

La veille stratégique

Du concept à la pratique

*« Nul vent n'est favorable pour celui qui ne sait où il va »
Sénèque, lettres à Lucilius, (livre 8, lettre 71)
Philosophe stoïcien (vers 4-65 ap JC),*

*« Attendre d'en savoir assez pour agir en toute lumière,
c'est se condamner à l'inaction »
Jean Rostand (1894-1977)
(Extrait des inquiétudes d'un biologiste).*

Note de synthèse
JUN 2005

SOMMAIRE

I) INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET VEILLE : DEUX CONCEPTS ETROITEMENT LIES p. 2

- 1- L'information intelligemment ordonnée pour l'action
- 2- La veille : une attitude, un état d'esprit

II) LA VEILLE STRATEGIQUE : L'INFORMATION POUR L'ACTION p. 5

- 1- De quoi parle-t-on ?
- 2- Utilité d'un dispositif de veille stratégique

III) INVESTIR DANS L'INTELLIGENCE : LE SYSTEME DE VEILLE p. 7

- 1- Les modalités d'organisation
- 2- Exemple de mise en oeuvre d'un dispositif de veille stratégique

IV) RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES p. 10

ZOOM : la veille stratégique territoriale p. 12

Les entreprises évoluent dans un environnement en complexification croissante caractérisé par une concurrence accrue, une mondialisation des échanges, une forte évolution tant sur le plan technologique que sur le plan réglementaire ou économique, les obligeant à anticiper, et à innover pour une prise de décision rapide.

Etre à l'écoute de son environnement concurrentiel (c'est-à-dire le connaître et le comprendre pour s'y adapter), est une attitude essentielle pour se positionner dans une perspective de performance et de création.

La maîtrise de l'information - nous parlons ici de qualité et de gestion - permet de renforcer la décision et de susciter l'action. L'information intelligente est une matière première essentielle à la vie de l'entreprise, une ressource à part entière.

La veille stratégique devient alors une nécessité dans un monde où l'innovation et la compétitivité sont incontournables ...

I) INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET VEILLE : DEUX CONCEPTS ETROITEMENT LIES

1- L'information intelligemment ordonnée pour l'action

Il semble difficile d'appréhender la veille stratégique sans un bref aperçu de l'Intelligence Economique (IE) car si le concept de veille stratégique semble bien distinct de celui de l'IE, ils ne sont pas sans liens.

Depuis quelques années, le gouvernement français a pris conscience de l'importance des enjeux de l'Intelligence Economique : début 2003, le Premier ministre a demandé au Député Bernard Carayon¹ de dresser un « état des lieux de la façon dont notre pays intègre la fonction d'Intelligence Economique dans son système éducatif et de formation, dans son action publique et au sein du monde des entreprises ». Quelques mois après, Alain Juillet est nommé en tant que haut responsable en charge de l'intelligence économique, auprès du secrétaire général de la défense nationale.

La France entend donc rattraper son retard et des initiatives commencent à se développer tant au niveau des pouvoirs publics que dans les entreprises. L'acquisition d'une intelligence aussi bien économique que "culturelle" de son environnement et de ses concurrents devient une évidence.

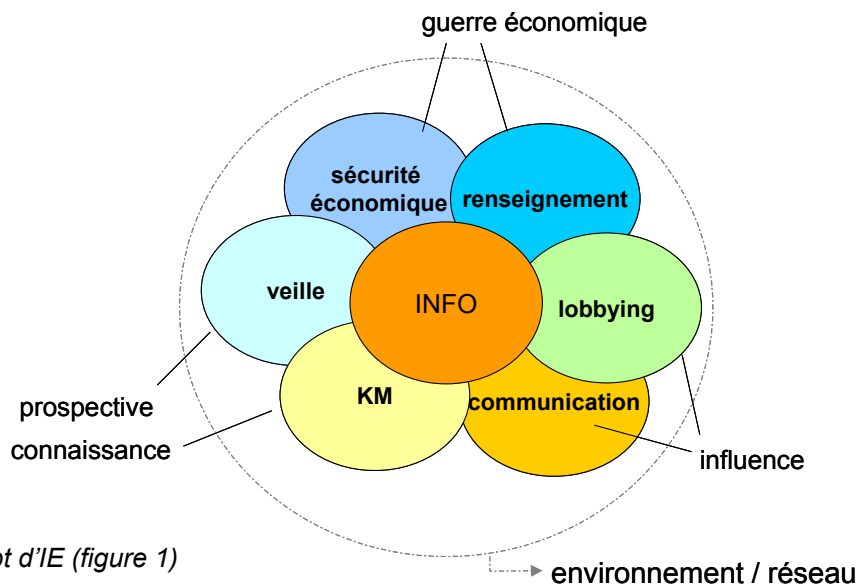
Encore nébuleuse, l'Intelligence Economique est une expression de plus en plus en vogue en France mais son concept reste flou. Comme le souligne Bernard

¹ Bernard CARAYON. *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*. Rapport au Premier ministre, juin 2003, 175 p

Carayon, l'expression d'Intelligence Economique n'est connue que d'initiés et reste singulièrement ambiguë. Trop longtemps assimilé à de l'espionnage, le concept doit aujourd'hui être appréhendé dans sa forme la plus globale.

