



**HAL**  
open science

## Proposition d'une solution pour la mise en place d'une veille collaborative au Point d'Appui National Documentaire (PANDOC)

Hydra Khelid

### ► To cite this version:

Hydra Khelid. Proposition d'une solution pour la mise en place d'une veille collaborative au Point d'Appui National Documentaire (PANDOC). Sciences de l'information et de la communication. 2010. dumas-01688442

**HAL Id: dumas-01688442**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01688442>**

Submitted on 19 Jan 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Mémoire de Master 2  
mention « information, communication, documentation »  
spécialité « gestion de l'information et de la documentation en entreprise »

Soutenu le 15 septembre 2010

**Hydra KHELID**

**Proposition d'une solution pour la mise en  
place d'une veille collaborative au  
Point d'Appui National Documentaire  
(PANDOC)**

Réflexion fondée sur la mission de stage effectuée du 29 mars au 31 août 2010

sous la direction de :  
Monsieur André Davignon, tuteur professionnel  
Madame Agnieszka Tona, responsable universitaire

Année universitaire 2009 - 2010

Université Charles de Gaulle Lille 3 - UFR IDIST



*À Éric et Noa qui m'ont remise sur pieds et... au travail !*

*Un grand merci André, pour ton bienveillant humanisme ; j'ai beaucoup appris.  
Agnieszka, Marc et Béatrice, votre soutien m'a été d'une aide précieuse.  
Toute ma gratitude à Josette, et à toute l'équipe du PANDOC, pour leur chaleureux accueil.  
Une pensée pour mes « camarades » de promotion qui ont salutairement chahuté mes certitudes.*





## Sommaire

Introduction .....	3
1 <sup>ère</sup> partie.....	5
La veille informationnelle : apports théoriques.....	5
Définition (s) .....	6
L'information : ressource principale de la veille .....	11
La notion d'information : les différentes caractéristiques et acceptions.....	11
La pyramide « donnée-information-connaissance » .....	12
Typologie des sources d'information .....	13
Le risque de la surinformation .....	17
Tentative(s) de normalisation du processus de veille.....	18
La représentation de Lesca .....	18
La représentation de Jakokiak .....	19
La norme expérimentale XP X 50-053.....	19
Les étapes du processus de veille : .....	21
Les ressources nécessaires à la mise en place d'une veille .....	23
Typologie des outils de veille.....	26
Outils et logiciels traditionnels pour la veille.....	27
Les progiciels dédiés .....	31
2 <sup>ème</sup> partie .....	32
La veille : collaborative, forcément collaborative ? .....	32
Collaborer vs coopérer .....	33
La veille envisagée comme une activité de réseau.....	37
La veille envisagée comme une communauté de pratique .....	38
Outiller la veille collaborative avec le web 2.0 .....	42
3 <sup>ème</sup> partie .....	45
Proposition d'une solution pour la mise en place d'une veille collaborative au PANDOC ...	45
Sensibilisation .....	46
Analyse de l'existant .....	47
Enquête par entretiens avec les personnels du PANDOC.....	47
Synthèse des entretiens.....	48
Analyse des besoins .....	53
La traduction en axes de surveillance.....	53
Circonscrire les fonctionnalités attendues d'un outil de veille collaboratif .....	59
Recommandations pour une veille mutualisée au PANDOC.....	60
Les hypothèses .....	60
Vue générale du processus de veille.....	62
Quel (s) outil (s)?.....	66
Conclusion.....	80
Bibliographie .....	81
Annexes .....	84



# Introduction

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre d'un stage de 4 mois au Point d'appui national documentaire (PANDOC). Celui-ci alimente, administre et héberge des bases de données documentaires pour le compte des services du Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de la Mer (MEEDDM), mission de la politique documentaire. Il est également amené à assurer ces prestations pour d'autres administrations. Le service est composé de documentalistes et d'informaticiens. Cette composition lui permet d'assurer des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage, de maîtrise d'œuvre, d'expertise, de conseil et de formation, et enfin de centre serveur. Il exerce ses compétences dans le domaine des systèmes d'information documentaires, archivistiques, de gestion de contenu, de travail collaboratif et de formation à distance.

Les personnels du PANDOC doivent, dans le cadre de leurs fonctions, assurer une veille sur des domaines très nombreux et divers, aussi bien fonctionnels que techniques. Actuellement, chaque personne de cette structure effectue sa veille de manière personnelle et en fait bénéficier ses collègues de manière plus ou moins formelle. De ce fait, beaucoup d'informations et de connaissances ne circulent pas de manière idéale au sein de l'équipe. On assiste alors à une capitalisation personnelle et occasionnellement partagée des informations, mais aussi à une dissémination des connaissances, sans véritable organisation.

L'objet de ce stage consistait donc à recueillir les besoins des personnels du PANDOC en matière de veille, de sorte, d'une part à couvrir l'ensemble de leurs domaines de compétences, mais également à mettre en place une organisation et un ou des outils permettant d'assurer cette veille de manière collaborative. Pour entrer en conformité avec l'architecture commune des applications informatiques (ACAI) en vigueur au MEEDDM, la solution choisie devait éviter les choix propriétaires, par définition trop liés à un fournisseur et peu interopérables ; privilégier les solutions faisant l'objet d'une activité de standardisation à privilégier les solutions basées sur des systèmes ouverts, modulaires et évolutifs.

Excepté les étapes de recensement des sources, de mise en place et d'accompagnement, j'ai réalisé cette mission en suivant les grands principes de la norme X50-053 préconisée par l'AFNOR [AFN98] pour la mise en place d'une cellule de veille. L'analyse préalable du

PANDOC, de l'existant et de ses besoins m'a permis de mieux comprendre les enjeux et perspectives de la structure. Une étude des outils de veille collaborative disponibles sur le marché a été menée en parallèle dans le but d'élaborer des scénarios. Ce travail de construction n'aurait pas été possible sans nous pencher sur la société de l'information comme contexte global de l'étude. Les première et deuxième parties de ce document s'attachent donc à essayer de circonscrire le domaine de la veille en général, de la veille collaborative en particulier.

# **1<sup>ère</sup> partie**

**La veille**

**informationnelle :**

**apports théoriques**

## Définition (s)

L'objet de ce chapitre est de faire une rapide synthèse de la littérature compulsée au cours de ce stage. La mise en place d'un processus de veille collaboratif exige en effet que l'on se questionne au préalable sur les principes de la veille en général, sur l'organisation qu'elle sous-tend ainsi que sur les outils disponibles : de quoi parle-t-on aujourd'hui quand on parle de veille ? Le grand nombre de définitions que nous avons pu inventorier sur le sujet montre d'une part l'importance que revêt aujourd'hui cette notion pour le monde de l'entreprise, d'autre part, la grande diversité de conceptualisations, toutes cherchant à élargir son acceptation, à préciser ses finalités et à affiner sa méthodologie. L'analyse faite par la majorité des ouvrages que nous avons consultés sur ce sujet, nous donne ainsi à penser que c'est l'effet croisé de différents facteurs qui a enclenché le mouvement de « surveillance de l'environnement »<sup>1</sup> qui est la première acception de la veille :

la prise en compte de l'environnement de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des acteurs susceptibles d'exercer une influence sur elle, dans les modèles modernes de management stratégique ;

l'évolution critique de la conjoncture économique qui a succédé dans les années 80 à la crise des années 70 : mondialisation et déréglementation des marchés, arrivée et accélération de nouvelles évolutions technologiques, complexité réglementaire croissante, pression concurrentielle..., sont autant d'éléments qui amènent à parler aujourd'hui d'environnement « turbulent » ;

- l'avènement d'une société informationnelle, caractérisée notamment par l'ampleur et la diversité des informations disponibles, et dans laquelle la gestion, la qualité et la rapidité de l'information sont des facteurs déterminants de compétitivité. Les nouveaux outils de communication et de traitement des informations – informatique, audiovisuel, télécommunication – jouent par ailleurs un rôle prépondérant dans ce mouvement de structuration d'une économie de l'information.

---

<sup>1</sup> Les premiers travaux rendant compte de cette « surveillance » utilisent le terme de « scanning », car le système mis en place dans la décade 60/70, essentiellement sous l'égide du ministère de l'Industrie japonais (MITI) alors leader dans toutes les problématiques liées à la concurrence et à la compétitivité, est désigné par l'expression Strategic Information Scanning System.

La veille a donc pris son réel essor en même temps que l'économie s'est globalisée, en s'apparentant au départ à la notion de « surveillance de l'environnement », laquelle est elle-même sujette à nombre d'interprétations, et que nous réduirons ici à « la mise en place formalisée et organisée dans l'entreprise, d'un système d'information visant la collecte, le traitement et la diffusion de l'information concernant l'environnement de l'entreprise, ceci de façon continue et dynamique. »<sup>2</sup> Il lui faut pour cela, chercher, collecter, trier, traiter, analyser la masse d'informations qui gravitent autour d'elle, notamment les signaux faibles<sup>3</sup> de menace ou d'opportunité, et diffuser les plus pertinentes et utiles d'entre elles.

La veille apparaît donc avant tout comme la recherche et la collecte d'information décisionnelle. Elle est orientée vers l'action et a un caractère volontariste :

- Patrick Romagni et Valérie Wild [ROM98] la définissent comme une « analyse attentive des différentes facettes de l'environnement, afin de développer la proactivité et de préparer au mieux la prise de décision d'une organisation ».
- Humbert Lesca [LES03] nous explique que la veille est « un processus collectif et proactif, par lequel les membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle) traquent (perçoivent ou provoquent et choisissent) de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. »
- François Jakobiak [JAK91] précise pour sa part que la veille consiste en « l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique. »

---

<sup>2</sup> Cette définition est empruntée à l'étude réalisée en décembre 1990 par le Centre d'Études et de Recherches en Sciences de l'Information (CERSI -ENSB) à la demande de la Direction à l'Information scientifique et technique du Ministère de la Recherche et de la Technologie. [en ligne : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-1379>, consulté en juin 2010]

<sup>3</sup> Ou « weak signal » ; dans le glossaire de sa méthode L.E.Scanning®, LESCA définit le signal faible comme « une « donnée » le plus souvent d'apparence insignifiante, fragmentaire et noyée dans une multitude d'autres données (bruit), mais dont l'interprétation peut nous alerter que se prépare un événement (qui n'est peut-être pas même amorcé) susceptible d'avoir des conséquences importantes pour notre entreprise. Un signal faible a un caractère potentiellement anticipatif, mais il est d'autant plus faible qu'il est anticipatif. Inversement plus un signal est fort et moins il est anticipatif. » [en ligne : <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/Glossaire-70516.pdf> , consulté en juin 2010]



- La norme expérimentale française XP X50-053 [AFN98] « Prestation de veille et prestation de mise en place d'un système de veille » définit quant à elle la veille comme « l'activité continue et en grande partie itérative visant une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc. pour en anticiper les évolutions », et l'anticipation comme la « détection d'une situation avant qu'elle se soit réellement manifestée. »

Dans la littérature explorée, le terme « veille » est encore souvent associé à différents qualificatifs, selon le milieu où elle se pratique, les objectifs poursuivis ainsi que leurs horizons temporels : court, moyen, long terme. Nous nous limiterons à citer les termes les plus couramment rencontrés :

- La veille technologique (ou scientifique) : elle est sans doute à l'origine de l'émergence de la veille comme fonction vitale de l'entreprise et a presque un statut à part, car elle fut la première à avoir fait l'objet d'une analyse systémique. Dans son ouvrage « Pratique de la veille technologique », François Jakobiak [JAK91] énonce en effet les six étapes d'un schéma méthodologique qui, aujourd'hui encore, guide les veilleurs. Nous y reviendrons. Recouvrant un domaine très vaste, la veille technologique concerne autant la surveillance de l'évolution de la recherche fondamentale que celle des brevets et procédés de fabrication ; ne pas mourir par manque de surveillance de l'environnement technologique, tel serait son credo et c'est parce qu'elle permet aux entreprises d'être compétitives qu'elle glisse peu à peu vers d'autres types de veilles ;
- La veille commerciale et concurrentielle, permettant d'une part, de faire émerger les besoins des consommateurs et des clients, et d'anticiper leurs évolutions ; d'autre part, de surveiller les activités des concurrents directs ou indirects de l'entreprise ;
- La veille sociétale est une surveillance de la société dans son ensemble ; par une analyse de « signaux faibles », elle permet d'observer l'évolution des comportements, des modes de vie tout en identifiant leurs évolutions possibles ;
- La veille juridique qui identifie les textes de lois, les normes et règlements ainsi que leurs répercussions sur les produits et marchés ;
- La veille sanitaire consistant à surveiller l'état de santé d'une population afin de prévenir les risques épidémiques ;
- ...

- La veille stratégique, a connu – et connaît encore –, à l’instar de la veille technologique, une grande résonance. Elle relève plus du champ du management et de la gestion, et consiste à synthétiser l’ensemble des veilles thématiques énoncées précédemment pour fournir à la direction d’une organisation des informations lui permettant de développer sa vision stratégique. Elle a un rôle d’alerte pour les décideurs politiques et économiques.

