

Introduction à la veille et aux notions associées à l'information

Cette partie présente des éléments théoriques et introduit les participant(e)s aux principaux concepts liés à la veille en général ainsi qu'à la recherche d'information sur Internet. Cette partie traite notamment des différences conceptuelles et opérationnelles des données de l'information et des connaissances.

La veille est une activité qui n'émane pas des années 70. Depuis très longtemps des principes d'acquisition et d'utilisation de renseignements privilégiés sont mis en pratique. Nous verrons quels sont les principaux types de veille et dans quel contexte un type en particulier est privilégié.

La veille ne se limite pas qu'à l'utilisation d'Internet et des médias électroniques. Le veilleur utilise régulièrement une variété de sources et nous les passerons en revue dans cette partie introductive.

Concepts et définitions

Lorsque l'on parle de système de gestion intégrée des données, de recherche d'information ou de gestion des connaissances, faisons-nous référence à la même chose? Voici une présentation de quelques concepts qui nous permettront de savoir ce que signifient les termes que nous utiliserons lors de notre survol des méthodes de recherche sur Internet et de la veille stratégique.

Donnée

Une donnée est un élément brut qui n'a pas été traité ou qui n'a pas été mis en contexte. Les données ont peu de valeur en elles-mêmes. Elles ont néanmoins à leur crédit d'être faciles à manipuler et à stocker sur ordinateur.

Information

Une information est un ensemble de données. Ces données sont interprétées de façon à faire ressortir un fait. L'information a plus de valeur que les données mais, en même temps, une plus grande ambiguïté. Une information qui n'a pas été interprétée puis intégrée ne peut suffire à orienter une décision pour passer à l'action.

Types d'informations

Les types d'informations à colliger dans une démarche de recherche dépendent des objectifs et de la méthodologie privilégiée. On peut distinguer trois types d'informations :

Information blanche : information directement et librement accessible.

Information grise : information acquise de manière indirecte ou détournée, mais d'accès légal.

Information noire : information obtenue de manière illégale par l'espionnage industriel.

La collecte d'information peut être légale ou illégale.

⇒ **Légale (90%)**

Informations ouvertes (70%)
Sources secondaires

Informations fermées (20%)
Sources primaires

⇒ **Illégale (10%)**
Espionnage industriel

Connaissance

La connaissance est fondée sur une information assimilée et utilisée afin de parvenir à une action ou à une décision. Les connaissances sont des informations qui se trouvent dans la mémoire des personnes. La valeur des connaissances est élevée, puisqu'elles permettent la prise de décision. La connaissance permet donc la généralisation des problèmes, alors que l'information ne permet de prendre que des décisions particulières.

Les organisations doivent organiser et gérer les connaissances explicites, mais aussi les connaissances tacites!

Connaissance explicite

La connaissance explicite est la connaissance formalisée et partagée sous forme de documents réutilisables.

Exemples: Un manuel décrivant le processus de nettoyage d'une machine, les documents produits lors de la concrétisation d'un projet, les rapports de visite des clients, etc.

Connaissance tacite

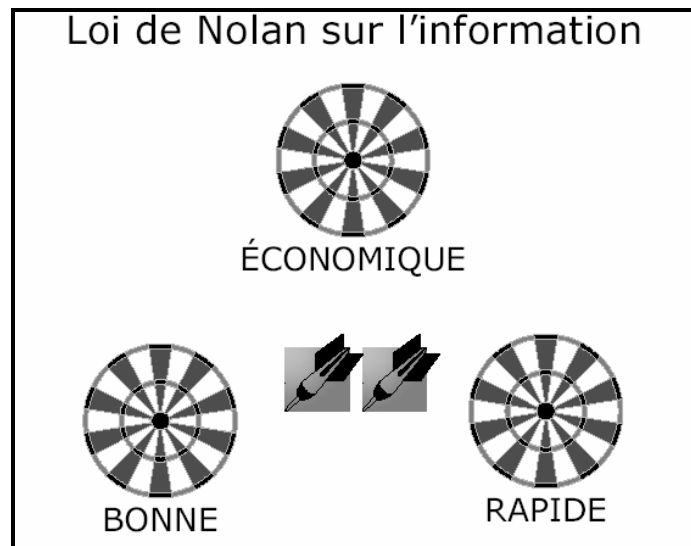
La connaissance tacite est celle que possèdent les personnes. Elle n'est pas formalisée et elle est difficile à transmettre aux autres individus. Cela peut être du savoir-faire, des «trucs du métier», de l'intuition ou de l'expérience.