Henri Martre en 1994, la définissait comme : « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût (...) ».2

Aujourd'hui, l'Intelligence Economique englobe dans sa sphère plusieurs notions : sécurité économique, veille, renseignement, Knowledge Management, Lobbying, ... (figure 1), mais reste un concept autonome.



Le concept d'IE (figure 1)

Au delà de ces notions, l'Intelligence Economique se révèle sous trois aspects principaux selon Sylvianne Descharmes, responsable de la veille industrielle au sein de l'ARIST Rhône-Alpes3. Tout d'abord la veille, qui consiste à observer et à analyser ce qui se passe autour de l'entreprise. Ensuite la communication et la sécurité c'est-à-dire, à se prémunir contre la veille des autres : savoir sur quoi on communique, le faire savoir à tous les salariés, créer des réflexes, voire inclure des clauses de confidentialité dans les contrats de travail.

Enfin, le dernier aspect de l'Intelligence Economique est le lobbying, à savoir l'injection d'informations dans l'environnement de l'entreprise pour une prise de décision profitable.

² MARTRE Henri *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. La documentation française, 1994.

³ Interview pour le « Journal du Management » (juin 2004) <http://management.journaldunet.com/>
ARIST : Agence Régionale d'Information Stratégique et Technologique, service de la CCI.

L'Intelligence Economique a pour objectif de permettre aux décideurs et managers de l'entreprise de disposer d'une information de valeur. Elle implique donc de s'informer, d'observer et de comprendre un environnement extérieur, d'appréhender les événements afin de prendre les meilleures décisions, pour plus de compétitivité et d'innovation.

« Cela implique de :

- réaliser la surveillance systématique des secteurs technologiques, du marché de la concurrence, puis l'exploitation rationnelle des données captées
- savoir collecter et exploiter l'information informelle
- privilégier le côté offensif : saisir les opportunités de développement sans négliger la nécessité de détecter les dangers et de s'en protéger. »⁴

Il s'agit d'une « **veille organisée** » pour l'aide à la décision.

2 - La veille : une attitude, un état d'esprit

Discipline apparue récemment (début des années 80), la veille découle d'une prise de conscience de la nécessité de mettre en place une nouvelle forme de gestion de l'information tournée vers des notions de **qualité** et non plus de quantité.

« La veille est un processus informationnel volontariste à travers lequel l'on recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution d'une activité, de connaissances ou d'un environnement particulier ». ⁵ Mais la veille se différencie de l'Intelligence Economique car elle ne modifie pas l'environnement sur lequel elle exerce une observation.

Elle a un rôle de **détection** tandis que l'Intelligence Economique a une mission de **positionnement** de l'entreprise dans son environnement proche.

La veille peut être ponctuelle ou étalée dans le temps ; individuelle, organisée en réseau de professionnels, ou impliquer tous les acteurs d'une entreprise, d'une collectivité.

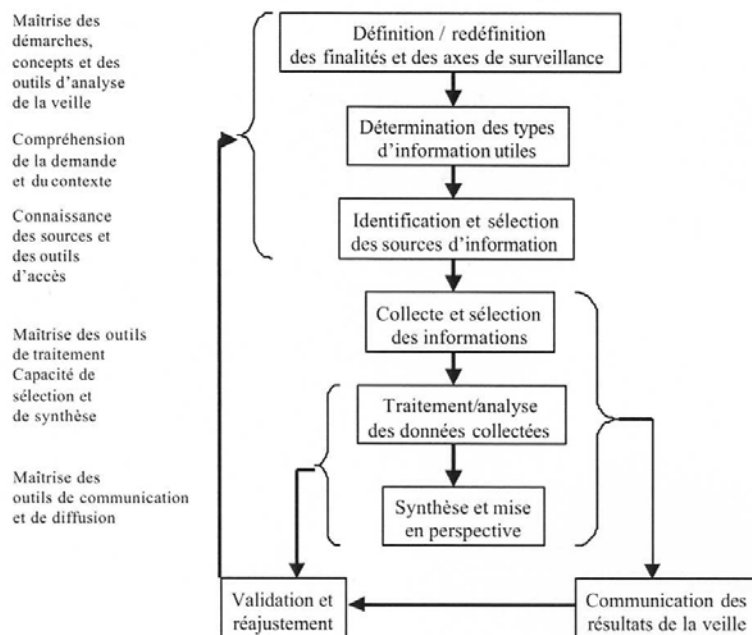
Ses démarches et ses approches se multiplient, s'enrichissent, avec des implications tantôt très étendues, tantôt très pointues.