Les frontières qui séparent ces différentes acceptions de la veille sont parfois ténues. C’est pourquoi les concepts de « veille globale » ou de « veille informationnelle » semblent désormais s’affirmer comme concept réunificateur de tous les précédents, puisque plus à même de représenter toutes les étapes du processus, de l’anticipation d’un évènement jusqu’à l’adaptation des résultats de la veille à la stratégie d’une organisation. Dans leur Dictionnaire de l’information, Serge Cacaly et Yves-François Le Coadic [CAC08] définissent la veille informationnelle comme un « processus continu et dynamique faisant l’objet d’une mise à disposition personnalisée et périodique de données ou d’informations, traitées selon une finalité propre au destinataire, faisant appel à une expertise en rapport avec le sujet ou la nature de l’information collectée ». Processus continu, la veille informationnelle ne peut donc être conjoncturelle ; les informations doivent être régulièrement recueillies puis transmises à leurs destinataires. De plus, l’information recueillie l’est pour un destinataire donné. La veille informationnelle consiste donc à maintenir un flux régulier d’informations appropriées dans des champs d’intérêt précis, mais aussi à analyser, évaluer les informations ainsi qu’à partager les connaissances produites, afin d’éclairer des décisions sur le plan technique, technologique, économique et stratégique. Aussi, il faudra la distinguer de la prestation documentaire classique – dont elle peut être par contre le continuum - qui n’est pas un processus continu et qui n’intègre que rarement les concepts d’information « critique » - c'est-à-dire utile et pertinente *maintenant* - ou « stratégique ».

Relever cette différence n’est pas anodin: si la veille comme la documentation sont deux approches professionnelles convergentes de l’information, et à ce titre régulièrement confondues, elles ne partagent pour autant ni les mêmes méthodes et techniques, ni le même esprit. Régulièrement reprise dans la littérature, la métaphore de Bruno Delmas, professeur à l’École des Chartes et directeur de l’INTD jusqu’à 1996, est, à ce propos, particulièrement éloquente: elle compare la veille par rapport à la documentation « classique » comme une « technique de commando par rapport à l’armée régulière ». Le documentaliste défricherait systématiquement un terrain qu’il aurait pour mission de découvrir, tandis que le veilleur

aurait pour but « d'explorer les possibles, d'anticiper, de repérer les terres nouvelles à conquérir, au besoin de capter des informations sur les positions, mouvements et intentions de l'adversaire ».[FRO06] Il doit précisément délimiter le sujet qui représente un enjeu stratégique pour son organisation et sur lequel vont porter ses efforts d'investigation et de collecte d'information. Son domaine est toujours très étroit, tandis que celui du documentaliste est plus large, délimité par une discipline.

« Environnement de l'entreprise », menace, information stratégique, compétitivité, opportunité, concurrence, signal faible, productivité... Les mots-clés qui, dans ce chapitre, tentent de dessiner les contours de la veille semblent définitivement lier son histoire et son destin au monde de l'entreprise moderne et à celui de l'« intelligence économique » (IE). Sous ce vocable, nous trouvons une discipline relativement récente en France se rattachant non seulement aux sciences de gestion – et plus particulièrement au management stratégique-, mais aussi à l'économie industrielle, à la sociologie des organisations et aux sciences de l'information. En 1994, le rapport du Commissariat général au Plan présidé par Henri Martre [MAR94] la définit comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaire à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts ». Le processus d'IE met donc en perspective l'information, cherche à lui donner du sens et surtout à faire en sorte qu'elle devienne facteur de décision et d'action. Il doterait en quelque sorte l'entreprise d'un « système sensoriel » lui permettant de prévoir les évolutions et les crises. Sa réactivité aux modifications de l'environnement grâce à la responsabilisation de chacun par l'information, lui conférerait un avantage compétitif. L'accès en temps réel à des bases diverses d'information, lié à la mise en réseau des intelligences humaines, contribuerait à l'émergence d'innovations scientifiques, techniques et industrielles. La gestion de cette forme d'intelligence, qu'il s'agisse de la collecte des informations ou de la gestion des connaissances, est ainsi devenue l'un des éléments stratégiques de la vie d'une entreprise moderne. Cette dernière spécification nous éloignerait fort du sujet de notre étude, un service public, si depuis un moment déjà, ce concept d'intelligence économique, compris comme une démarche, des méthodes et des outils propres ne venait s'« adapter » au besoin du développement économique des collectivités territoriales. Ainsi, celles-ci mettent en œuvre depuis quelques années déjà des stratégies d'« intelligence économique territoriale » qui

porteraient l'avenir du territoire selon la démarche classique de développement local, mais en lui apportant une culture de veille et de stratégie censée les aider à prendre leur place dans l'économie mondialisée<sup>4</sup>. Plus près de nous, on citera par exemple l'exigence du ministère de tutelle vis-à-vis du PANDOC d'assurer la « haute disponibilité » (en anglais, « high availability ») de ses serveurs, c'est-à-dire de garantir la disponibilité et d'assurer le bon fonctionnement du service 24/24, 7/7. Bien évidemment soumis à une évolution rapide de l'état de l'art, cet objectif fait de chaque informaticien du PANDOC un veilleur en puissance, puisant les informations dont il a besoin dans des conversations, des échanges avec des collègues, dans les journaux qu'il consulte et bien entendu, dorénavant, dans le plus vaste réservoir d'informations qui soit, Internet.

On conclura alors que, passant d'un sens très spécifique, où les termes de concurrence, d'alerte, de compétitivité lui sont associés, le concept de veille désigne désormais l'actualisation en temps réel, grâce à des outils divers, des informations concernant son métier quel que soit le milieu où on l'exerce.

## **L'information : ressource principale de la veille**

### **La notion d'information : les différentes caractéristiques et acceptions**

On l'a vu, la veille consiste avant tout à rechercher et collecter des informations permettant de se tenir au courant de ce qui arrive dans son environnement professionnel. Mais qu'est-ce que l'information ? Matière protéiforme s'il en est, ce concept dont Le Moigne constate « l'inextricable complexité » [MOI98] est, bien évidemment, capital en sciences de l'information. De nombreux auteurs, parmi lesquels Shannon & Weaver [SHA75] se sont attachés à en définir les limites dans le but du développement général et théorique des sciences de l'information. Notre but n'étant pas de revisiter ces auteurs, retenons, en guise de synthèse de leurs différentes définitions, que l'information :

- est le résultat d'un traitement par un individu d'un événement, d'un signal, ou d'une donnée ;
- est propre à son destinataire ;
- implique une interprétation en fonction d'un contexte ou d'un usage particulier ;
- permet d'acquérir des connaissances ;

---

<sup>4</sup> Archimag, numéro 214, mai 2008, p 17-26

- favorise l'action et la prise de décision.

### **La pyramide « donnée-information-connaissance »**

Les sciences de l'information se penchent sur l'étude du concept d'information, en faisant, au préalable, la distinction entre *donnée* - des faits bruts et objectifs -, *information* – ensemble de données porteur de sens (Le Coadic, 1997) - et *connaissance* – information interprétée ou expérimentée (Davenport et Prusak, 1997, Reitz, 2005) :

- les données s'élaborent à partir de l'observation de faits. Elles se présentent à nous en dehors de tout cadre conceptuel de référence. Ce sont des informations brutes qui n'ont pas d'utilité immédiate. Elles ont l'avantage d'être faciles à manipuler, à stocker sur un ordinateur et donc à faire l'objet d'un traitement automatique.
- l'information, c'est, selon la théorie développée par Shannon et Weaver, ce que sont susceptibles de devenir les données lorsque l'homme les interprète et les contextualise. C'est aussi le support que nous utilisons pour exprimer et communiquer dans la vie de tous les jours. L'information est donc un type de donnée qui apporte au récepteur un contenu nouveau, et en ce sens elle possède une plus grande valeur. Mais elle est également, selon Jean Michel «[JEA98] « une pure subjectivité, en ce sens qu'elle n'est que le regard de quelqu'un sur quelque chose à un moment donné, dans un contexte donné... ce qui était acquis à un moment donné, peut être remis en cause l'instant d'après. L'information est une péripétie du regard de l'humanité sur elle-même et son environnement. »
- la connaissance : dans le domaine de la recherche en science de gestion, ce concept a fait l'objet de nombreuses polémiques, notamment entre tenants de la perspective taxonomiste et ceux de l'hypothèse connexionniste :

Les taxonomistes abordent la connaissance dans l'organisation de façon pragmatique. Weber (1913) distingue deux types de connaissances issues de l'expérience : d'une part, la connaissance relative aux faits, disponible sous la forme de documents ; d'autre part, l'expertise technique qui permet à ses détenteurs d'adopter de nouvelles règles de traitement en légitimant et en facilitant le développement et l'usage de celles-ci. On retiendra également la taxonomie opposant la connaissance tacite à l'explicite. Polanyi (1962), Nonaka & Hedlund (1962) puis Nonaka & Takeuchi (1994,1995) définissent la connaissance comme un ensemble des perceptions cognitives, et distinguent connaissance explicite facilement transmissible et connaissance tacite difficilement articulable, formalisable ou communicable. C'est une forme

de connaissance acquise par l'expérience ; c'est pourquoi elle reste difficile à formaliser et à communiquer.

Les connexionnistes tentent quant à eux de modéliser la connaissance dans l'organisation. Ce courant de recherche définit la connaissance comme un construit social, né des interactions individuelles. Weick et Roberts (1993) expliquent que les individus construisent leurs actions à partir d'un système social d'actions jointes. Ils ont développé la notion de conscience collective pour expliquer l'exceptionnelle robustesse et la qualité de certaines organisations complexes. Une autre série d'auteurs de ce courant partent de l'information pour définir la connaissance tout en gardant à l'esprit le postulat de l'interaction sociale comme une condition essentielle.

Ainsi, l'information serait, selon Jacques Arsac, [ARS87] «la forme qui porte la connaissance» et donc le véhicule de la pensée. Elle permettrait à l'individu de juger si une donnée perçue est porteuse ou non d'un élément nouveau. Elle n'est pas réductible à une simple accumulation d'informations et sa valeur est élevée, parce que, grâce à elle, l'homme a de nouvelles idées, de nouvelles intuitions et de nouvelles interprétations. Cette capacité cognitive obligerait son transfert d'un individu à l'autre.

Dans la pratique, on notera qu'il est particulièrement difficile de déterminer à quel moment les données deviennent informations et à quel instant l'information devient connaissance. Retenons, en guise de synthèse et à la lumière des travaux de Davenport et Prusak [DAV97] que lorsque les données sont sélectionnées et traitées en fonction d'une intention, elles se transforment en information, et que ce sont l'expérience et le contexte qui en font de la connaissance.

Pour l'organisation, l'information est de ce fait devenue un facteur déterminant de la performance, pourvu qu'elle puisse être entièrement admissible au sein de son système d'information sous forme de connaissance. Par ailleurs, elle ne sera transformée en connaissance que si les acteurs possèdent les connaissances appropriées à son traitement. Or, la multiplicité des sources ne facilite pas toujours cette entreprise.

### **Typologie des sources d'information**

Selon la classification de Hunt et Zartarian[HUN90], reprise par Dou [DOU95] et Rouach, l'information peut-être classée en quatre ensembles selon la source d'où elle provient :

- L'information de type « texte » représenterait 40 % de l'information totale. Il s'agit de l'information structurée provenant généralement des bases de données internes ou externes (serveurs, Internet), mais aussi des journaux spécialisés, des revues professionnelles. On citera aussi les informations documentaires comme, par exemple, les rapports d'ambassades, les publications d'agences spécialisées, les études professionnelles réalisées par des organismes publics, les documents légaux tels que les bilans de sociétés, les rapports pour actionnaires, les journaux d'entreprises et les tracts de syndicats, les rapports de stages, les thèses, les plaquettes commerciales et les manuels d'utilisation, etc. Ici, l'information est validée, travaillée, codifiée afin de la rendre accessible ;
- Les informations de type « firme » ou « flou » (40%) sont celles que les commerciaux iront glaner à l'extérieur de l'entreprise, après un salon par exemple, au contact des clients ou fournisseurs. Elles sont très souvent éparpillées dans les différents services de l'entreprise : achat, marketing, R&D, vente. Pour identifier ce type d'information, généralement sans support formel, il est primordial de mettre en place une stratégie de collecte, un processus de contrôle de validité et de formaliser la récupération.
- L'information de type expertise (10 %) concerne les experts de l'entreprise ou en relation avec elle, leur localisation, leurs connaissances, leurs talents et rassemble les savoir-faire. Il s'agit de la mémoire de l'organisation ;
- L'information de type « foires et salons » enfin (10 %) revêt une grande importance pour l'organisation, car dans un même lieu sont rassemblés les concurrents et les clients. Il est nécessaire d'organiser une stratégie de recueil des informations pertinentes : visites de stands, questions à poser, plaquettes à récupérer et de formaliser les informations ainsi recueillies ;

Une autre façon de classer les sources d'information est de les répartir en deux catégories, selon leur aspect formel ou informel :

- Les informations formelles sont les informations rédigées ou diffusées sur un support papier ou informatique. Contrôlée et validée par des responsables agréés, elle est crédible et directement exploitable. On y trouvera les articles scientifiques, les brevets d'invention, les actes de congrès ou de colloques, les normes, les rapports d'activités, les données gouvernementales, etc.

- Les informations informelles sont, quant à elles, souvent orales et sans mise en forme. Elles nécessitent un travail important d'analyse, de recoupement avec d'autres sources avant d'être retenues comme utiles pour l'organisation, car sa crédibilité n'est pas assurée à 100%. On y rangera les rencontres lors de colloques, les informations provenant de collègues, des réseaux sociaux... Son intérêt, par rapport à l'information formelle tient dans le fait qu'elle est généralement « fraîche » et peut, de ce fait octroyer à l'organisation un avantage concurrentiel.

En informatique, les informations sont régulièrement classées en deux parties essentielles : les informations structurées et non structurées :

- Une information est considérée comme structurée si elle peut être traitée automatiquement par un ordinateur et non nécessairement par un humain. Elle est stockée dans un SGBD et possède une architecture interne cohérente et prédéfinie ;
- A l'opposé, l'information non structurée ne possède aucune structure fixe prédéfinie et son contenu est variable. Les données ne sont ni classées, ni identifiées comme celles que l'on retrouve dans les ordinateurs (documents Office ou PDF), les flux RSS, les pages Web, les blogs, les forums, et sur des supports audio ou vidéo. Elles représentent aujourd'hui 80% de l'information d'une organisation !

