telecoms.net)
  - ✓ [www.intelligence.citeweb.net](http://www.intelligence.citeweb.net)
  
- Site orientés sur les réseaux (Internet)
  - ✓ [www.res.enst.fr](http://www.res.enst.fr) site de l'école Nationale Supérieure des Télécommunications
  - ✓ [www.devinci.fr](http://www.devinci.fr)
  - ✓ [www.insa-lyon.fr](http://www.insa-lyon.fr)
  - ✓ [www.cnil.fr](http://www.cnil.fr)
  - ✓ [www.worldnet.fr](http://www.worldnet.fr)
  - ✓ [www.rmcnet.fr](http://www.rmcnet.fr)
  - ✓ [www.bibl.ulaval.ca](http://www.bibl.ulaval.ca)
  
- Sites traitant des Hackers
  - ✓ [www.paranos.com](http://www.paranos.com)
  - ✓ [www.anti-hack.org](http://www.anti-hack.org)
  - ✓ [www.heise.de](http://www.heise.de)
  - ✓ [www.zataz.com](http://www.zataz.com)

## **LES MAILING LISTS**

- ✓ [veille@egroup.fr](mailto:veille@egroup.fr)
- ✓ [agents@egroup.fr](mailto:agents@egroup.fr)

**DIVERS**

- MARTRE Henri, Intelligence économique et stratégie des entreprises, Extraits du rapport du groupe présidé par Henri Martre, février 1994
  
- MICHEL jean, (conseiller du directeur de l'ENPC ) Communication faite lors d'une journée d'information sur outils de veille pour l'entreprise « Veille Informatique, veille stratégique, intelligence économique... Mais au fond qu'est ce que la veille ? » 11 mars 1999
  
- CLOUTIER Pierre, Renseignement et sécurité dans l'âge de l'information : les défis du Québec. Thèse. Centre de recherche sur la sécurité et le renseignement. Québec. Montréal. 1996
  
- LABONTE Daniel, La veille, activité ou profession ?. Mars 1999
  
- LABONTE Daniel et LEGENDRE Richard, Etapas d'un processus de veille et quotient informationnel pour votre entreprise. Avril 1999
  
- GHILOU Xavier, Supports de formation. Année 2000  
Le management en réseau.  
Le renseignement commercial  
Cours de Géostratégie