Le processus de surveillance de l'environnement est composé de plusieurs étapes cycliques liées au cycle de gestion de l'information⁶ (Figure 2) :

⁴ François JAKOBIAC *L'Intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*. Editions d'Organisation, Paris, 2004, 335 p.

⁵ www.cyber-strategie.com

⁶ *Guide méthodologique du travail en commun*. IAAT, 2005. Fiches 1.1 à 1.7 extraites du chapitre I « Collecter de l'information »



Le processus de veille type adapté de Afnor X 50-053

Modèle canonique de la veille (figure 2)

La démarche de veille ne saurait se terminer sans une rétroaction, c'est-à-dire un bilan des effets de la veille et une communication des résultats.

II) LA VEILLE STRATEGIQUE : L'INFORMATION POUR L'ACTION

1- De quoi parle-t-on ?

La veille stratégique n'est pas un acte passif, limité à une simple surveillance de l'environnement, c'est un acte volontariste que les anglo-saxons nomment *Environmental Scanning* ou *Competitive Intelligence*.

« De façon imagée, on peut comparer la veille stratégique de l'entreprise au radar du navire puisqu'elle vise à anticiper des événements avant qu'il ne soit trop tard pour pouvoir agir. Cependant, à la différence du radar, la veille stratégique est caractérisée par son aspect interprétatif voire constructiviste ».⁷

⁷ Humbert LESCA *Qu'est-ce que la veille stratégique et pourquoi votre entreprise pourrait en avoir besoin dès aujourd'hui ?* <http://membres.lycos.fr/jeanlucmoya/Veille%20Lesca.doc>



Le concept de veille stratégique (Figure 3)

Il existe diverses formes et appellations pour la qualifier, selon l'objet ou l'objectif sur lequel porte l'activité de la veille (figure 3) :

- veille technologique (évolution de la recherche scientifique, procédés technologiques ...)
- veille concurrentielle (surveillance des produits, des prix, des clients des concurrents...)
- veille commerciale (rechercher les besoins futurs, de nouveaux clients ou fournisseurs...)

La veille stratégique regroupe donc l'ensemble des activités de veille et consiste en un processus anticipatif d'**observation** et d'**analyse** de l'environnement, suivi de la diffusion ciblée des informations utiles à la prise de décisions.

L'adjectif *stratégique* indique que la veille concerne les décisions qui engagent le **devenir**, l'évolution de l'entreprise ou de la collectivité en relation avec les changements de son environnement socio-économique.

Quelle soit réactive ou anticipative, la veille stratégique s'appuie sur une idée forte : tout acteur de l'entreprise est susceptible de détenir des éléments d'information et c'est la mise en synergie de ces éléments qui fait naître une information utilisable pour l'action.

Il s'agit donc d'une **action collective** ou l'échange et le partage de l'information sont essentiels tant au niveau de la collecte que de l'analyse.

Les informations collectées concernant le futur et l'environnement extérieur, sont de deux types : les signes d'alerte et les ressources informationnelles de potentiels.

Ces signes d'alerte ou signaux faibles sont caractérisés par de l'information qualitative, mais souvent fragmentaire et incertaine, (par opposition au « signal fort » qui désigne une information facilement accessible, complète et publiée). Ces données informatives captées permettent de formuler des hypothèses, de détecter des changements, et fournir des éclairages sur le futur et non sur le passé ou le présent.

Quant aux ressources informationnelles de potentiel, elles proviennent d'acteurs issus de l'environnement concurrentiel et placés sous surveillance.

2- Utilité d'un dispositif de veille stratégique ?

La veille stratégique permet de :

- élargir son champ d'activité : toute entreprise/territoire doit pouvoir remettre en cause ses acquis afin d'améliorer son champ d'investigation
- surveiller et anticiper les évolutions : être en amont des projets
- faire de l'information, un outil de développement à haute valeur ajoutée
- passer d'un mode de gestion **réactif** à un mode **proactif**
- passer d'une activité peu organisée à une activité parfaitement planifiée : d'une responsabilité laissée au bon vouloir de chaque individu à un effort collectif centré sur les priorités stratégiques de l'entreprise ou de la collectivité.