Enfin, il est encore possible de classer les sources selon la couleur de l'information, c'est-à-dire, son degré de disponibilité [AFN98]:

- L'information blanche est directement et librement accessible par les canaux classiques (édition, presse...). Elle couvre environ 80% de l'information mondiale ;
- L'information grise est diffusée par des canaux plus discrets, mais pas secrets, tels que papiers de recherche, travaux universitaires, imprimés de toutes natures... Acquis de manière indirecte ou détournée, mais légale, elle représente environ 15% de l'information mondiale ;
- L'information noire ne correspond qu'à seulement 5% de l'information mondiale. Protégée par des secrets, elle ne peut qu'être obtenue de manière illégale par l'espionnage industriel.



INFORMATION	BLANCHE	GRISE	NOIRE
TYPE	Scientifique, technologique, juridique, commerciale, financière, stratégique, personnelle		
NIVEAU	Tactique, opérationnel, stratégique		
DOMAINE OPERATOIRE	Documentaire, de situation, d'alerte		
INTERET	Fatale, utile, pertinente	Pertinente, critique	Critique
ACCES	Public	Restreint	Strictement limité
CLASSIFICATION	Non protégé	Diffusion restreinte	Confidentiel, secret
DISPONIBILITE	80%	15%	5%
ACQUISITION - EXPLOITATION	Légale sous réserve de respecter les droits de propriété	Domaine juridique non clairement défini. Risques d'ordre jurisprudentiel	Illégale. L'acquisition relève d'espionnage. Risques très élevés
FORME	Formelle (textes), informelle (conversation, rumeur...)		
SOURCES	Ouvertes	Autorisées - fermées	Clandestines
COUT	Faibles	Faibles	Élevé
RENTABILITE	Élevées	Très élevé	Faible

*Typologie de l'information selon Bulinge (2002)*

Cette segmentation confirme qu'une très grande part de l'information est disponible sans obstacle, et ce, d'autant plus librement que le développement des technologies, entre autres les réseaux rapides comme l'Internet, a conduit à des changements importants dans l'accès et la divulgation des informations.

## Le risque de la surinformation

Avec l'avènement d'Internet, la gestion de la diversité de l'information est devenue un immense défi pour les organisations. Ce défi n'est pas tant de rechercher l'information que de savoir comment en trier la masse afin d'en extraire un sens. Selon Bulinge [BUL02], « la surinformation (ou infobésité ou « infopollution ») est le résultat d'une confrontation du récepteur avec la masse informationnelle émise, lorsqu'il se trouve dans l'incapacité de la traiter au sens de la collecter, de la mémorisation et de l'exploitation de l'ensemble des données en interaction » Pateyron [PAT97] nous explique lui aussi qu'une « bonne information doit être une information fraîche, récurrente, mais également vérifiée, traitée, précise, relativement concise et ciblée dans sa distribution. » Or la surabondance d'informations facilement accessibles a dépassé les capacités des individus à les traiter, d'où le passage d'une rareté de l'information à une rareté de l'attention que souligne le Prix Nobel d'économie Herbert Simon : « l'abondance d'informations crée la pauvreté de l'attention ». L'impact du temps se fait par ailleurs de plus en plus prégnant : ce qui importe n'est plus de savoir ce que les gens pensaient hier (lorsque leurs idées de base ont donné naissance à une publication), mais ce qu'ils pensent maintenant. Ces impératifs vont induire de nouvelles stratégies d'accès aux informations : comment choisir parmi les milliers de pages, d'articles, d'images disponibles, sur Internet notamment<sup>5</sup> ? Quels repères élaborer pour tester et valider ces informations ? Comment distinguer le vrai du faux ? Pour déjouer les pièges d'une abondance incompatible avec un traitement exhaustif de chaque information, les veilleurs doivent développer les compétences et les outils méthodologiques leur permettant d'allouer leur attention aux informations perçues comme susceptibles de maximiser leur utilité, mais aussi, et surtout, rappelons-le, de transformer les informations en connaissances de façon à favoriser la prise de décision « éclairée » par les organisations. Le processus de veille procède d'une prise de conscience de la nécessité de mettre en place une nouvelle forme de gestion de l'information au sein des organisations, non pas centrée sur l'information en soi, mais plutôt le processus itératif de son utilisation selon plusieurs étapes. C'est sur les tentatives de normalisation du processus que nous allons à présent nous attarder.

---

<sup>5</sup> Selon certaines études, Internet comprendrait aujourd'hui plus de deux milliards et demi de pages consultables publiquement auxquelles viendraient s'ajouter quotidiennement pas moins de sept millions de documents ; source : Manière de voir- Le Monde diplomatique, n° 109, février – mars 2010

## Tentative(s) de normalisation du processus de veille

Quelles que soient les démarches ou les méthodologies utilisées, la veille est une activité dont le processus comporte plusieurs étapes liées au cycle de gestion de l'information. Ce cycle part en amont du besoin d'information de l'organisation pour aboutir en aval, à la livraison d'une information utile aux différents bénéficiaires (résultats de veille), sous les formes convenues en termes de présentation, de périodicité, de modalité de fourniture de résultat, de niveau de valeur ajoutée... Parmi les nombreuses représentations existantes, trois d'entre elles ont retenu notre attention parce qu'elles sont les plus utilisées : celles proposées par Lesca, celle de Jakobiak et celle qu'a fixée en 1998, la norme expérimentale française XP X 50-053.

### La représentation de Lesca

Lesca [LES97] propose une conception du processus de veille « pour le management stratégique » bâtie autour des huit étapes suivantes :

- définir l'orientation de la veille ;
- identifier les acteurs et types d'informations à surveiller ;
- aider les utilisateurs à ne sélectionner que l'information cruciale, donc détecter les signaux d'alerte ;
- définir le portrait d'un bon traqueur de signaux faibles (signaux d'alerte précoce) ;
- déterminer les critères d'un bon outil pour la communication des informations du type signaux faibles ;
- transformer les signaux faibles en information utile et signifiante ;
- intégrer les informations ainsi recueillies dans un processus décisionnel ;
- faire un diagnostic de la veille pour progresser.

La particularité de cette représentation est qu'elle fait état de trois types d'acteurs-veilleurs différents : le traqueur (ou le capteur) est la personne ayant pour rôle d'aller au-devant des informations et de les rendre disponibles dans l'entreprise ; l'analyste est responsable d'un dossier de veille et de "l'extraction de sens" et l'animateur est lui chargé de la coordination des différentes étapes et de la création du "sens ajouté". Dans ce modèle, la création de sens est "collective". Elle fait intervenir, en plus des veilleurs, des experts et les responsables de l'entreprise. L'approche coconstructive de ce processus nous a paru très intéressante au regard de la mission qui nous avait été confiée. La veille est ici un processus d'apprentissage collectif

et créatif de connaissances et de sens grâce à la recherche de “ruptures” et à la génération de liens : relier les informations et relier les compétences de chacun.

### **La représentation de Jakobiak**

La représentation de Jakobiak [JAK95] est également construite autour de huit étapes, dont trois sont fondamentales à ses yeux : la collecte, le traitement et la diffusion de l’information. Il y ajoute l’expression des besoins, et la mémorisation de l’information dans un corpus de veille. Les huit étapes se suivent dans cet ordre :

1. La détermination des besoins, des buts à atteindre
2. L’identification des sources
3. La recherche/capture de l’information
4. La mémorisation et le traitement du corpus
5. L’analyse des résultats
6. L’interprétation des résultats
7. L’évaluation et la validation des résultats
8. La diffusion

### **La norme expérimentale XP X 50-053**

Relativement ancienne, puisque datant de 1998, la norme XP X 50-053 [AFN98] offre une démarche canonique de veille suffisamment large pour s’appliquer quel que soit le domaine concerné (veille concurrentielle, commerciale, technologique et environnementale : juridique, sociétale, économique...). Elle peut donc être aussi bien utilisée par des entreprises du secteur privé que par des organisations publiques ou par tout autre organisme. La veille est ainsi définie comme une « activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l’environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions » et le système de veille comme un « ensemble structuré réunissant les compétences répondant à des besoins de veille ». Cette définition indique clairement le caractère itératif et prospectif de la veille : on fait de la veille de façon systématique, ce qui implique la mise en place d’un dispositif organisé et structuré pour permettre cette surveillance systématique de l’environnement. Le caractère prospectif de la veille réside dans le fait que cette surveillance de l’environnement permet à l’organisation de déceler des indices, des signes, des indicateurs

ou « signaux faibles», pour anticiper l'évolution de l'environnement, et ce, pour dégager les menaces et saisir les opportunités.

La norme énonce également les cinq facteurs clés qui feront la réussite d'un service de veille :

- La réalisation d'un audit de l'existant dans l'organisation ;
- La définition d'objectifs clairs et précis associés à la stratégie de l'entreprise ;
- L'appel à des spécialistes pour tous les domaines où l'entreprise n'a pas encore acquis une compétence suffisante ;
- La mise au point d'un système de contrôle et de pilotage de la veille ;
- La mise en place d'un plan de promotion interne des objectifs de la veille, de sensibilisation et de formation.

## Les étapes du processus de veille :

S'agissant du processus lui-même, il se découpe en 8 phases, notées de A1 à A8, comme l'indique le schéma suivant :

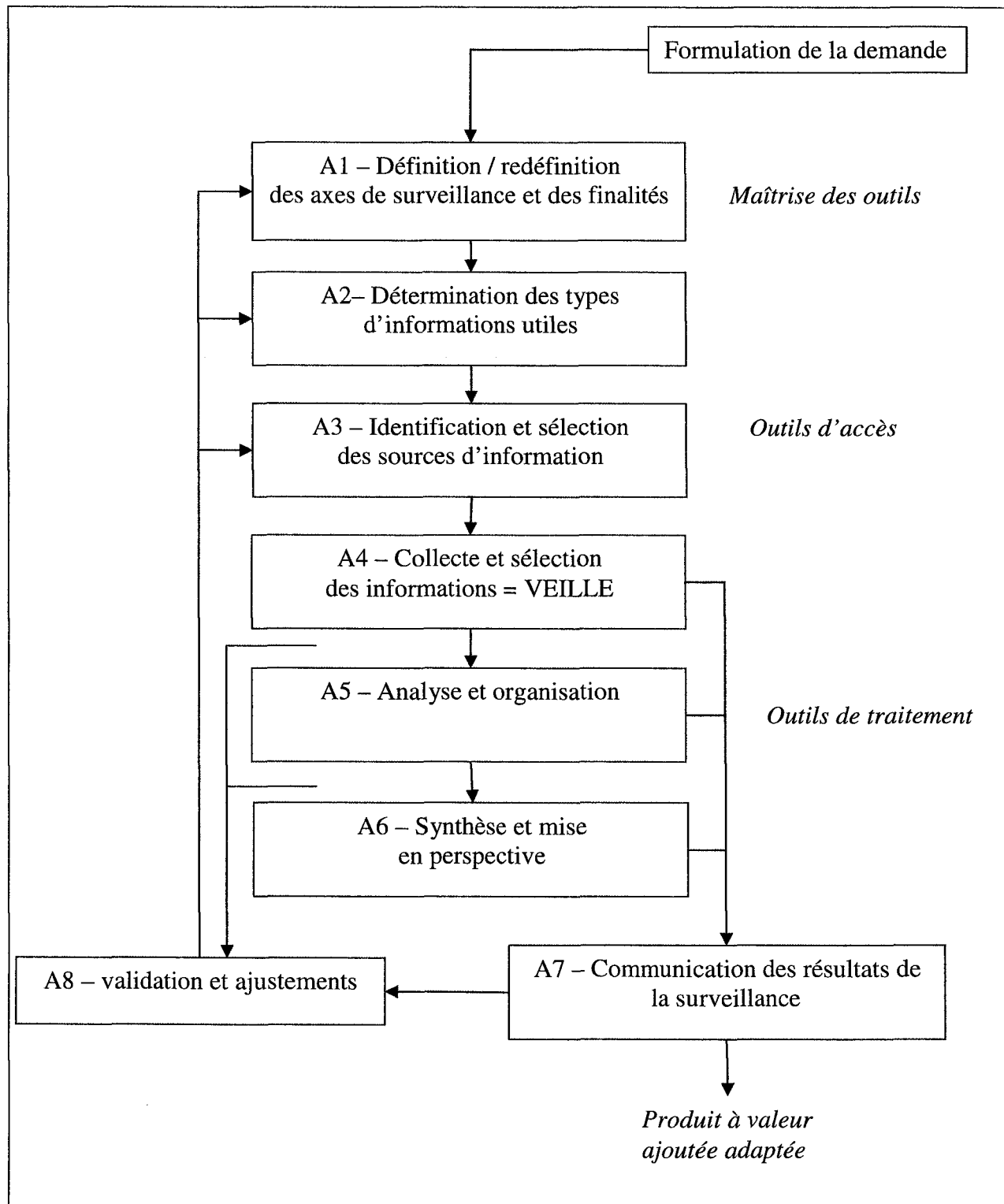
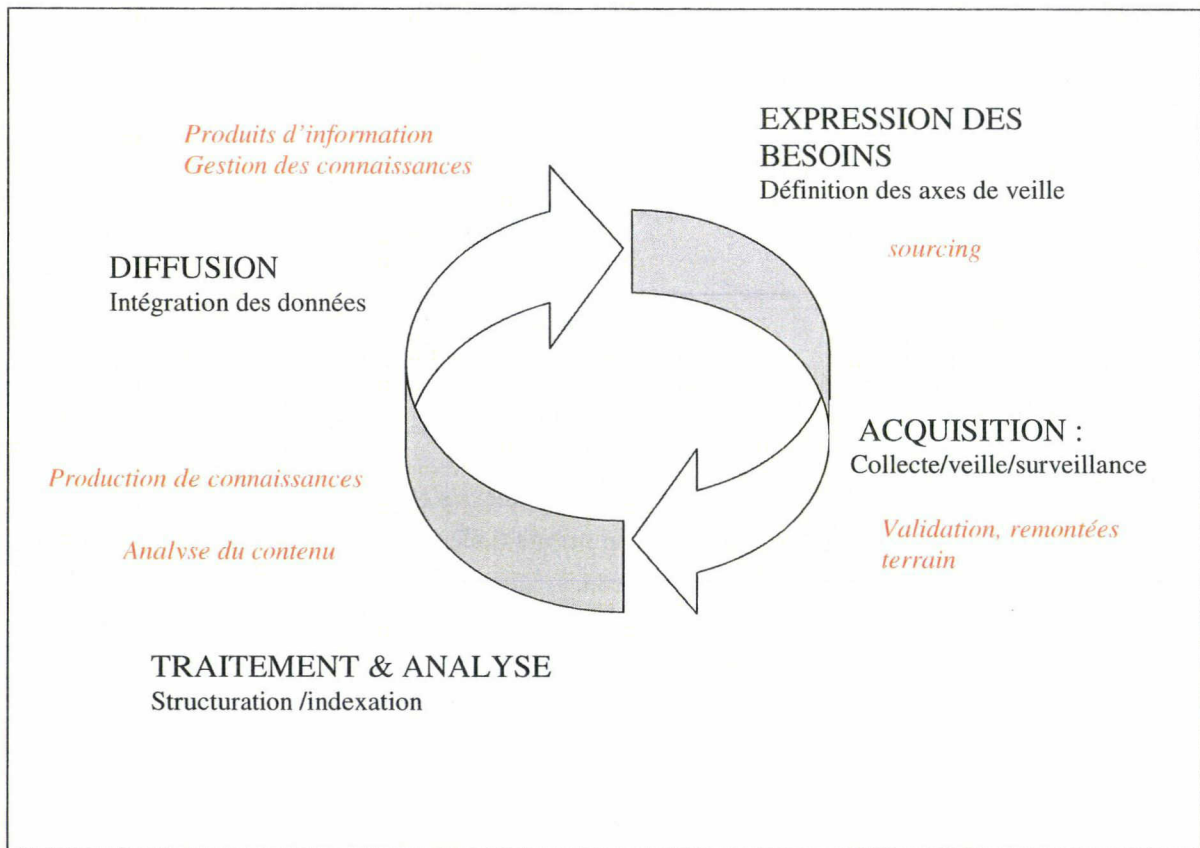