Data does not equal knowledge – it's useful, but unless you can't take that data and use it to change or validate the course you're on, it doesn't mean anything. Figure out how to synthesize data into knowledge.

« Manager of NPD »

A person's judgment is no better than his information. If you think information is expensive, try ignorance.

« John F. Kennedy »



Explication :

La loi de Nolan sur l'information s'énonce comme suite : la recherche d'information s'effectue dans un contexte où vous voulez atteindre 3 cibles et vous ne disposez que de deux fléchettes. Ainsi :

- ⇒ vous pouvez obtenir une bonne information de façon rapide, mais probablement que les coûts d'acquisition seront un peu plus élevés;
- ⇒ vous pouvez obtenir une information rapidement à un faible coût, mais il n'est pas certain que cette information soit valide ou vérifiable;
- ⇒ vous pouvez obtenir une bonne information à un faible coût, mais il n'est pas certain que vous disposerez de cette information au bon moment.

Toutes choses étant égales par ailleurs, cette loi s'applique dans la mesure où la personne réussit à atteindre deux cibles avec ses deux fléchettes!

Organisation et mise en place d'une démarche de veille

Qu'est-ce que la veille?

Selon les contextes ou les types d'organisations, la veille peut être définie de plusieurs façons. Voici quelques définitions qui soulignent les aspects essentiels de la veille :

« La veille est une fonction qui s'inscrit dans une pratique de gestion des ressources de l'information pour rendre l'organisation plus intelligente et compétitive¹ ».

« La veille est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement pour en anticiper les évolutions² ».

« La veille intégrée a pour but ultime l'innovation et le maintien ou la création d'avantages compétitifs permettant à l'entreprise ou à l'État de s'adapter aux mutations de leurs environnements³ ».

Intelligence économique

Dans un monde en mouvement, l'intelligence économique permet aux organisations (privées ou publiques) de multiplier les sources et canaux d'accès à l'information économique, sociale, technologique et stratégique pour se positionner dans leur environnement concurrentiel, décider et agir.

Si le management s'arme naturellement d'une approche en termes d'intelligence économique, il ne faut néanmoins en aucun cas confondre cette dernière avec la veille stratégique. D'abord parce que toute forme de veille approfondie possède des aspects stratégiques, ensuite parce que la veille n'est que l'une des trois composantes de l'intelligence économique (avec les mesures de sécurisation de l'information et les actions d'influence).

Stratégie de veille

Une stratégie de veille comporte des étapes précises à travers lesquels différents acteurs sont impliqués. L'objectif ultime de cette démarche est de transformer les informations en connaissances de façon à favoriser la prise de décision éclairée par les organisations. À cet égard, on peut certes affirmer que l'information est la matière première du renseignement, et qu'un renseignement est une information *élaborée, pertinente et utile*, correspondant aux *besoins* de celui qui la reçoit. Dès lors, le cycle du renseignement peut aussi bien être un cycle de la connaissance.