III) INVESTIR DANS L'INTELLIGENCE : LE SYSTEME DE VEILLE STRATEGIQUE

Processus complexe, la mise en place d'un système de veille doit engager tous les acteurs concernés dans une collaboration étroite et doit faire l'objet d'une véritable conduite de projet dans laquelle ils sont impliqués ; c'est un processus transversal faisant intervenir une chaîne de personnes et s'appuyant souvent sur des outils déjà existants au sein de l'entreprise.

La difficulté majeure ne réside pas tant dans l'élaboration du système, que dans la bonne façon de faire vivre ce système (il s'agit d'un investissement à maintenir sur une longue durée pour qu'il soit réellement efficace).

1- Les principales modalités d'organisation

L'élaboration d'un dispositif de veille stratégique demande du temps et des moyens divers :

◆ les moyens humains : source d'informations la plus riche

- le personnel de l'entreprise : toute activité est susceptible d'être source d'information. Une part importante de l'information étant recueillie de façon informelle, il est intéressant de développer la pratique du rapport d'étonnement

- les professionnels de l'information et de la documentation : connaissance des sources utiles et capacité à mobiliser les ressources externes
- les réseaux, acteurs indirects de la veille : la dimension "réseaux" est la **clé de voûte** d'un système de veille stratégique. Il est primordial de se "nourrir" de la richesse des échanges existants dans les réseaux, de connaître et de pratiquer les réseaux utiles, les personnes ressources ...
- la direction de l'entreprise : celle-ci doit s'impliquer fortement dans la mise en place d'un dispositif de veille et elle est l'une des bénéficiaires privilégiés de la veille stratégique.

◆ les ressources informationnelles et documentaires

Face à la pléthore d'informations il faut savoir identifier les plus pertinentes et mettre en place une **capitalisation intelligente** des ressources existantes qu'elles soient internes ou externes

◆ les ressources méthodologiques et techniques

La collecte d'information stratégique suppose de se doter de moyens méthodologiques (organisation de la gestion des connaissances, ...) et de moyens technologiques (ingénierie du traitement de l'information, outils de recherche sur Internet, ...) ⁸.

2- Exemple de réalisation d'un système de veille stratégique

Les points forts à retenir :

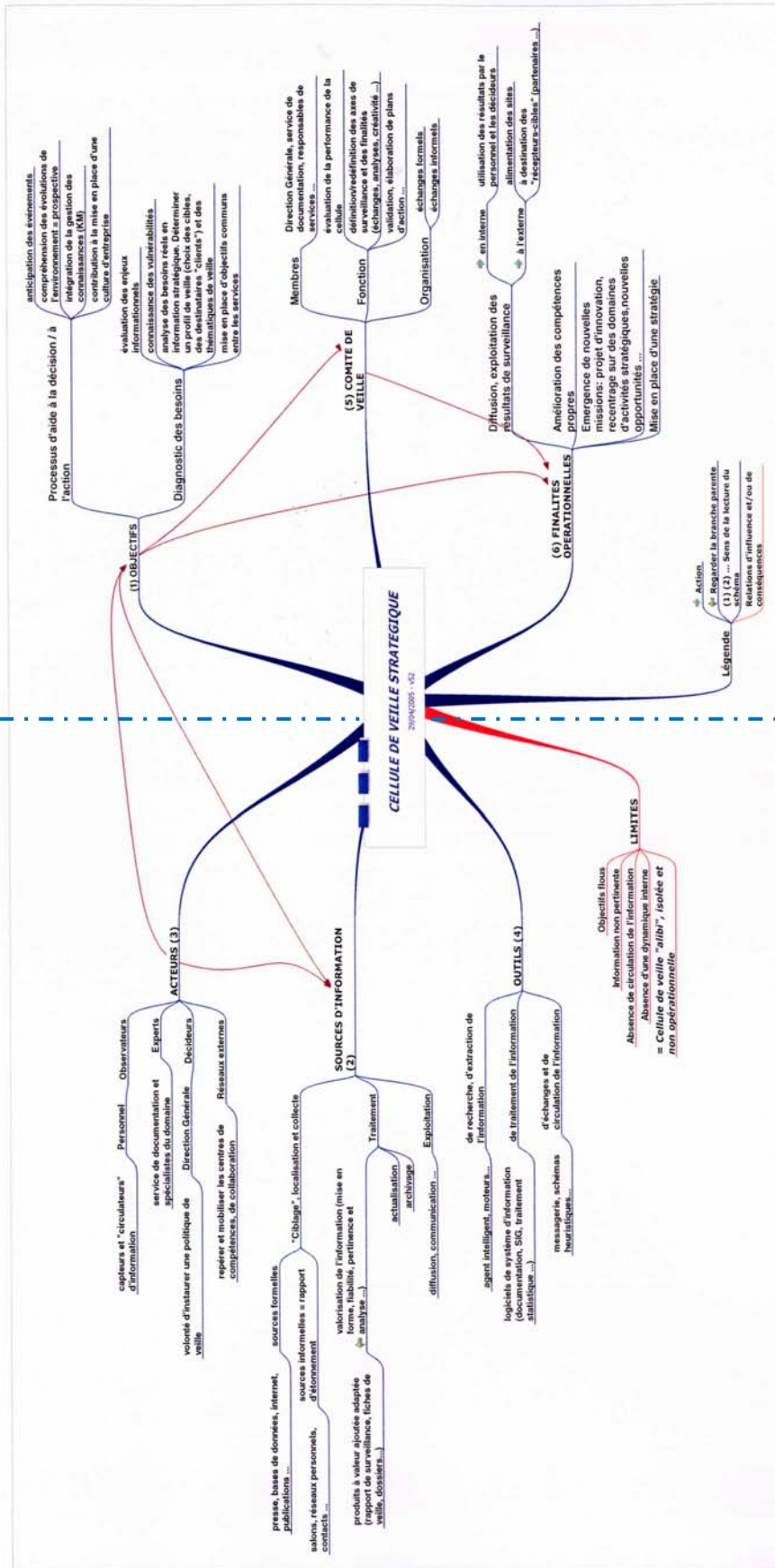
- une définition claire des objectifs et des finalités opérationnelles (vers quoi veut-on aller ? pour quoi faire ? pour qui ?)
- une implication du personnel et l'exploitation de ses connaissances et compétences
- une veille communicante : une information "digérable" et diffusable
- une culture "réseaux" , clé de voûte d'un système de veille performant
- une organisation fonctionnelle, rigoureuse et souple à la fois