Schéma du « Processus de veille » de la norme AFNOR XP X 50-053



Nous renvoyons en annexe (annexe VII) les éléments détaillés de chacune des étapes décrites dans la norme pour nous concentrer ici sur les 4 phases usuellement définies :



#### *Le cycle de veille*

- l'expression des besoins : pour une plus grande efficacité, la veille doit être ciblée et ne doit pas être effectuée tous azimuts. La recherche d'informations doit en effet se focaliser sur le secteur d'activités, les domaines de compétences de l'individu et du service. Les grands enjeux sont identifiés et les besoins en informations/renseignements définis en conséquence. Ce qui donne lieu à une planification de la collecte d'informations et à l'émission de demandes ciblées. On parle ici de définir des « axes de surveillance » ;
- la recherche et la collecte : afin de recueillir les informations riches et adaptées, il est nécessaire d'identifier des sources différentes et de retenir celles qui paraissent les plus fiables et pertinentes. Compte tenu du grand nombre de sources, il est nécessaire de faire une sélection à partir de critères tels que la validité du contenu, la richesse des informations présentées... Il est d'usage de rappeler que 50 % de l'information jugée

d'importance pour l'organisation se trouve en son sein ! Il est donc indispensable que l'information soit classifiée et disponible ;

- le traitement et l'analyse de l'information : une fois repérée et collectée, l'information est traitée en fonction du besoin et du type d'organisation individuelle et/ou collective mise en place. C'est au cours de cette étape que les données et les informations passent à l'état de connaissance, grâce à un processus systématique d'évaluation, d'interprétation et de synthèse donnant lieu à des conclusions répondant aux besoins exprimés initialement. Le traitement débute lorsque les données sont stockées dans un système structuré permettant l'accès facile à cette information ;
- la diffusion : dans le cadre d'une veille organisée, l'information traitée est mise à disposition et diffusée sous une forme appropriée (orale, écrite, graphique...). La veille étant un cycle, les renseignements obtenus à ce stade peuvent orienter de nouveaux besoins et par ailleurs, permettre de réévaluer constamment la connaissance en fonction de l'évolution de l'environnement. L'efficacité de la diffusion repose sur le principe déjà évoqué précédemment : « délivrer la bonne information, à la bonne personne, au bon moment sous le bon format ». Les moyens de communication sont nombreux et il est important que le médium utilisé pour faire circuler l'information soit adapté au récepteur du message.

## **Les ressources nécessaires à la mise en place d'une veille**

Si l'on se réfère aux modèles théoriques énoncés précédemment, on peut présumer que l'organisation de la veille suppose l'attribution d'importantes ressources à la fois humaines, financières et en temps. Chacun a en tête l'image de l'entreprise qui cesse ses abonnements à des revues de presse pourtant bien conçues tout simplement parce qu'elle n'a pas le temps d'en prendre connaissance ! Chiffrer le coût de ces ressources est possible quand on peut comptabiliser le salaire des personnels affectés à cette mission, le prix des abonnements, de la documentation ou des études, le recours à un prestataire extérieur... La tâche est moins aisée lorsque la veille est distribuée entre plusieurs personnes qui occupent d'autres fonctions. Et dans la plupart des cas, il est impossible de comptabiliser le temps consacré par chacun des membres du personnel à la lecture de rapports ou passé sur Internet à guetter les « signaux faibles ». Or, on l'a vu, surveiller son environnement est devenu en quelques années une préoccupation majeure des entreprises - du moins les plus importantes d'entre elles - ce qui devrait les inciter fortement à se doter des ressources adaptées. L'enquête quantitative



[SER10] réalisée en 2009 par SerdaLAB auprès de 200 professionnels de la documentation, de veilleurs, de directeurs marketing et de directeurs généraux nous apporte un éclairage intéressant<sup>6</sup>. On y apprend que :

- « 72 % des organisations ont une politique en matière de veille. Un tiers d'entre elles ont mis en place cette politique il y a plus de cinq ans. 9% n'en ont pas.
- Près de la moitié des organisations interrogées ont mis en place un dispositif centralisé autour d'une cellule de veille.
- Seulement 41% des sondés ont développé des réseaux de veille et 36% une veille collaborative.
- Les trois principaux objectifs de la veille sont : s'informer sur les évolutions réglementaires, identifier les opportunités et surveiller les concurrents. L'innovation et le développement commercial sont des objectifs importants pour la plupart des structures privées.
- Les principales sources d'informations utilisées sont les sites web et la presse. Les bases de données et les sources légales sont également fréquemment surveillées.
- Les outils gratuits ou à faible prix (monoposte) sont utilisés par 61 % des sondés. Des outils payants sont installés dans 39 % des organisations.
- Les organisations interrogées ont peu recours à un prestataire en veille. La principale motivation des organisations qui externalisent est le gain de temps, suivi par la raison économique.
- Les principales difficultés rencontrées par les entreprises interrogées sont par ordre décroissant, le manque de temps (66 %), le manque d'outils performants (44 %), l'absence de partage d'informations (34 %), le manque de budget (33 %), l'absence de soutien de la part de la direction (27 %), la méconnaissance des sources (19 %), et le manque de compétences (11 %). »

Ces deux derniers éléments de l'enquête rejoignent notre présupposé initial : la veille nécessite « du temps et de l'argent », impératif que viendront peut-être satisfaire les nouvelles solutions logicielles de veille qu'offre un marché toujours plus florissant, comme nous le

---

<sup>6</sup> Signalons sur le même thème une autre étude, intitulée « Enquête sur les pratiques de veille et d'intelligence économique des entreprises bretonnes » menée en 2009 par l'ARIST Bretagne. Les conclusions sont disponibles sur Internet : [http://www.bretagne-intelligence-economique.fr/fr/temoignages/fiche.php?etude\\_de\\_cas\\_id=60](http://www.bretagne-intelligence-economique.fr/fr/temoignages/fiche.php?etude_de_cas_id=60)

verrons plus tard. Mais mettre en place une méthodologie de veille dans une organisation, c'est aussi, nous dit l'enquête :

- une attitude particulière de l'entreprise et de son management ;
- une posture collective et non plus surveillance individuelle ;
- mettre à disposition et partager les résultats ;
- mettre en œuvre des compétences spécifiques ;

Sans empiéter sur notre chapitre consacré à la veille collaborative, relevons d'ores et déjà que de nombreux spécialistes de la veille [BER10] s'accordent à penser que la veille n'est plus l'affaire d'une personne isolée, mais qu'elle est une activité de réseau, devant entraîner l'adhésion de tous les membres de l'organisation concernée. Elle serait, par essence, un travail d'équipe dont le succès dépendrait en grande partie de son acceptation par tous. Pour Michel Remize [REM10], rédacteur en chef d'Archimag, « tout collaborateur acquiert peu à peu ses propres compétences en veille » et il appartiendrait donc « au veilleur professionnel de se démarquer de cette concurrence potentielle ». On s'interrogera à propos sur le profil du « veilleur professionnel » invoqué ici : à l'instar de la confusion terminologique qui semble caractériser le concept même de « veille », la « fiche métier » du veilleur est particulièrement difficile à établir tant elle recèle de contradictions. Un bon veilleur devrait être assez proche du métier pour bien comprendre ses collègues et « intérioriser » la stratégie de l'entreprise ; mais il devrait en même temps avoir suffisamment de recul pour jeter un regard neuf et non orthodoxe sur son travail. La nomenclature ROME<sup>7</sup> ne connaît pas encore quant à elle le métier, mais fait désormais apparaître les métiers d'analyste en intelligence économique - plus proche du Business Analyst anglo-saxon-, de consultant en intelligence économique, de responsable veille stratégique ou encore de responsable Knowledge Management. La plupart des offres d'emploi diffusées sur l'Internet par Pôle Emploi<sup>8</sup> à partir de cette nomenclature, concerne des chargés d'études statistiques, économiques, voire marketing, signe s'il en est, que la veille n'a pas fini de lier son destin aux priorités stratégiques de l'organisation et à l'intelligence économique.

Un dernier point de l'enquête du SerdaLAB méritait qu'on en fasse mention :

---

<sup>7</sup> Fiches de poste « M1402 Conseil en organisation et management d'entreprise » et « M1403 Études et prospectives socio-économiques ».

<sup>8</sup> <http://www.pole-emploi.fr/accueil/> consulté au mois de juin 2010



- 64% des organisations interrogées expriment des besoins d'automatisation des processus, et ces besoins portent principalement sur les plateformes de veille, les solutions d'analyse de l'information et les moteurs de recherche. Les projets d'acquisition de logiciels ne concernent que 9% des organisations interrogées.

Certes, la veille est avant tout une affaire d'intelligence humaine ; mais, désormais, un choix très vaste d'outils dédiés permet au veilleur, pourvu qu'il ne s'y noie pas, de remplir ses missions à chaque étape du processus : ciblage, recherche, analyse, et diffusion. Ces outils apportent un gain de temps et réduisent les coûts liés au travail répétitif de veille ; ils améliorent les flux d'information et ouvrent des perspectives à une veille collaborative.

## Typologie des outils de veille

Si l'on se réfère une fois encore à l'étude réalisée par SerdaLAB en 2009, le marché français de la veille, des moteurs de recherche et du collaboratif aurait atteint 162 millions d'euros en 2007 et enregistré une insolente croissance de 19,5 % en dépit d'une conjoncture économique particulièrement morose. SerdaLAB a par ailleurs identifié plus de 140 acteurs : 63 prestataires de services et de conseil et 80 éditeurs de solutions logicielles, essentiellement constitués de PME ayant moins de dix ans d'expérience. La jeunesse de ce marché explique en grande partie cet état de fait. L'offre logicielle est donc pléthorique avec toute une gamme d'outils dont les fonctionnalités permettent de couvrir au moins l'une des étapes du processus de veille, sinon, pour les solutions intégrées (les plus coûteuses) l'ensemble du cycle. Les premiers sont en général des outils monopostes peu onéreux ; les seconds sont des outils d'entreprise, qui couvrent tout - les logiciels - ou partie du cycle de veille - les briques technologiques. Ils peuvent être vendus sous la forme de solutions client/serveur ou en mode ASP. Ces outils sont coûteux : de quelques milliers d'euros par mois pour une offre ASP à plusieurs dizaines de milliers d'euros pour une licence de solution client/serveur. Pour en avoir un panorama in extenso, on ira sur le site Internet du Groupement Français de l'Industrie de l'Information (GFII) qui, à la demande du Haut Responsable à l'Intelligence économique, avait été mandaté pour mettre à jour un « Guide de recensement des outils de collecte, de traitement et de visualisation de l'information », ainsi qu'une base de données librement accessible<sup>9</sup>. Indiquons succinctement que les fonctionnalités majoritairement

---

<sup>9</sup> Guide des fournisseurs de solutions de veille et d'intelligence économique présents en France [en ligne : <http://guideie.gfii.asso.fr/index.php>, consulté en août 2010]

représentées ici sont: la recherche et l'indexation, la collecte et l'alerte, l'analyse de l'information non structurée, puis à égalité, le travail collaboratif et les outils d'aide à la visualisation et la cartographie. Nous avons pour notre part choisi de dresser rapidement, dans un premier temps, une typologie des outils traditionnels de la veille en fonction des quatre grandes étapes du processus : ciblage des sources, collecte, analyse et diffusion. Dans un second temps, nous aborderons les outils spécialement dédiés à notre problématique, à savoir la veille collaborative.