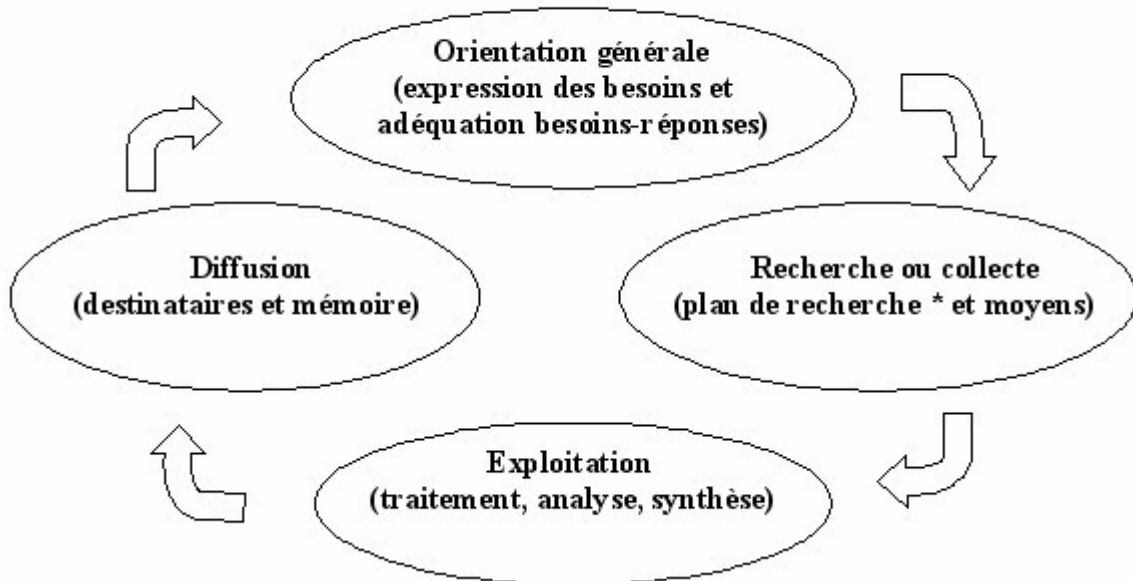
En tout état de cause, ce cycle se déroule en quatre phases :

¹ Pierrette Bergeron, Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique, Argus, vol. 24, n° 3, p. 17-22).

² AFNOR, <http://www.afnor.fr/portail.asp>

³ Michel Cartier, tiré de Coup d'œil, ENAP, <http://www.enap.ca/documents-pdf/observatoire/coup-doeil/CDOv9no1fev03.pdf>

Le cycle du renseignement (ou de la connaissance)



Source : <http://www.infoguerre.com/article.php?sid=708>

1 - L'orientation générale

Durant la première étape, les grands enjeux sont identifiés, et les besoins en renseignements définis en conséquence. Ce qui donne lieu à une planification de la collecte d'informations, à l'émission de demandes ciblées, ainsi qu'à un contrôle régulier de la productivité des instances de recherche. Les besoins s'expriment de manière ponctuelle ou sous forme d'un catalogue de questions adressées aux équipes de recherche par les instances décisionnelles.

2 - La recherche

La collecte, ou recherche, se définit comme la période de recherche où sont identifiées et exploitées les sources d'informations, ceci dans le cadre d'une planification.

3 - L'analyse / l'indexation

L'analyse, c'est-à-dire le traitement ou l'exploitation, compose l'étape au cours de laquelle les données et informations passent à l'état de connaissance à travers un processus systématique d'évaluation, d'interprétation et de synthèse destiné à élaborer des conclusions (articulées sur des éléments significatifs) répondant aux besoins de renseignements exprimés. L'indexation consiste à catégoriser et à classer les connaissances (généralement sous forme de documents) pour permettre des recherches aisées et rapides dans une perspective d'utilisation des connaissances.

4 - Diffusion

La diffusion est l'acheminement des renseignements sous une forme appropriée (orale, écrite ou graphique) aux unités en ayant exprimé la demande. Il s'agit bien d'un cycle dans la mesure où le renseignement obtenu permet d'une part d'orienter les besoins nouveaux en renseignements et, d'autre part, de réévaluer constamment la connaissance obtenue en fonction de l'évolution de l'environnement.

Questions liées au cycle de renseignement

En fonction du cycle de renseignements, proposez des éléments de réponse aux points suivants en fonction des activités de votre unité de travail ou de votre organisation :

L'orientation générale

D'où proviennent les demandes d'information?

Les demandes sont-elles claires et cohérentes?

Les délais et la forme dans laquelle les résultats doivent être présentés sont-ils énoncés de façon réaliste et cohérente?

La recherche

Combien de temps est généralement consacré à la phase de recherche?

Est-il possible d'optimiser le temps consacré à la recherche?

Est-ce que plusieurs personnes sont affectées simultanément à la recherche?

Les recherches sont-elles généralement effectuées sur un ensemble varié de sources (Internet, banques de données, contacts, etc.)?

Les sources utilisées pour les recherches sont-elles conservées pour des recherches ultérieures?