Le schéma heuristique présenté ci-dessous (figure 4) n'a qu'une valeur d'exemple et est adaptable selon les besoins de chacun.

⁸ *Guide méthodologique du travail en commun.* IAAT, 2005. op. cit. Présentation de méthodes de collecte d'informations sur Internet

Dimension stratégique

Dimension opérationnelle



Cellule de veille stratégique .mmp - 29/04/2005 - BAUSSANT-VIGIER - m.baussantvigier@iaat.org

Cellule de veille stratégique (Figure 4)

IV) RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

(Les références ci-dessous ne sont pas exhaustives)

1- Sites Internet

Annuaire de la veille et de l'Intelligence Economique

<http://www.veille.com>

Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique

<http://www.adit.fr>

Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique

<http://www.afdie.com>

EPICES : Etudes Prospectives en Intelligence Compétitive, Economique et Stratégique

<http://epices.univ-tln.fr>

Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires

<http://www.iaat.org>

L'information décisionnelle

<http://www.decisionnel.net>

Portail d'information et de veille

<http://www.zeknowledge.com>

Portail intelligence des chambres françaises de commerce et d'industrie

<http://www.portail-intelligence.com>

Portail des agents intelligents

<http://www.agentland.fr>

Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective

<http://www.veille-strategique.org>

Veille magazine

<http://www.veillemag.com>

2- Ouvrages-Articles ...

CARAYON Bernard. *Intelligence économique, compétitivité, cohésion sociale*. Paris, Ed. La Documentation Française, 2003, 103 p.

COHEN Corine. *Veille et Intelligence stratégiques*. Hermes Science Publications, 2004, 288 p.

HERMEL Laurent. *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*. Afnor, 2001, 98 p.

JAKOBIAC François. *L'Intelligence Economique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*. Paris, Ed. d'Organisation, 2004, 307 p.

LESCA Humbert. *Veille stratégique, concept et démarche de mise en place dans l'entreprise*. N.d. 18 p.

Les systèmes de veille et d'observation économiques des intercommunalités. ETD, 2004, 17 p. <http://www.projetdeterritoire.com>

MARTRE Henri. *Intelligence Economique et stratégie des entreprises*. Paris, Ed. La Documentation Française, 1994, 213 p.

PATEYRON Emmanuel. *La veille stratégique*. Economica, 1998, 121 p.

REVELLI Carlo. *Intelligence stratégique sur Internet. Comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web*. Dunod, 2000, 220 p.

Veille stratégique, organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information. Cigref, 1998, 92 p.

3- Table des Figures

Figure 1 : Le concept d'IE, in IAAT 2004

Figure 2 : Modèle canonique de la veille, in *Veille stratégique, organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information*. Cigref, 1998, 92 p

Figure 3 : Le concept de veille stratégique, in <http://www.doubleveille.net>

Figure 4 : Cellule de veille stratégique, in IAAT 2004

Zoom : la veille stratégique territoriale

A l'instar des chefs d'entreprises, les acteurs locaux ont besoin de visibilité sur leur territoire pour anticiper le processus de mutations économiques et identifier les besoins présents et futurs.