## **Outils et logiciels traditionnels pour la veille**

### *Le ciblage des sources ou « sourcing »*

Une fois que les axes de veille ont été définis en adéquation avec les besoins de l'organisation, le veilleur doit identifier les sources pertinentes d'information (Internet, bases de données, documents papier, personnes...). Il est important à ce stade d'évaluer la qualité des sources d'information repérées en fonction de la date de dernière mise à jour (vérifier toutes les pages du site et pas seulement la page d'accueil), de l'objectivité, de l'organisation de l'information à l'intérieur du site, etc. Les outils d'aide au « sourcing » vont l'aider à mieux définir le ciblage. Font généralement partie de cette catégorie:

- les cartes heuristiques ou cartes conceptuelles (mind map en anglais) : également appelés <sup>italique</sup> carte des idées, carte conceptuelle, carte mentale, arbre à idées ou encore topogramme, ces diagrammes représentent les connexions sémantiques entre les idées et permettent de noter les relations entre concepts. Leur vocation première n'est pas la veille à proprement parler, mais elles peuvent être utiles en amont, lors de la définition d'un sujet de recherche. (ex. : Mindmeister, Freemind)
- les gestionnaires de signets (ou bookmarks) permettent de stocker et de classer les adresses des sites à interroger. Tous les navigateurs en intègrent un par défaut, mais ils sont souvent assez limités en termes de fonctionnalités. C'est pourquoi il existe aujourd'hui des services en ligne gratuits beaucoup plus puissants et permettant à tout un chacun de retrouver ses sites préférés en un clin d'œil, quelle que soit la machine sur laquelle il se trouve.
- le social bookmarking consiste à partager ses favoris avec les internautes qui ont les mêmes intérêts. Les signets sont conservés sur une plate-forme en ligne qui permet la consultation depuis n'importe quel ordinateur. Twitter, Digg, Del.icio.us ...

appartiennent à cette famille. Nous y reviendrons dans notre chapitre consacré à la veille collaborative.

### *La collecte*

Les outils ou modules de collecte ont pour objet de récupérer du contenu selon un sujet de recherche et en travaillant sur différents flux. Ainsi les agents intelligents, censés selon la norme AFNOR, adapter leur comportement à leur environnement et, en mémorisant leurs expériences, enrichir le système qui les utilise en ajoutant, au cours du temps, des fonctions automatiques de traitement, de contrôle, de mémorisation ou de transfert d'information ».

Parmi eux, on trouve :

- les agents de surveillance (WebSite-Watcher, KeyWatch, KB Crawl...) : ils scrutent à intervalles réguliers un ensemble de ressources en ligne (sites Internet, forums, listes de diffusion) établies dans une liste fixe et signalent les modifications sur ces ressources; il est possible de paramétrer le choix de la périodicité, l'analyse de certaines balises sur les pages...
- les agents de recherche : installés sur le poste de l'utilisateur, ils sont capables d'interroger le web à partir de requêtes plus ou moins évoluées (voire en langage naturel). Ils peuvent ainsi stocker et classer les requêtes posées par l'internaute et sont capables d'effectuer le suivi sur un sujet, et d'une certaine manière, de faire de la veille. Copernic Agent est l'un des plus facilement disponibles, mais dans sa version *basic* gratuite, Google ne figure pas parmi les moteurs de recherche constituant sa base !
- les agents aspirateurs de sites : ils téléchargent toutes les données contenues par un site Web pour les sauvegarder sur le disque dur de l'utilisateur, ce qui lui permet de consulter les pages correspondantes sans être connecté à Internet. Le principe de ce type de logiciel repose sur l'analyse des pages web du site à récupérer : un index des éléments composant chacune d'elles est établi (texte HTML de la page, images, sons, vidéos, animations, etc.) et la profondeur d'analyse peut être paramétrée pour télécharger plus ou moins de fichiers. Un tel outil peut s'avérer intéressant quand on est amené à consulter fréquemment les mêmes pages d'un site (Wysigot, HTTrack).
- les applications de type Desktop Search (Google, Copernic, Windows, Exalead, Spotlight pour Mac OS...) qui ne sont spécifiquement dédiées à la veille, mais permettent aux utilisateurs de bénéficier d'un moteur interne pour faire des recherches

en texte intégral sur les e-mails, les fichiers, la musique, les photos, les chats, les pages web consultées, les pièces jointes, les contacts...

### *L'analyse*

C'est à cette étape que l'information acquiert une valeur ajoutée. Les informations rassemblées à l'étape précédente sont évaluées, recoupées, analysées, synthétisées pour établir des liens, poser des hypothèses, formuler des scénarii, faire des propositions... C'est l'étape la plus importante et la plus difficile du processus, souvent assurées par des « experts » ou « analystes » du domaine. Certains outils peuvent aider à cette tâche, surtout lorsque le volume d'informations est tel qu'une analyse manuelle de leur contenu n'est pas possible:

- les outils de classification et de catégorisation (ou de clusterisations) requièrent des technologies avancées en matière d'intelligence artificielle et de traitement du langage. Ils permettent de classer de manière automatisée un corpus documentaire suivant certains critères (le sujet, le style...) et de générer automatiquement, par exemple, des plans de classement ou des dossiers thématiques, en déduisant à partir des occurrences des mots les thèmes principaux et en organisant les informations à l'intérieur de ces dossiers. En automatisant la classification du texte, la catégorisation libère des tâches de validation de l'information à faible valeur ajoutée et fortement consommatrice de temps. Tout cela au profit de la phase d'analyse à même d'optimiser le projet de veille. (Clusty de Vivisimo, LexiQuest Categorize).
- les outils de résumés automatiques : ces outils définissent automatiquement, en fonction de leur position en général, les éléments essentiels d'un texte et les extraient à la volée, pour les présenter sous une forme plus ou moins condensée. Il en existe de nombreux, et ils sont assez simples à utiliser (Copernic Summarizer, Open Text Summarizer, Pertinence summarizer...)
- les outils d'extraction de connaissances, d'analyse de contenu, comme Wordmapper ou Mindset Infoextract censés permettre extraire l'information essentielle dans une masse d'information non structurée. Les techniques de text mining (ou fouille de textes) qui sont alors utilisées facilitent, sur la base d'une analyse sémantique, le traitement des textes et extraient, à partir de données hétérogènes et non structurées, de l'information en y apportant du sens.
- Les outils de cartographie : ils permettent la visualisation d'une recherche, présentation graphique et la présentation d'un corpus documentaire (ex. les résultats d'un moteur) sous forme de sphères, de réseaux, de grappes d'information reliant entre

eux les concepts voisins de la thématique de recherche. (Kartoo Visu Newzingo, Quintura, TagCrowd...)

Lorsqu'on les manipule correctement, ces outils libèrent des tâches de validation de l'information à faible valeur ajoutée et très consommatrices de temps, et ce, au profit de la phase d'analyse à même d'optimiser le projet de veille. Néanmoins, il reste essentiel de qualifier les informations retrouvées, de vérifier leur véracité, d'évaluer leur intérêt et leur qualité (l'information est-elle complète, suffisante ?), ce qui peut difficilement se faire de manière automatique. L'humain reste essentiel.

### *La diffusion*

Les outils ou modules dédiés que l'on rencontre à ce stade vont permettre de distribuer les livrables de la veille au sein de l'organisation en temps quasi réel. La mise en œuvre optimale de cette phase relève d'un équilibre subtil, puisqu'il faut déjouer le piège de la surcharge informationnelle que nous évoquions précédemment. Deux méthodes :

- le push : l'information est « poussée » de manière automatique vers le chercheur, en fonction de ses préférences et de critères préétablis par celui-ci. Cette méthode demande en effet de développer une stratégie de veille en recensant les sources directes, en repérant les sites de référence et en s'abonnant aux sources d'information sur Internet. Il est donc question ici d'organiser l'information reçue via les flux RSS dont l'usage est largement facilité aujourd'hui grâce à lecteurs de plus en plus performants (en ligne ou monoposte) ou encore de s'abonner aux newsletters, listes de diffusion et autres alertes Google. L'utilisateur n'effectue plus de recherches et son rôle consiste à évaluer l'information qui lui est acheminée par différents outils technologiques;
- le pull: l'utilisateur va chercher les informations et donc tirer les informations à lui. Cette méthode nécessite notamment de maîtriser les fonctions de recherche avancée des outils de recherches (moteurs, annuaires, etc.), de comprendre les possibilités et les limites d'Internet ainsi que de savoir évaluer la pertinence de l'information et la hiérarchiser.

Les méthodes « Push » et « Pull » sont complémentaires et, dans les deux cas, il est nécessaire de préparer soigneusement sa stratégie de recherche.



## **Les progiciels dédiés**

Des progiciels de veille propriétaires tels que Digimind, AMI-Software, KBCrawl ou Keywatch offrent chacun une suite de modules couvrant l'ensemble du processus de veille - depuis l'identification de sources jusqu'à la diffusion de tableaux de bord - et communiquant entre eux, ceci pour des projets de veille pouvant impliquer plusieurs centaines voire plusieurs milliers de personnes. Leurs concepteurs n'hésitent pas à évoquer des gains significatifs par rapport à une veille manuelle ou artisanale (de temps, d'argent...), ce qui justifierait sans doute un prix d'achat relativement conséquent. Il leur faudra, pour convaincre, « faire la différence » par rapport aux nouvelles applications web collaboratives qui permettent aux organisations de partager à peu de frais et de manière efficace les informations de la veille.



# **2<sup>ème</sup> partie**

**La veille :**

**collaborative,**

**forcément**

**collaborative ?<sup>10</sup>**

---

<sup>10</sup> Au point d'interrogation près, ce titre est emprunté à celui de l'article signé par Aref Jdey et Alpha Diallo dans la revue Documentaliste – Science de l'information, n°4, novembre 2008. L'original est ponctué de trois points de suspension !

Alors que la veille a longtemps été l'apanage de spécialistes fonctionnant généralement de façon assez cloisonnée, on observe depuis quelques années une multiplication des démarches collaboratives sous l'effet de plusieurs facteurs, notamment :

- l'évolution des technologies dites « sociales » du web 2.0,
- l'irruption du Knowledge Management comme processus de capture et d'enregistrement de l'expertise collective d'une entreprise quel que soit l'endroit où cette dernière réside ;

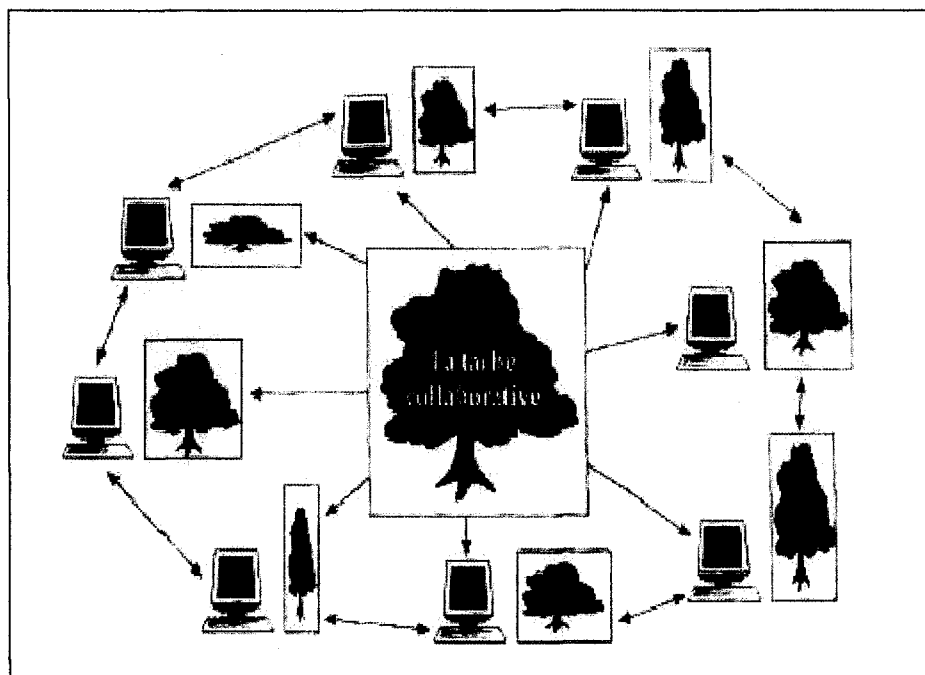
Pendant longtemps concentrée sur le contenu de l'information stockée, la veille « new look » devrait, nous annonce-t-on, s'enrichir en construisant de nouvelles méthodologies prenant en compte les interactions sociales et intégrant cette dimension « collaborative » qui semble aujourd'hui toucher toutes les strates de l'entreprise. Chacun devrait devenir un acteur capable de s'approprier un large panel de contenus et de diffuser l'information ainsi collectée dans une organisation « carburant » à ce que Pierre Lévy [LEV97] nomme « l'intelligence collective », c'est à dire, « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une « pleine » mobilisation des compétences. [...] L'intelligence collective réfère à l'intelligence réalisée à différents niveaux collectifs de l'organisation, sinon dans l'organisation tout entière. Il ne s'agit donc pas de la somme des intelligences individuelles. L'intelligence collective, c'est l'intelligence des groupes de travail.» Réfléchir aux contours de ce qu'est une veille collaborative nous amène donc à nous interroger en premier lieu sur la notion de travail collaboratif. Celle-ci n'est pas nouvelle en soi ; mais avec l'essor des outils informatiques et Internet offrant aux organisations des possibilités nouvelles en matière d'organisation du travail, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de projets, elle a pris ces dernières années une nouvelle dimension. Cette notion est donc aujourd'hui étroitement liée aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), on parle d'ailleurs souvent d'« outils de travail collaboratif » (OTC).