Est-il pertinent de mettre en place des mécanismes d'alerte sur ces sources pour collecter automatiquement les informations en temps et lieu appropriés?

Pouvez-vous établir des distinctions entre les demandes d'informations ponctuelles et récurrentes?

L'analyse / l'indexation

L'information recensée doit-elle être traitée en fonction des objectifs de l'organisation?

La synthèse et l'analyse de l'information est-elle effectuée selon un cadre prédéfini?

Des méthodes tel l'étalonnage sont-elles utilisées pour produire des renseignements utiles?

Les documents retenus lors des recherches sont-ils classés et catégorisés selon un système prédéfini?

Est-il aisé de retrouver les documents identifiés ou retenus dans le cadre de recherches antérieures?

Diffusion

Est-il possible de connaître les statistiques d'utilisation des documents de recherche?

Les décideurs ou utilisateurs des renseignements fournissent-ils une rétroaction aux chercheurs et aux analystes impliqués dans la démarche de veille?

Types de veille

Bien qu'il soit difficile de les dissocier véritablement, les experts distinguent habituellement quatre types de veille. Elles s'articulent dans une certaine mesure sur les différentes forces concurrentielles de la matrice de Porter. Cette approche simplifiée permet d'ordonner la pensée mais, le plus souvent, les différents types de veille s'interpénètrent.

Veille technologique

La veille technologique, parfois appelée veille scientifique et technologique, s'intéresse :

- aux acquis scientifiques et techniques, fruits de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée;
- aux produits (ou services);
- au design;
- aux procédés de fabrication;
- aux matériaux, aux filières;
- aux systèmes d'information;
- aux prestations de service dans lesquelles le facteur *image* est très fort et qui opèrent la transition avec la veille commerciale.

Veille concurrentielle

La veille concurrentielle traite les concurrents actuels ou potentiels, les nouveaux entrants sur le marché (pouvant lier leur apparition à l'émergence de produits de substitution). L'information recueillie peut couvrir des domaines très divers :

- gamme des produits concurrents;
- circuits de distribution;
- analyse des coûts;
- organisation et culture d'entreprise;
- évaluation de la direction générale;
- portefeuille d'activités de l'entreprise.

Veille commerciale

La veille commerciale concerne les clients (ou les marchés). Il s'agit de prendre en considération l'évolution des besoins des clients. À l'heure du développement des techniques de fidélisation, la veille commerciale implique le suivi et l'analyse des réclamations. Celle-ci s'intéresse également aux fournisseurs. Cette veille se développe notamment dans les *services achats*. La recherche d'information est certes focalisée sur le coût des services, mais s'intéresse également à différentes garanties (délai de livraison, continuité de la relation, qualité des produits et services, adaptabilité, etc.).

Veille stratégique ou environnementale

Par définition, tout type de veille est stratégique. On peut tout de même dire que cette veille englobe le reste de l'environnement d'une organisation. Ce type de veille inclut généralement les éléments de l'environnement politique, social, culturel et juridique. Selon le type d'organisation, la veille stratégique ou environnementale – encore appelée veille globale ou sociétale – sera axée sur des aspects différents de la vie économique. Ce type de veille nécessite une solide planification car les cibles de veille peuvent toucher un large éventail de thèmes.

La veille gouvernementale

La veille dite gouvernementale traite notamment de sujets propres aux institutions et administrations publiques. Ces thèmes peuvent couvrir différents champs d'intérêts et se rapprocher dans certains cas de ce qui se fait en entreprise. Généralement les thèmes portent sur :

- les politiques publiques;
- les stratégies gouvernementales;
- les plans d'intervention, les programmes;
- les lois et règlements;
- les analyses et évaluations des politiques ou programmes

Les organisations peuvent tirer des enseignements de cette pratique notamment pour l'amélioration de leur propre fonctionnement, mais aussi parce que l'efficacité du cycle de renseignements dépend de la collaboration avec les pouvoirs publics. Seuls ces derniers sont en effet capables d'opérer la synthèse des intérêts des différents acteurs, de coordonner leurs activités et stratégies de développement, et de les épauler dans l'acquisition de l'information stratégique et la mise en œuvre des opérations d'influence.