La démarche d'Intelligence Economique doit avoir sa place au cœur des actions régionales ou infra régionales afin de définir des axes stratégiques de développement du territoire. On parlera alors d'intelligence territoriale : concept qui ne se résume pas à une transposition régionale de l'Intelligence Economique, mais qui se conçoit comme l'organisation innovante, mutualisée et en réseau, de l'ensemble des informations et connaissances utiles au développement, à la compétitivité, à l'attractivité d'un territoire, collectivement et pour chacun de ses acteurs.

Depuis quelques années, les initiatives se multiplient en matière de veille et d'Intelligence Economique pour rattraper le retard pris par la France dans ce domaine.

Si pour une entreprise, la stratégie s'avère souvent unique et clairement définie, il en est tout autrement pour un territoire. En effet, une difficulté majeure réside dans la multiplicité des institutions et des acteurs présents sur un même territoire, dans leur aptitude à se mobiliser collectivement autour d'un projet.

Les territoires – échelon local, départemental ou régional – sont au cœur de l'activité de veille. Déjà en 2000, la DATAR soulignait l'importance de l'Intelligence Economique dans les Contrats de Plan État - Régions (CPER) 2000-2006: « (...) la quasi-totalité des chapitres consacrés au développement économique et à l'attractivité exprime l'intention plus ou moins clairement affirmée de recourir à des dispositifs d'Intelligence Economique. Les interventions concrètes les plus couramment envisagées (mises en place par plus de la moitié des CPER) concernent des séminaires de sensibilisation, de la formation et du conseil et la mise en œuvre de veilles collectives concurrentielles, technologiques et réglementaires. Moins nombreux sont les contrats qui ont inscrit des dispositifs de veille stratégique visant à un accroissement de la valeur ajoutée du territoire. »

L'échelle régionale est aujourd'hui déjà fortement mobilisée même s'il existe des disparités de mise en oeuvre. Au niveau des collectivités locales, il y a une prise de conscience de l'importance de cet enjeu. L'enquête nationale réalisée par l'AMF et EDT⁹ révèle que plus des deux tiers des intercommunalités interrogées, déclarent avoir mis en place un système de veille et d'observation économique (soit en interne, soit en externe avec une agence de développement et/ou d'urbanisme). Mais l'action des territoires en matière d'activité de veille demeure encore souvent informelle à l'échelle intercommunale, en cours de définition ou de réflexion (du bien souvent au manque de culture de partage de l'information et à des méthodes de travail peu collaboratives ...) et l'existence de véritables cellules de veille ne concerne aujourd'hui, qu'une intercommunalité sur quatre.

⁹ *La veille économique, un nouvel outil pour le développement territorial*. Enquête AMF/ETD, 2004, 22 p.

Typologie du maillage territorial en matière d'initiatives de veille stratégique territoriale (liste non exhaustive)

Les organismes consulaires, acteurs essentiels du dispositif national d'intelligence économique, ne sont pas volontairement représentés dans ce tableau face à la pléthore d'initiatives mises en place. En effet, ils se sont engagés très tôt dans cette dynamique au travers d'actions d'enseignement (écoles de commerce, écoles d'ingénieurs, ...) et d'appui au développement des entreprises et des territoires. Pour avoir une description des actions engagées par les CCI, se reporter au rapport de Bernard Carayon.¹⁰

Niveau territorial	Territoire d'intervention	Types d'actions
Régions	Alsace	Programme COGITO : l'Intelligence Economique aux service des entreprises d'Alsace. Démarche partenariale entre l'Etat, le Conseil régional et les CCI avec 2 objectifs : développer la pratique de la veille dans les PME alsaciennes et soutenir les secteurs-clés de la région en créant des plates-formes de veilles collectives. http://www.cogito-alsace.com
	Basse Normandie	Le programme d'Intelligence Economique de Basse-Normandie repose sur plusieurs actions : sensibilisation à la démarche d'IE auprès des collectivités ; mise en œuvre d'un portail d'IE régional ; animation du Club d'Intelligence Economique de l'Ouest (http://www.cieouest.com , qui réunit près d'une trentaine de membres issus d'entreprises du Grand Ouest pour échanger des expériences dans le domaine de la veille stratégique, élargir un réseau relationnel , se former aux outils relatifs à la veille et mener des démarches de veille collectives) http://www.basse-normandie.net
	Franche-Comté	Agence Régionale d'Intelligence Economique (ARIE) créée à l'initiative de la DRIRE et du Conseil régional, placée sous l'égide de la CRCI. L'agence a pour vocation d'aider les dirigeants d'entreprises à accéder aux informations utiles et à les exploiter pour éclairer et guider leurs prises de décisions stratégiques. Trois applications clés sont traduites opérationnellement au sein des entreprises : - accessibilité aux méthodologies et modes opératoires pour établir un dispositif d'intelligence économique ; - accessibilité aux informations à caractère stratégique auxquelles le Dirigeant a difficilement accès pour fiabiliser ses projets ;