## **Collaborer vs coopérer**

Il n'existe pas de véritable consensus sur une définition précise de la collaboration du fait de sa proximité avec d'autres notions. L'une des solutions qui s'offrent à nous pour définir ce qu'est la collaboration est sa distinction avec la notion de coopération. Ces termes sont parfois utilisés indistinctement, mais certains des auteurs visités pour l'élaboration de ce mémoire se proposent de différencier les deux concepts, car, selon eux, ils ne renvoient pas aux mêmes modes d'organisation du travail.

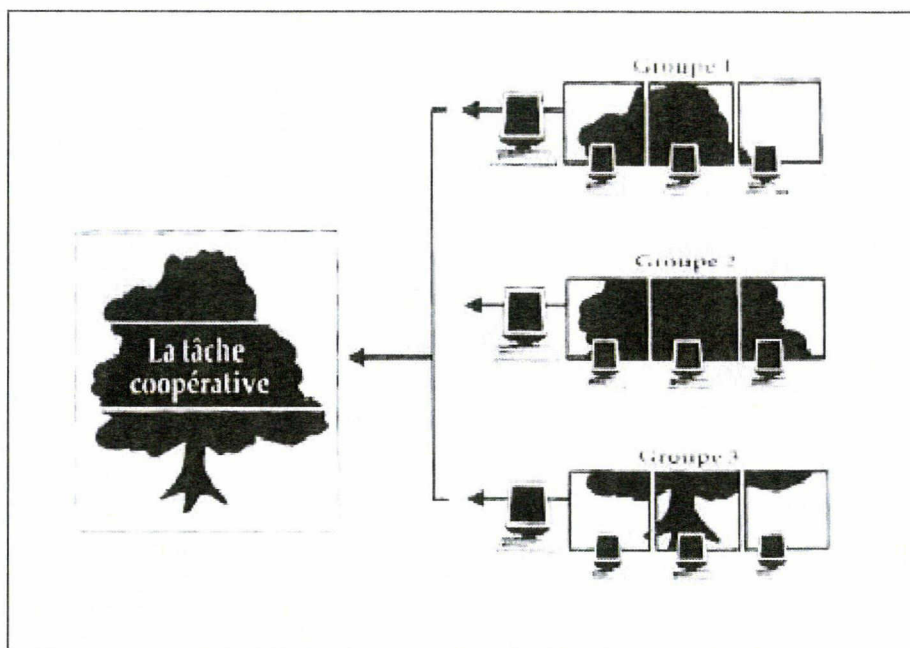
Collaborer, c'est au sens latin *cum*/avec et *laborare*/travailler, travailler ensemble, élaborer en commun une solution négociée, consensuelle que l'on ne pourrait créer seul. Selon Roschelle et Teasley [ROS95] la collaboration est « une activité synchrone et coordonnée et qui résulte de la tentative continue de construire et de maintenir une conception partagée du problème ». Elle implique un engagement mutuel des participants dans un effort coordonné pour résoudre ensemble le problème. Les rôles ne sont pas répartis a priori et la responsabilité est collective. Les auteurs soulignent l'importance de la négociation : les interactions entre les participants sont soumises à la négociation continue et elles sont permanentes. Le travail collaboratif implique en effet un engagement mutuel des participants dans un effort coordonné pour réaliser la même tâche. De la même façon, pour Jean Heutte [HEU03], « la distinction entre coopératif et collaboratif s'opère en distinguant les relations qu'entretient chaque individu avec les membres du groupe [NDLR : obligation ou liberté], sa responsabilité par rapport aux actions [NDLR : responsabilité déléguée au coordinateur ou constamment partagée], sa capacité à influencer sur la définition et l'enchaînement des actions permettant d'atteindre l'objectif assigné au groupe [NDLR : statut : hiérarchie ou égalité]. » En résumé, les principes fondamentaux du travail collaboratif seraient les suivants :

- définir la finalité de la collaboration en laissant la possibilité d'évolutions au fil du temps en lien avec la stratégie d'entreprise ;
- baser l'échange sur un modèle ouvert de prise en compte des spécificités et intérêts de chacun autour d'un animateur légitime,
- valider des règles et modes de fonctionnement en matière de confidentialité, de partage d'assiduité par une charte ou tout autre moyen adapté ;
- calibrer les investissements demandés à chacun, avec une répartition des rôles équilibrés, tout en valorisant les résultats obtenus suivant des objectifs concrets.



*Le travail collaboratif selon Henri et Lundgren-Cayrol [HEN01]*

Le terme « coopérer » renvoie quant à lui au latin (ecclésiastique !) *operari*/travailler, accomplir une action ou *cooperare* pour prendre part à une œuvre commune et par conséquent, selon Barnard [BAR38], dépasser les limites de l'action individuelle. Le travail coopératif est accompli par une division du travail négociée dans laquelle chaque personne est autonome et responsable d'une partie de la résolution d'un problème. Les interactions se limitent à l'organisation, la coordination et l'avancement du projet, mais l'une des clés de la coopération est le partage d'information.



*Le travail coopératif selon Henri et Lundgren-Cayrol [HEN01]*

Pour résumer cette courte analyse terminologique, nous proposons de retenir que la collaboration se définit par une situation de travail collectif dans laquelle tâche et but sont communs en vue de construire ensemble des savoirs. A l'inverse, on parle de travail coopératif quand deux ou plusieurs personnes travaillent conjointement dans un même objectif, chacune ayant à sa charge une part bien définie du travail à réaliser.

L'un des faits saillants du travail collaboratif est qu'il s'est renforcé avec les nouvelles méthodes de management, et surtout qu'il est supporté par les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui lui sont désormais dédiées. La collaboration, nous dit le Grand Dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française, désigne plus spécifiquement un mode de travail « usant de ressources informatiques dans le contexte d'un projet réalisé par les membres d'un groupe de personnes reliées en réseau »<sup>11</sup>. Le mode collaboratif est en effet indissociable de la technologie et de l'idée d'«entreprise réseau», elle-même très liée au concept de knowledge management (KM) : « le knowledge management s'appuie sur des outils informatiques et les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces dernières jouent un rôle fondamental, puisqu'elles interviennent dans l'acquisition, le stockage, la recherche, l'analyse, l'édition et la diffusion

<sup>11</sup> Le Grand Dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française [en ligne : <http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/gdt.html>], consulté en août 2010]

des informations (...) Ainsi, ce n'est pas au niveau purement technologique que le knowledge management constitue une innovation; l'innovation réside en fait dans l'application des technologies existantes à une nouvelle logique fonctionnelle de l'entreprise : exploiter les ressources intellectuelles. L'enjeu porte sur l'intégration des diverses technologies, afin d'offrir à l'utilisateur une solution globale qui facilite l'exploitation des informations. » [COL99]. Cette perspective de l'organisation réseau, au sens propre (fils, câbles...), comme au sens figuré (une organisation réticulaire) va de pair avec une redéfinition des fonctions et rôles de chacun et surtout, « un bouleversement dans la hiérarchie puisque tout le monde possède de la même information et des mêmes gisements d'information » [COL99]. Grâce aux réseaux internes de communication comme les Intranets, la répartition des pouvoirs s'effectuerait sur de nouvelles bases et les structures s'aplatiraient. L'« utopie » de la transparence et de la liberté véhiculée par ces propos écrits il y a maintenant 10 ans est particulièrement séduisante; elle résiste difficilement pourtant, à notre avis, à l'idée simple que primo, toute organisation vise un objectif déterminé par sa mission et que, secundo, l'usage des technologies vient (a priori) soutenir cet objectif et ne fait pas disparaître les normes liées par exemple à la sécurité informatique, la recherche de la productivité, la culture du contrôle des actions. Il faut pourtant admettre que la généralisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, au premier rang desquelles l'Internet a des conséquences profondes sur l'organisation du travail et qu'il est de plus en plus question d'encourager l'information mutuelle des membres d'une équipe, mais aussi d'amplifier leurs contributions par des moyens modernes de traitement, d'archivage et de mise en commun des informations. Il nous faut donc envisager l'activité de veille à la lumière d'une organisation polymorphe, flexible, utile, adaptable : un réseau ou une communauté.

## **La veille envisagée comme une activité de réseau**

Activité de support et partie prenante du processus collaboratif, la veille est par essence une activité de réseau, globale et multidimensionnelle. Dans cette hypothèse, les participants du système appartiennent à divers réseaux, tantôt comme collecteurs, tantôt comme usagers finals, preneurs de décision et même comme analystes, aidant les responsables du système dans l'étape d'analyse et produisant l'intelligence du processus. Ces réseaux fonctionnent comme des canaux préférentiels de flux des informations entre les points les plus divers de l'entreprise. Dans la perspective d'un système décentralisé, Jakobiak [JAK88] propose la formation de deux réseaux, l'un d'observateurs, l'autre d'analystes, pour aider à la prise de



décisions. La production de contenus pertinents implique la nécessité d'un réseau de spécialistes pouvant allier une haute spécialisation dans de nombreuses disciplines différentes et devant travailler en collaboration avec les réseaux de collecte, pour rechercher des données dans des informations de diverses sources et sur des sujets variés, afin d'alimenter le processus d'analyse pour la prise de décisions. Martinet et Marti [MAR95] attirent notre attention sur la mise en place de réseaux de contacts personnels internes et externes, dans le but de développer de nouvelles sources d'information informelle pour le processus. Les réseaux de veille sont composés de professionnels liés à des secteurs spécifiques d'intérêt. Ces professionnels reçoivent constamment les informations, en font ou non une analyse préalable et les mettent à disposition dans un cadre informationnel préétabli. Ces divers réseaux sont reliés entre eux, de façon à permettre une analyse plus large des sujets pilotés, car les informations des différents secteurs sont confrontées pour chercher à en identifier les synergies et les impacts possibles sur l'organisation.

## **La veille envisagée comme une communauté de pratique**

Wenger, McDermott et Snyder [WEN02] ont défini les communautés de pratique comme « des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion à propos d'un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et expertise dans ce domaine en interagissant de manière régulière. » Elles sont censées faciliter la transmission de savoirs tacites, basés sur l'expérience (une part majeure de l'avoir d'une organisation), dans l'action et les savoirs explicites acquis par la formation. Elles peuvent exister sous plusieurs formes: internes à une entreprise ou communes à tout un secteur économique; localisées dans un établissement ou étendues à de multiples succursales... Elles se définissent sous trois dimensions :

- les frontières de leur domaine d'application,
- leur existence sociale en tant que communauté et les outils,
- le langage, des histoires et documents que les membres de cette communauté partagent et s'échangent.

D'autres auteurs permettent de compléter cette première définition formelle en s'appuyant sur les différences de nature qui existent entre les communautés de pratique et les trois types de groupes socioprofessionnels que sont les structures métiers, les équipes projets et

les réseaux, différences synthétisées dans le tableau proposé par Florence Stenuit Hautdidier [STE06] dans son mémoire consacré aux communautés de pratique:

	Finalité	Membres	Ciment	Durée de vie
Communauté de pratique	Renforcer les compétences des membres, développer et échanger des connaissances	Ceux qui se désignent eux-mêmes comme membres, en fonction de leur intérêt ou de leur expertise pour un domaine	La passion, l'investissement personnel et le sentiment d'appartenir à la communauté et au domaine de spécialisation en question	Tant que les participants voient un intérêt à la maintenir
Équipe de travail	Fournir un produit ou un service	Tous les subordonnés du groupe	Des exigences métiers et des objectifs communs	Jusqu'à la prochaine réorganisation
Équipe projet	Réaliser une tâche précise	Ceux que le management affecte à cette structure	Les étapes intermédiaires et l'objectif final du projet	Jusqu'à la réalisation du projet
Réseau informel	Recueillir et faire circuler les informations	Des amis et des contacts professionnels	L'existence de besoins réciproques	Tant que les participants ont raison de rester en contact

*Comparaison des communautés de pratique avec différentes formes d'organisation*



Les communautés de pratique se distinguent des structures métiers en définissant elles-mêmes leurs objectifs et leurs moyens d'action, en dehors des contraintes directes du marché. Elles ne sont pas des équipes de travail, même dispersées géographiquement. Définies par leur domaine d'intervention, en lien avec la pratique professionnelle de leurs membres elles reposent sur des valeurs partagées et des intérêts communs. Les membres d'une communauté s'identifient étroitement à celle-ci et sont liés par la connaissance qu'ils partagent et qu'ils développent ensemble. Contrairement aux équipes projets souvent définies par une tâche à accomplir ou une mission à remplir et mues par la réalisation d'un livrable dont tous partagent la responsabilité, les communautés ont rarement un plan de travail prédéfini. Leur durée de vie n'est pas non plus déterminée par la réalisation du livrable ou de l'objectif, mais par la création de savoirs et de connaissances. Elles se distinguent enfin des réseaux, car beaucoup plus qu'un simple ensemble de connexions, elles ont un objet commun qui exerce une force d'identification forte.

Si nous transposions ce raisonnement à ce que serait une communauté de veille, nous pourrions la situer entre la communauté de pratique et le réseau informel. Une communauté de pratique est en général centrée sur la réflexion collective et le partage des connaissances autour d'une thématique métier. Pour Wenger, McDermott et Snyder [WEN02], elle serait conduite par « un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. » Nous pourrions en conclure que dans cette hypothèse, la communauté de veille n'est pas une communauté de pratique puisqu'elle réunit des personnes n'appartenant pas forcément au même pôle d'expertise, et vise le partage d'informations plus que le partage de connaissances. La communauté de veille ne serait pas non plus un réseau informel puisqu'au contraire de ce dernier, elle est encadrée par une méthode et des processus (cf. supra). Nous pourrions envisager le terme de « métacommunauté » transcendant les frontières entre les métiers.