«Quant au lieu de l'intelligence économique avec les stratégies de puissance, il paraît finalement évident. Il en dérive très logiquement que seul un État-stratège peut mettre en œuvre cette stratégie globale qui implique, dans un rapport du faible au fort, le sens de l'initiative, de l'offensive : l'État-stratège est un État qui anticipe et prend l'initiative (notamment selon l'axe majeur de la guerre informationnelle). Il se confond donc avec une ambition de puissance (loin de toute idée de domination et d'hégémonie politique) qui intègre parfaitement l'idée de prospérité économique et doit donc s'en donner les moyens : d'où la nécessité manifeste d'une démarche d'intelligence économique structurant le management stratégique »⁴.

Sources d'information et veille

Types de sources

Il existe une grande variété de sources, les unes aussi pertinentes que les autres, pour alimenter une démarche de veille. Une veille efficace devrait inclure plusieurs sources, formelles ou informelles.

Catégories de sources	Principales sources d'information
Institutions	Administrations, organisations internationales, associations, centres de recherche, instituts, fondations, universités,...
Groupes partenaires	Sous-traitants, fournisseurs, clients, concurrents, groupements professionnels, financiers,...
Sources électroniques	Moteur de recherche, listes de discussion, banques de données, carnets...
Réseaux personnels	Clubs, collègues, confrères, ...
Fournisseurs d'information	Presse, librairies, bibliothèques, serveurs et courtiers, banques de données, centres d'information, ...
Événements	Colloques, salons, voyages d'études, visites industrielles ...
Consultants et experts	Écoles d'ingénieurs, universitaires, experts, centres techniques, consultants, bureaux d'études, ...
Internes	... encore fallait-il y penser !

⁴ École de guerre de l'information, <http://www.infoguerre.com>

Sources d'information et types de veille

Indépendamment du type de veille, certaines sources sont à privilégier plus que d'autres. Toutefois, les sources informelles sont généralement les plus utiles ou du moins celles qui sont à ne pas négliger. Elles comprennent : les partenaires, les collaborateurs, les clients, les experts, les associations, les événements, les formations, etc.

Les sources informelles sont utiles pour toutes les veilles, elles sont intéressantes mais nécessitent plus de validation. Elles incluent notamment tout ce qui concerne les réseaux de contacts ou de connaissances qu'une personne peut entretenir. De plus en plus d'organisations valorisent ces types de réseaux qui sont dans certains cas des critères d'embauche déterminants.

Quelles sources pour quelle veille?											
	Sources formelles										Sources informelles
	Revue spécialisée	Presse généraliste	Sites Internet	Brevets, marques	Normes, lois	Études publiques	Infos légales	Rapports annuels	Livres	Autres médias ⁵	
Veille concurrentielle	X	X	X	XX		X	XX				X
Veille de marché, marketing	X	X	X			XX	X	X		X	X
Veille technologique	XX		X	XX	X	X			X		X
Veille réglementaire	X	X	X		XX	X					X
Veille environnementale	X	X	X		X	X					XX
Veille gouvernementale	X	X	XX		X	XX	X	XX	X		X

⁵ Les autres médias font référence à tout ce qui peut être diffusé à la télévision et à la radio.

Annexe – Démarche d'implantation de la veille au sein d'une organisation

Audit des pratiques informationnelles d'une organisation

Pratiques informationnelles d'une organisation		
Question	OUI	NON
Chaque projet technique ou commercial intègre-t-il une recherche d'informations spécifiques ?		
Les équipes de projet expriment-elles le besoin de disposer d'informations stratégiques au démarrage? Savent-elles exprimer correctement ce besoin d'information ?		
Existe-t-il des réunions de débriefing sur les initiatives gouvernementales, les formations, les visites de salons, etc.?		
Certains membres de votre organisation sont-ils chargés de dépouiller la presse professionnelle et la presse généraliste, d'interroger des banques de données spécialisées, de faire des recherches sur Internet ?		
Les collaborateurs, les agents sur le terrain, font-ils systématiquement une note sur ce qui les a étonné lors d'un déplacement ?		
La fiabilité de l'information collectée est-elle systématiquement contrôlée ?		
Disposez-vous à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation de personnes fiables susceptibles de vous fournir de l'information technique, concurrentielle, commerciale ou de l'analyser ?		
Certains membres de votre organisation sont-ils chargés de créer et d'alimenter des banques de données pour enregistrer et retrouver les informations qui vous sont utiles ? Avez-vous un système de classement des documents?		
Existe-t-il une circulation efficace de l'information stratégique dans votre organisation?		