¹⁰ Bernard Carayon, op. cit. *Les actions engagées par les CCI*, annexe 8 pp. 155-163

		- accessibilité aux principes d'organisation dédiés à la prévention du risque informationnel, à la défense du patrimoine immatériel de l'entreprise et aux pratiques de contre-intelligence. http://www.cciexpert.net/Tertiaire/servicecci.asp?page=4
	Ile de France	Issu d'une initiative commune de l'Etat et des collectivités territoriales, l'établissement public d'aménagement de la Plaine de France (EPA) est chargé depuis sa création en 2002, de procéder à toute opération favorisant l'aménagement, la restructuration urbaine et le développement économique du territoire de la Plaine de France. Mise en place d'un Observatoire territorial ayant pour vocation la mise à disposition auprès des acteurs territoriaux, une information fiable sur l'environnement dans lequel ils évoluent (indicateurs statistiques, cartes ...) http://www.plainedefrance.fr
	Lorraine	Dispositif d'Intelligence Economique et Stratégique : DECiLOR TM (2001). Offrir aux PME du territoire une information stratégique sur certaines filières (travail des métaux, logistique, bois et santé). DECiLOR s'appuie sur une cellule back-office qui accueille des consultants spécialistes, un site portail et le réseau lorrain composé d'acteurs du tissu économique lorrain (PME/PMI, organismes partenaires régionaux et centres de veille sectorielle). http://www.decilor.org
	Nord-Pas-de-Calais	Mise en place d'un Schéma local de sensibilisation à l'Intelligence Economique et Stratégique avec la création du Comité pour la Diffusion de l'Intelligence Economique et Stratégique (CDIES) composé d'universitaires, d'acteurs institutionnels, de chefs d'entreprises. L'action du CDIES se termine en 2004 et se décline avec chacun des partenaires dans ses volets de compétences. L'université LILLE2, spécialiste de la formation, notamment en intelligence économique, créée en 2005 le CDIES qui se décline en Comité de Diffusion de l'Intelligence Economique et Stratégique. Diffusion des savoirs, des savoir-faire et des compétences par une démarche de formation. http://www.cdies.org
	Pays de la Loire	Syn@pse , Observatoire de la société de l'information est co-piloté par la région et l'Etat. Veille stratégique sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) au service des acteurs publics et privés de la région. Laboratoire de veille régional et outil stratégique d'animation des TIC (base de connaissances et d'expériences partagées, réseau régional d'acteurs TIC, valorisation des initiatives locales ...) pour créer à terme une intelligence territoriale collective de la société de l'information. http://www.synapse.paysdelaloire.fr/

	Poitou-Charentes	Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires : système d'information et d'aide à la décision des acteurs publics et parapublics de l'aménagement et du développement des territoires de la région Poitou-Charentes et des régions atlantiques. Ce système d'intelligence territoriale, destiné aux collectivités, universités et services des régions et de l'Etat, a une mission de productions (études, cartographies, analyses, tableaux de bord...) et de réflexion (sur des problématiques, prospective, évaluation...) http://www.iaat.org
Départements	Côtes d'Armor	Agence départementale du développement économique et territorial au service des entreprises et des territoires. Missions : développer et conforter le tissu économique du département (en soutenant le développement des entreprises existantes, en favorisant de nouveaux réseaux d'affaires, en mettant à disposition des décideurs des outils d'observation et d'étude de l'économie et des territoires costarmoricens, ...). Outil : Observatoire départemental de l'économie et des territoires, alimenté par des indicateurs statistiques spécifiques par ARMORSTAT (base de données réservée aux partenaires, aux collectivités et aux entreprises adhérentes) http://www.cad22.com
	Indre et Loire	Observatoire économique de Touraine : dispositif partagé d'information territoriale et d'aide à la décision. Association regroupant la CCI de Touraine, le Conseil Général d'Indre et Loire et la Communauté d'Agglomération de Tours. Domaines d'intervention : création et gestion d'outils d'information sur l'économie locale, analyses et études, cartographie et géocodage, conseils et formation (en partenariat avec l'ESCEM et l'IAAT). http://www.obseco37.org
	Isère	Afin de soutenir l'émergence des micro-nanotechnologies, moteur actuel du développement local de Grenoble, l'Agence d'Etudes et de Promotion de l'Isère - (AEPI) organisme partenarial financé par le département - mène une action de veille stratégique dans ce secteur d'activité afin d'anticiper les mutations économiques et les évolutions technologiques (observation et traitement de données économiques, participation à la veille scientifique et technologique en lien avec les acteurs majeurs de la recherche). http://www.grenoble-isere.com/index2.html
	Loir et Cher	Observatoire de l'Economie et des Territoires : association réunissant plus d'une trentaine de membres (Etat, Conseil général, Chambre de commerce et d'industrie, Chambre de métiers ...). L'Observatoire répertorie, collecte de l'information statistique ou non, dont l'exploitation permet d'appréhender au mieux les phénomènes socioéconomiques en œuvre dans le département. Trois directions principales : l'économie, les territoires, et le cadre de vie. Publications de différents types de documents : études, tableaux de bord, fiches territoires ...