Réseau, communauté de pratique ou métacommunauté : quel que soit le vocable choisi, il semble qu'une véritable « ingénierie » du collaboratif touche désormais les activités de veille. Les fonctions habituellement centralisées dans un service sont en quelque sorte externalisées. Les veilleurs « traditionnels » sont amenés à transférer des savoir-faire, en recherche d'informations, par exemple; à jouer un rôle de conseil et de support plutôt que de produire des contenus, à assurer le paramétrage et la maintenance de système de veille pour permettre d'autres de se concentrer sur des analyses ciblées. La collaboration s'instaure autour d'une

complémentarité de compétences sur des périmètres mieux définis autour d'enjeux opérationnels. Les bénéfices attendus sont multiples :

- un gain de temps dans la collecte et la transformation des informations
- la mise en place d'une « veille de proximité immédiate » ;
- une réduction du bruit : moins le nombre d'intermédiaires est important, plus l'information est authentique ;
- la satisfaction de davantage de besoins : la constitution d'un réseau permet de cumuler les compétences de chacun de ses membres. De plus, le réseau permet une communication « bottom up » qui fera remonter les besoins jusque-là inexprimés ;
- une réduction du délai de réponse de l'entreprise aux situations critiques ;

Néanmoins, la mise en place d'un réseau de veille doit suivre certaines recommandations pour dépasser un réel écueil organisationnel: chercher à impliquer le personnel, encourager l'intégration entre les individus et le partage des informations... Sans la participation de la majorité des personnes clés au processus, le résultat de l'échange d'informations risque d'être peu rentable pour les objectifs que le réseau s'est donnés. C'est ici que les fonctions d'animation (de coordination) prennent tout leur sens. Dans une communauté de pratique, c'est en effet à l'animateur que revient la tâche de dynamiser cette dernière et d'orienter ses efforts. Il en est le guide et le gestionnaire et a pour rôle d'assurer son développement, sa pertinence, son importance stratégique au sein de l'organisation, et sa visibilité. Reste à savoir quelle position il est censé adopter vis-à-vis des autres membres de la communauté.

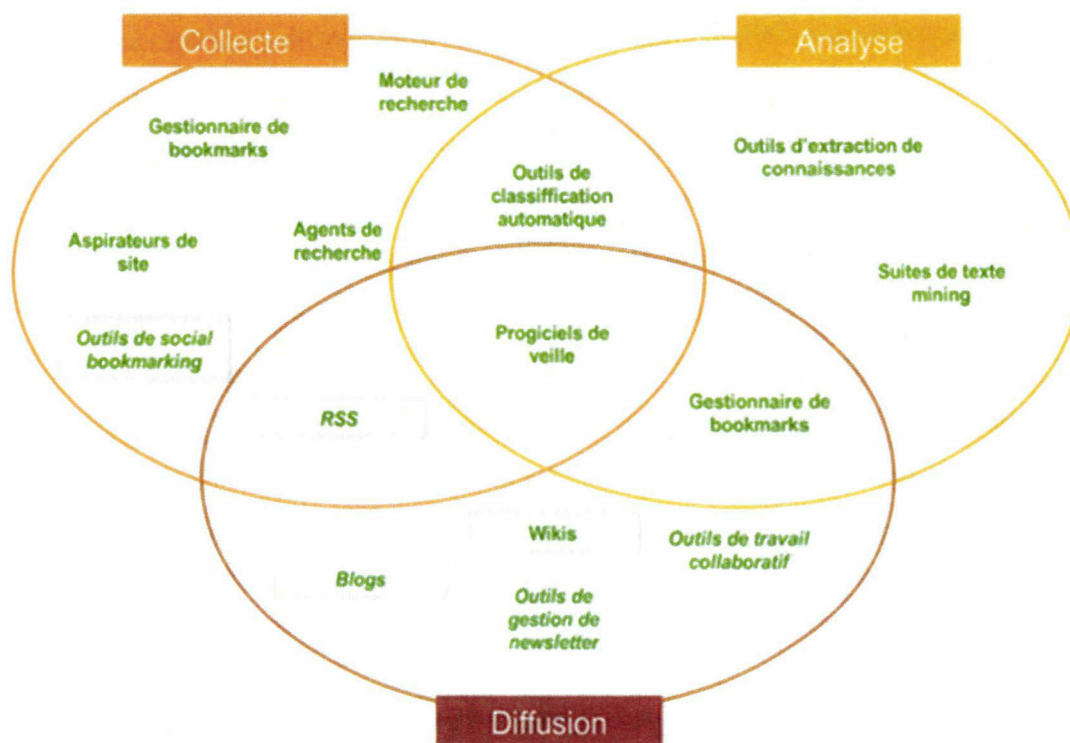
Une autre question se pose quant au fonctionnement de ce réseau/communauté de veille : comment capitaliser l'information moissonnée tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise ? Le knowledge management, par la voix de l'un de ses théoriciens français, Jean-Yves Prax, nous indique que « la simple accumulation d'informations ne constitue pas une valeur en soi ; ce qui compte, c'est la capacité de répondre avec pertinence à la question que se pose l'utilisateur final. » [PRA00]. L'information n'est pas en soi une ressource exploitable ; ce qui l'est, c'est la connaissance. Le capital de connaissances doit être archivé, valorisé, exploité afin de tirer profit des synergies entre compétences et pratiques. Il ne s'agit donc pas de simplement brasser des informations sur Internet, mais plutôt d'intégrer ces infos dans des savoirs, des savoirs dans des connaissances et des connaissances dans des cultures. Il faut donc que l'organisation mette en œuvre la transformation des informations en connaissances et organise l'accès à ces dernières (la capitalisation) « indépendamment des acteurs qui l'ont créé. C'est un patrimoine pour l'entreprise qui doit survivre aux acteurs. Sans

cet effort de capitalisation [...] elle reste virtuelle et se réduit à une somme d'expériences isolées» [PRA00]. D'abord, repérer les connaissances cruciales. Puis les préserver, c'est-à-dire les modéliser, les formaliser et les conserver. Ensuite, les valoriser au service du développement de l'entreprise, en les rendant accessibles selon des règles de confidentialité, les diffuser, les exploiter, les combiner, en créer de nouvelles. Les veilleurs sont en quelque sorte appelés à devenir des créateurs de connaissances clés pour l'entreprise et à devenir acteurs d'une « intelligence d'entreprise » unifiant les pratiques de veille à celles de la gestion des connaissances : les données internes sont associées aux informations externes et chaque métier de l'entreprise peut tirer profit de la démarche. Reste à structurer les données produites et à extraire dans les informations (formelles et informelles, structurées et non structurées) les connaissances permettant l'analyse prédictive qui, rappelons-le, reste l'objet premier de la veille. Un système d'archivage des données, ou la consignation des savoir-faire dans des documents spécifiques pourraient suffire à la tâche. Mais la panoplie de base du veilleur bien outillé s'est depuis quelque temps considérablement enrichie grâce aux applications du web 2.0 comme nous allons à présent le voir.

## **Outiller la veille collaborative avec le web 2.0**

Les applications sociales du web 2.0 proposent toujours plus de moyens d'interaction entre les utilisateurs et ces outils sont propices à une veille collaborative prenant en compte la dimension humaine. Les *plateformes de publication*, à l'exemple des *blogs*, aident la propagation rapide d'une information et permettent aux lecteurs d'interagir avec l'auteur - et entre eux- à propos de cette information. Les *wikis* visent une production de connaissances itérative et collaborative. Les *plateformes de partage* (médias, marque-pages, opinions, etc.) sont employées pour échanger et recommander du contenu, des connaissances ou des références. Les *réseaux sociaux en ligne* sont un moyen pour rechercher des données sur des personnes ou des entreprises ou pour identifier un « expert ». Ils offrent à leurs utilisateurs un moyen d'organiser leurs contacts, de communiquer avec eux et superviser leurs activités, en quête de possibilités d'interactions. Enfin, le *social tagging* est devenu le moyen principal d'organiser les ressources du web (signets, médias, billets de blog, etc.) ; un ensemble de *tags* issus d'une telle activité forme une *folksnomie* qui peut être considérée comme un vocabulaire de partage entre les utilisateurs. Le veilleur peut désormais jouer un rôle plus actif vis-à-vis des contenus qu'il manipule. En partant des différents documents provenant de ses

recherches, il extrait les contenus créés par d'autres en utilisant des outils de *scraping*<sup>12</sup>, les assemble en utilisant des outils de *mashup*, les commente, les annote en utilisant des outils de *tagging* et diffuse, partage ces contenus dans des espaces dédiés d'où ils pourront être extraits et retravaillés.



### *La veille 2.0 et ses outils*

Revisitée par le jeu des interactions sociales du Web 2.0, l'activité de veille ne consiste plus du tout à seulement stocker, organiser, extraire, analyser et diffuser de l'information dans l'entreprise. A s'occuper de stockage de documents numériques ou de simple gestion du flux de connaissances numérisées. Nous sommes bien passés d'une logique de contenus à une logique d'acteurs et d'information en contexte, grâce à la rencontre et à l'échange avec des pairs ou des experts. Encore une fois, ce que laisse entendre ce type d'organisation, c'est l'absolue liberté de participants subissant moins de contrôle et court-circuitant finalement la

<sup>12</sup> Le Web scraping (parfois appelé Harvesting) décrit généralement en informatique un moyen d'extraire du contenu d'un site Web, via un script ou un programme, dans le but de le transformer ou de changer son format pour permettre son utilisation dans un autre contexte ;

Source Wikipédia sur Internet : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Web\\_scraping](http://fr.wikipedia.org/wiki/Web_scraping)

hiérarchie formelle. Un « réseau de neurones » en quelque sorte - pour rester dans le registre de l' « intelligence collective » chère à Pierre Lévy [LEV97], interceptant, filtrant, les signaux entrants et les renvoyant après « raffinage » vers d'autres neurones. Nous n'irons pas plus loin dans la métaphore et on pariera sans trop risquer qu'il reste encore quelques étapes à franchir pour parvenir à un tel niveau de « collaboration » (faudra-t-il encore l'appeler comme cela ?), ne serait-ce qu'en raison du niveau de « maturité », c'est-à-dire d'adoption, plus ou moins avancé des participants au système. Dans un article intitulé « Outiller les interactions sociales au sein du processus de veille », Mylène Leitzman [LEI10] considère en effet que « s'il est plutôt facile de reconnaître que le web 2.0 apporte de nettes améliorations du point de vue des applications avancées de collecte, traitement, et diffusion de l'information, il est moins évident que le web 2.0 transforme durablement le processus organisationnel de la veille en entreprise, ces changements seront plus longs à venir. Car, pour reprendre l'analyse de Gary Hamel, « le paradoxe du management actuel, dans lequel s'inscrit le processus de veille, c'est qu'en ce moment, les entreprises utilisent des processus du 21e siècle, qui fonctionnent tous sur Internet, et des processus de management du milieu du 20e siècle, reposant tous sur des principes de management du 19e. » (Hamel, 2007). Il faudrait, pour confirmer ou confondre ce point de vue, procéder à une revue significative d'expériences, ce qui n'est pas ici notre ambition.

Retenons en conclusion de ce chapitre que la motivation première d'une production de veille collective – ou même de la systématisation d'échanges de contenus de veille – c'est d'offrir une vision plus large, une meilleure qualification de l'information (données mieux filtrées, plus recoupées et plus finement analysées), sans compter le gain de temps et les économies d'échelle. Ce sont ces avantages attendus qui nous ont guidé tout au long du stage réalisé au PANDOC.

**3<sup>ème</sup> partie**

**Proposition**

**d'une solution**

**pour la mise en place**

**d'une veille collaborative**

**au PANDOC**

Nous l'avons vu précédemment, mettre en place un processus de veille impose un questionnement, ainsi qu'une phase préalable d'analyse :

- Analyse de l'existant, humain et matériel,
- Analyse du public et des ses attentes,
- Définition des thématiques et informations à collecter, puis à diffuser,
- Recensement et analyse des outils existants...

Cette démarche se retrouve tout à fait dans les grands principes de la norme X50-053 préconisée par l'AFNOR [AFN98] pour la mise en place d'une cellule de veille :

1. Sensibilisation
2. Prise de connaissance de la situation
3. Définition des enjeux
4. Traduction en axes de veille
5. Diagnostic de l'organisation et des pratiques, recensement des sources
6. Évaluation des écarts
7. Recommandations (catégorie d'informations à collecter, hiérarchisation des sources et proposition d'outils)
8. Mise en place
9. Accompagnement

Excepté les étapes de recensement des sources, de mise en place et d'accompagnement, j'ai suivi les grands principes de cette norme pour mener à bien ma mission.

## **Sensibilisation**

Un premier entretien avec le responsable du groupe, André Davignon, le 31 mars 2010 m'a permis de mieux définir les objectifs de la mission et d'en circonscrire le périmètre. Il s'agissait avant tout de « s'entendre sur les termes » : qu'est-ce que la veille ? De quel type de veille parle-t-on ? Que signifie « collaboratif » ? Qu'entend-on par veille collaborative ? Cette entrevue de deux heures m'a permis de bien comprendre les enjeux de la mise en place d'une veille collaborative au ~~du~~ PANDOC. Mes connaissances en la matière ne me laissaient pas envisager ce type de démarche en dehors d'un secteur économique concurrentiel (veiller pour



survivre !) et d'une vision stratégique de l'entreprise. Pourquoi un service public tel que le PANDOC pouvait-il, lui aussi, être amené à surveiller son environnement ? La discussion dont il est ici question a donc permis de clarifier dans mon esprit, puis de reformuler et valider l'objet de la mission : apporter aux métiers du PANDOC une ou des solutions veille et de gestion des connaissances permettant de collecter et partager en interne les informations grises et informelles (recueillies par les agents au cours de leurs activités professionnelles), et sur lesquelles s'appuyer pour développer des prestations auprès de maitrises d'œuvre externes. En cas de recours à un logiciel, l'impératif était qu'il soit open source et gratuit. Il devait également s'inscrire dans une démarche de conformité avec les infrastructures existantes, notamment en termes de sécurité. Ce premier entretien avec André Davignon a été complété par de nombreux autres échanges permettant de faire un état régulier de l'avancement des travaux.