Source : CTBA

Étapes d'un projet de veille du point de vue du décideur

- ⇒ Choisir un chargé de projet
- ⇒ Définir le projet
- ⇒ Programmer le projet
- ⇒ Recueillir l'information
- ⇒ Analyser les informations et créer des renseignements à partir de l'information
- ⇒ Évaluer le produit final
- ⇒ Communiquer le produit final

Choisir un chargé de projet

Pour le gestionnaire ou le chef d'entreprise, le chargé d'un projet de veille possède les compétences et aptitudes suivantes :

- Entregent
- Leadership
- Innovateur
- Communicateur
- Analyste

Définir le projet

La réussite d'un projet de veille repose en grande partie sur la clarté des questions de recherche qui guideront le processus de veille. Trop souvent, ce processus échoue car le chargé de projet n'a pas su décoder les besoins du client ou de l'unité décisionnelle. La principale conséquence est une mauvaise prise de décision par les décideurs. Voici des exemples de question de recherche pour définir un projet de veille :

Quelle décision doit être prise par le client ou l'unité décisionnelle ?

Quelle est l'hypothèse de base ?

Comment le processus de veille aidera l'organisation et ses partenaires ?

Doit-on envisager des obstacles et des contraintes ?

Comment les résultats doivent-ils être communiqués ?

Le projet est-il de nature stratégique ou tactique ?

Comment le projet s'intègre-t-il à la stratégie de l'organisation ?

Dans quelle mesure doit-on ajouter de la valeur à l'information ?

Définir les enjeux de la veille						
	Surveillance actuelle			Enjeu		
	Faible	Moyenne	Forte	Mineur	Moyen	Majeur
Brevets concurrents						
Compétiteurs						
Marché (évolution, données)						
Réglementation						
Normalisation						
Nouveaux produits						
Nouvelles technologies						
Recherche						
Opportunités d'affaires						
Autres						

Source :

CTBA

Programmer le projet

- Qui fait quoi ?
- Qui a besoin de quoi ?
- Quels sont les délais ?

Déterminer les questions de recherche

Cette étape permet de rendre opérationnelles les questions générales du projet en vue de faciliter le traitement des informations. Ainsi, la question « Quelles sont les politiques de gouvernance ailleurs dans le monde? » se subdivise en sous-questions telles :

- Quels sont les règlements inhérents aux politiques?
- Quels sont les programmes découlant des politiques?
- Quels sont les budgets injectés dans les programmes?
- Quels sont les types d'interventions privilégiés?
- Qui sont les acteurs responsables de l'implantation des programmes?

Préciser les informations requises

Les informations à recueillir dépendent directement des questions de recherche et de la méthodologie privilégiée. Il faut toujours garder à l'esprit que le processus de veille vise à faciliter la prise de décision par les décideurs.

Indiquer les sources pour la collecte de renseignements

- Sources primaires
- Sources secondaires
- Sources internes
- Sources externes

Dans les grandes organisations, 80% des informations proviennent de sources internes !!!

Grille d'évaluation de l'information				
Utilité	A	B	C	D
Fiabilité				
1				
2				
3				
4				

1. Source d'information digne de foi (rapport technique interne);
2. Source d'information digne de foi mais soumise à des risques de subjectivité et d'erreur;
3. Source peu sûre (source informelle à recouper);
4. Source suspecte et subjective (rumeurs, bruits de couloir, forums de discussion).

- A - Information très importante et prioritaire;
- B - Information intéressante;
- C - Information utile à l'occasion;
- D - Information sans doute inutile.