		http://www.loir-et-cher-eco.com/
Intercommunalités	Communauté Urbaine du Grand Lyon	Dispositif OPALE (Observatoire Partenarial Lyonnais en Economie) est un partenariat entre le Grand Lyon, la CCIL, l'Agence d'urbanisme : mise en commun d'informations sur l'économie locale, et aide à la décision pour les acteurs locaux (indicateurs économiques locaux, fiches territoires, données communales, cartes ...), et démarche de veille partenariale sur la logistique. http://www.opale-lyon.com/
	Communauté Urbaine de Lille	Cellule dédiée à l'Intelligence Economique au sein du service de développement économique de la communauté urbaine, en partenariat avec les entreprises pour une élaboration d'une stratégie de veille ciblée sur des filières économiques telles que la biologie, la santé, la distribution ou le textile. http://www.lillemetropole.fr
	Communauté d'agglomération de Draguignan	Mise en place d'un outil de veille économique « Ficus Planète » afin de connaître toutes les entreprises présentes dans l'agglomération. Mise en place d'un extranet, où les entreprises peuvent modifier leurs données et obtenir des informations sur leurs marchés. http://www.dracenie.com/
	Communauté d'agglomération de Grenoble	Cellule de veille éducative : mutualisation des connaissances de onze communes grenobloises sur la veille éducative. Objectif : mettre en place des démarches de veille éducative destinée à la prévention de l'échec scolaire, en créant un réseau de communes possédant chacune une cellule de veille éducative pour échanger les pratiques et élaborer des actions. Pour plus d'informations sur l'agglomération de Grenoble : http://www.la-metro.org/
	Communauté d'agglomération de Poitiers	Mise en place d'une veille territoriale : groupes de réflexion prospective constitués d'élus communautaires : veille anticipative sur le schéma commercial de l'agglomération ; mise en place d'une cellule de veille avec l'Université (repérage de pôles d'excellence ...) ; veille sur la thématique « emploi et territoires » dans le cadre d'un appel à projet européen. Pour plus d'informations sur l'agglomération de Poitiers : http://www.agglo-poitiers.fr/
	Communauté de communes de Mimizan	Observatoire économique porté par le service développement économique de la Communauté de communes avec le soutien du Conseil Régional d'Aquitaine et le Conseil général des Landes : ouverture en 1998 d'un portail de veille sur la filière bois qui centralise, trie et diffuse l'information utile aux entreprises. http://www.mediaforest.net
	Communauté de communes de Parthenay	Club des entreprises de Gâtine : mis en place d'une cellule de veille technico-économique chargée de la collecte et de la diffusion de l'information auprès de 250 sociétés membres. La veille est ciblée sur les informations qui concernent les 9 filières du Club : agroalimentaire, négoce et distribution,

		transport et logistique, métallurgie et plasturgie, bois et dérivés, services, associations et institutions, formation et BTP. Site internet en construction
	Pays de Redon et de Vilaine	Le CEDOPAV, Centre d'études et de documentation et Observatoire du Pays de Redon et de Vilaine, mis en place en 1995 est composé de quatre collèges (structures intercommunales, chambres consulaires, syndicats de salariés et organismes de formation). Trois missions : mener des études sur la situation et l'évolution socio-économique du pays (emploi-formation, économie et territoire, tourisme ...); être un centre de ressources pour toutes informations à caractère socio-économique ; diffuser les résultats des études réalisées. L'Observatoire permet aux territoires de disposer d'informations ponctuelles sur une problématique, et d'informations suivies dans le temps.

*Contact : centre de documentation IAAT
Muriel BAUSSANT-VIGIER*