Affecter le personnel à la collecte

Trois critères de compétence et de connaissance :

- Connaissance spécialisée des méthodes de collecte
- Connaissance spécifique de la source
- Connaissance en la matière

Établir la logistique du projet

Cette étape consiste à établir les échéanciers du projet et à la mobiliser des ressources. Voici des questions qui permettent de guider la logistique du projet :

- À quelle fréquence le client et le chargé de projet doivent-ils se rencontrer?
- À quelle fréquence le chargé de projet et les membres de l'équipe doivent-ils se rencontrer?
- À quelle fréquence l'information doit-elle être transmise au chargé de projet ?
- Le veilleur doit-il transmettre les informations à l'analyste ou le chargé de projet doit-il les filtrer lui-même?
- Quelles méthodes de collecte seront privilégiées ? Comment l'information sera-t-elle déterminée, codée, validée et enregistrée ?

Recueillir l'information

- Besoins d'information
- Plan de recherche d'information sur Internet
- Amorce des recherches exploratoires
- Raffinement des recherches
- Sauvegarde intelligente des résultats de recherche
- Sélection des meilleurs éléments

Analyser les informations et créer des renseignements à partir de l'information

Sans analyse approfondie, il n'y a pas de renseignement produit à partir des informations. La forme la plus courante de renseignement prend la forme de recommandations. Elle permet de transformer les données en informations qui, avec de la valeur ajoutée, deviennent des renseignements. La veille étant un processus itératif et continu, les analyses doivent de même être effectuées sur une base régulière : les renseignements deviendront plus étoffés, pertinents et précis.

Les analystes doivent être en mesure d'effectuer ce qui suit :

- Reconnaître l'interaction entre les phases de la collecte et de l'analyse
- Analyser de façon créative
- Utiliser un raisonnement inductif et déductif
- Obtenir un aperçu des modèles analytiques
- Savoir reconnaître les limites des modèles analytiques
- Savoir quand terminer l'analyse

Exemple de méthodes d'analyse :

MÉTHODES D'ANALYSE	
Étalonnage (benchmarking)	http://www.benchmarking.gov.uk/default1.asp
FFOM (SWOT)	http://erc.msh.org/FPMH_french/#outils
Prospective - Scénarios	http://www.geoscopie.com/chroniques/c351ent.html

Évaluer le produit final

Le rapport de renseignements offre-t-il une veille? Les questions suivantes peuvent aider à décider :

- Le rapport fait-il prendre un virage décisif à la veille?
- Parle-t-il de ce qui arrivera et non de ce qui s'est passé?
- Le processus concernant la veille a-t-il mis en cause une analyse?
- Le processus concernant la veille s'est-il davantage servi de données primaires (renseignements humains) que de données secondaires ou archivées?
- L'information interne a-t-elle dominé?
- Le rapport dirige-t-il son attention sur la compréhension de la cause des événements plutôt que de savoir ce qui s'est produit?
- Le rapport comporte-t-il des recommandations concrètes au lieu d'une simple communication de données?

Communiquer le produit final

Bon nombre de projets de veille échouent à cette étape. Il suffit de se rappeler le début de la définition de la veille : «recommander des mesures concrètes». Si personne ne lit le rapport et qu'aucune mesure n'est prise, si l'information n'a aucun effet sur le décideur, on peut dire que le projet est un échec. Les résultats du projet doivent donc être présentés de façon appropriée. La communication des renseignements consiste à suivre les quatre « B » :

La Bonne information

Sous réserve que le client ait participé à l'élaboration du plan de recherche et qu'il ait été tenu au courant de l'évolution du projet, l'information devrait être appropriée.

Le Bon moment

Rien n'est plus inutile que de fournir l'information quand il est trop tard dans la prise de décision ou trop tôt pour en tenir compte. Toutefois, l'établissement de bonnes relations avec le client et une planification adéquate du projet devraient minimiser ce problème.

Le Bon format

La communication des renseignements peut se faire sous divers formats. Les résultats peuvent être présentés dans un document de deux pages, un bulletin, un rapport détaillé ou bien lors d'un exposé oral, d'un séminaire, etc. L'important est de veiller à employer le moyen privilégié par le décideur.

La Bonne personne

Qui devrait fournir les renseignements ? Le gestionnaire de projet s'en charge habituellement, mais le choix du communicateur doit se fonder sur la personne qui est la plus susceptible d'être écoutée par le client ou le décideur.