## **Analyse de l'existant**

### **Enquête par entretiens avec les personnels du PANDOC**

J'ai rencontré en face à face les 12 personnes travaillant aujourd'hui au PANDOC. Ces entretiens semi-directifs avaient au préalable été préparés grâce à un questionnaire articulé autour de trois grandes parties thématiques :

- Une présentation de la fonction : cette partie devait me permettre de mieux comprendre l'organisation générale du PANDOC, ainsi que les fonctions exercées par chaque acteur pour mieux cibler leur domaine d'action (ces données seront ensuite utilisées pour déterminer les « axes de surveillance » du système) ;
- Une présentation des usages et les pratiques existant au sein de l'organisation en matière de veille : il s'agissait ici d'identifier les moyens et outils mis en œuvre par chacun pour identifier, collecter et analyser les informations ayant un lien avec le domaine sur lequel il travaille. Par information, nous entendons publications formelles ou informelles, découvertes, nouveautés et inventions sur toutes les dernières avancées permettant de dessiner un état de l'art du métier exercé. Il s'agissait également pour moi de connaître les principales sources surveillées ;
- Un recueil des besoins, suggestions et attentes : cette partie plus ouverte avait pour but de commencer à mettre en perspective les besoins identifiés et de confronter ces

derniers à un premier modèle d'organisation.

## Synthèse des entretiens

### *Sur la forme de l'organisation :*

Le PANDOC est une structure particulière, faisant travailler ensemble des chargés d'études documentaires et des informaticiens assurant des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre dans les domaines documentation et archivage, essentiellement pour les maîtres d'ouvrages ministériels. Compte tenu de cette spécificité, les personnels ne travaillent pas tous sur le même projet en même temps, ce qui peut poser un problème de pérennisation du savoir des acteurs, qui passent d'un projet à un autre sans avoir toujours le temps de mutualiser leurs connaissances avec leurs collègues.

Au moment où j'effectuais mon stage, le PANDOC achevait sa réorganisation avec son rattachement au Service à Compétence Nationale (SCN) « Centre de prestations et d'ingénierie informatiques » (CPII) du Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de la Mer. Même si ce point n'entre pas dans le champ de notre étude stricto sensu, il était difficile d'ignorer cette réorganisation complexe, souhaitée par le gouvernement dans le cadre de « la modernisation des politiques publiques ». Elle nous a servi de toile de fond, notamment lorsqu'il s'est agi de se pencher sur l'organisation du système cible.

### *Sur l'adoption d'une l'activité de veille :*

La veille est une activité entrant dans les domaines d'intervention du PANDOC. Mais en la matière, les définitions, démarches, besoins et attentes sont très différents selon les personnes rencontrées:

- parmi ceux qui pratiquent déjà une veille, certains le font de manière intuitive (la sérendipité)<sup>13</sup>, d'autres ont adopté une démarche pouvant s'inscrire dans le cadre normatif; c'est le cas pour les personnes en charge de l'élaboration des deux outils de veille existant déjà :
- le répertoire des sites Internet : en version Intranet, il recense les sites utiles aux agents du

---

<sup>13</sup> La sérendipité (serendipity) est un mot inventé en 1754 par le philosophe anglais Sir Horatio WALPOLE, pour qualifier la faculté qu'ont certains de trouver la bonne information par hasard, un peu sans la chercher. Le mot provient d'un roman de l'époque "The three princes of Serendib" (les trois princes de Ceylan) à qui le hasard apportait la solution des situations fâcheuses où ils tombaient.

Ministère dans leur travail quotidien (domaines techniques ou généraux). La version internet quant à elle, consiste en une sélection de sites ayant trait aux domaines de compétence du Ministère. Une liste des nouveautés est mise en ligne tous les mois sur le site intranet du PANDOC et les personnes intéressées peuvent s'y abonner grâce à une liste de diffusion.

**PANDOC** Point d'Appui National documentaire

Le web du ministère  
 > Portail intranet du ministère  
 > Guide ressources intranet  
 > Portail internet du ministère  
 > Guide ressources internet  
 > Moteur de recherche national

Accueil > Qui sommes nous > Activités du PANDOC > Outils professionnels > La veille du PANDOC > Lettres d'information

Accueil > Lettres d'information > Nouveautés du répertoire des sites internet > 2010

**Nouveautés du répertoire des sites internet. Mois de mars 2010.**

Recherche sur le site  
   
 > Recherche élargie

2010

Nouveautés du répertoire des sites internet. Mois de janvier 2010.  
 Nouveautés du répertoire des sites internet. Mois de février 2010.  
 Nouveautés du répertoire des sites internet. Mois de mars 2010.

**Administration**

**Ressources QHSE**  
 La plateforme collaborative Ressources QHSE (Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement) met à la disposition des utilisateurs un glossaire sur l'environnement, la qualité des produits et des services et sur les responsabilités sociétales des entreprises  
 Rubrique : [Management](#) - [Ressources Humaines](#) > [Management](#) - [Qualité](#)

**Prévention**  
 Site dédié à la prévention de tous les types de risques : naturels, technologiques, professionnels, domestiques... Il propose des dossiers et actualités sur la gestion des risques et le management de la qualité.  
 Rubrique : [Management](#) - [Ressources Humaines](#) > [Management](#) - [Qualité](#)

**Misfu**  
 Site de partage de cours sur le thème de l'informatique. Administré par Christophe Bruggeman, ce site propose plus de 300 cours à disposition sur la bureautique, la programmation, les bases de données, internet, etc.  
 Rubrique : [Informatique](#) - [Bureautique](#) - [Sites ressources](#) - [Informatique](#)

**Construction - Génie civil**

**Les bonnes pratiques environnementales des travaux publics**  
 La Fédération Nationale des Travaux Publics met en ligne un site s'adressant à tous ceux qui souhaitent trouver des solutions innovantes, concrètes pour construire ou entretenir des équipements publics dans un meilleur respect de l'environnement. Les internautes peuvent consulter les bonnes pratiques par types d'ouvrages ou par enjeux environnementaux.  
 Rubrique : [Construction](#) - [BTP](#) > [Sites ressources](#) - [Construction BTP](#)

**Observatoire BBC**  
 Outil de partage d'expérience des opérations neuves et rénovées de Bâtiments Basse Consommation développé par le MEEDDM, l'ADEME et l'association Collectif EFFICERIE qui ont pour objectif commun de mettre en ligne une base de données nationale de référence des bâtiments BBC.  
 Rubrique : [Construction](#) - [BTP](#) > [Construction durable](#) - [Eco-construction](#)

**Economie**

**CEPRIC - Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Contractive**  
 Le CEPRIC est une organisation scientifique internationale non gouvernementale. Ses objectifs sont d'assurer et de promouvoir la collecte d'informations, la recherche scientifique et la publication de travaux concernant les secteurs économiques et les activités orientés vers le service de l'intérêt général et collectif (action de l'Etat et des pouvoirs publics régionaux et locaux, services publics, entreprises publiques, économie sociale, etc.  
 Rubrique : [Economie internationale](#) > [Informations générales](#) - [International](#)

**Urbanisme - Aménagement du territoire**

**Lexique de l'Aménagement du Territoire Européen**  
 Ce lexique rassemble les définitions normalisées des principaux termes de l'aménagement du territoire européen. Il regroupe des notions et des acronymes issus des textes officiels (traités, règlements, directives, rapports divers), ainsi produits par les divers institutions et organismes européens.  
 Rubrique : [Ressources terminologiques](#) - [Aménagement](#) - [Urbanisme](#)

**cadastre.mpp.fr**  
 Le plan cadastral français disponible en ligne est composé de 597041 feuilles de plan aux formats image ou vecteur. Ce service permet de rechercher, consulter et commander ces feuilles de plan.  
 Rubrique : [Sites ressources](#) - [Aménagement du territoire](#)

**InnovCity.com**  
 Site collaboratif d'informations animé par le Laboratoire Paris Région Innovation, association dont l'objet est de transformer le territoire francilien en territoire d'expérimentation. Son objectif est de décrypter et d'analyser les innovations dans tous les domaines de la ville : urbanisme, culture, environnement, tourisme, social, éducation, déplacement.  
 Rubrique : [Sites ressources](#) - [Urbanisme](#)

Vous pouvez retrouver le répertoire des sites internet à l'adresse :  
<http://pandocsd3.cete-tp.fr/annuaire/index/Internet.asp>

Pour tout commentaire ou pour être averti de la mise en ligne de la liste des nouveautés du répertoire des sites internet :  
[catherine.battochi@developpement-durable.gouv.fr](mailto:catherine.battochi@developpement-durable.gouv.fr)

### Capture d'écran du répertoire des sites internet réalisé au PANDOC

- le guide des ressources Intranet a pour périmètre l'ensemble des sites Intranet du Ministère et plus particulièrement ceux de l'administration centrale (sites généraux et sites métiers). Ici aussi, une liste des nouveautés est mise en ligne tous les mois sur le site intranet du PANDOC.

Signalons, par ailleurs, qu'au moment de mon arrivée, une personne était en charge de mettre en œuvre une veille autour de l'actualité du e-learning. Le livrable attendu était la diffusion d'une lettre mensuelle.

Des compétences informationnelles spécifiques autour de la veille existent donc bel et bien déjà au PANDOC, ce qui nous laisse à penser que structurer un processus collaboratif autour de ce savoir-faire existant ne devrait pas être un écueil.

- la notion de veille est parfois confondue avec recherche d'informations ou documentaires. Or, nous l'écrivions en amont en guise d'avertissement<sup>14</sup>, la documentation et la veille ne partagent ni les mêmes méthodes et techniques, ni le même esprit ;
- certains ne la jugent pas indispensable pour réaliser leur mission – une simple recherche d'informations sur le web suffit et en la matière, ils y parviennent tout seuls; d'autres au contraire l'estiment nécessaire; parmi ces derniers, certains sont en demande de « coaching », de mode d'emploi ou de procédures à suivre ;

#### *Sur les outils de veille :*

Les outils développés par ceux qui sont engagés dans une activité de veille sur Internet relèvent d'un besoin plus personnel que commun; par conséquent, nous avons rencontré quasiment autant d'outils que de personnes rencontrées :

- la syndication de contenu (flux/fils RSS) avec abonnement via les marques pages du navigateur web qui est Firefox dans la plupart des cas, Internet Explorer, une seule fois ;
  - des agrégateurs/lecteurs de flux en ligne: Google Reader, Netvibes ;
  - des outils de sauvegarde et de partage de marque-pages Internet (bookmarking): Delicious, Diigo; ces outils sont essentiellement utilisés à des fins de mémoire personnelle et pas dans une optique de collaboration interne. Par ailleurs, certains se plaignent de leur manque d'ergonomie (difficile de s'y retrouver, marquage par tags) et ne se disent pas attachés à l'outil s'il en existe d'autres plus performants;
- ➔ entre celui qui consulte ses fils RSS chaque jour et celui qui ne met pas suffisamment à jour ses signets, il est difficile d'établir une moyenne. Le temps imparti par chacun à cette activité est fonction de sa disponibilité (activité très chronophage, surtout dans la phase de collecte de l'information).
- personne n'utilise de méta moteur (type Kartoo) ou d'agents intelligents (type Copernic); le moteur de recherche utilisé le plus souvent est Google. Certains

---

<sup>14</sup> voir p. 9



construisent des requêtes évoluées pour trouver l'information qu'ils recherchent; d'autres le font plus en langage naturel. La plupart du temps, les personnes sont satisfaites des résultats trouvés, mais l'une d'entre elles fait remarquer qu' « on ne connaît pas l'info que l'on rate ».

### *Sur les sources*

Les informations collectées et analysées à des fins de veille sont rarement de type encyclopédique ; elles sont plus souvent concises et formelles propres à servir immédiatement l'objet de la recherche. C'est ce qui conditionne le choix des sources d'information et le canal de diffusion préféré des personnels du PANDOC :

- l'abonnement à des listes de diffusion: ce mode d'alerte est différemment apprécié des personnes. Nombre d'entre elles redoutent l'encombrement des boîtes aux lettres déjà bien fournies. Presque tout le monde est abonné aux deux revues Internet et Intranet réalisées en interne ; mais le niveau de lecture varie beaucoup: entre pas du tout et systématiquement, entre lecture approfondie et lecture des titres seulement. Cela dépend des sujets traités. Cette veille est a priori plus destinée aux services du ministère et est la concrétisation de l'une des missions confiées au PANDOC. D'autres listes de diffusion « métier » ont été citées telles que la lettre des chargés d'études documentaires du Ministère de la Culture ou celle de Global Security Magazine, par exemple.
- Les autres sources évoquées permettant de réaliser une veille sont les abonnements du service à diverses revues: Documentalistes (ADBS), Archimag, Netsource, l'Ordinateur individuel. Néanmoins, de nombreuses personnes ont soulevé le fait qu'elles y trouvaient peu ou pas d'informations déterminantes au regard des métiers exercés. Ces sources servent surtout à une information personnelle, plus généraliste.
- les autres sources d'information sur Internet, telles que les blogs, forums sont peu ou pas utilisés, en général faute de temps; quand elles le sont, c'est pour répondre à un besoin d'information précis et temporaire.

### *Sur la dimension collaborative:*

L'aspect collaboratif du travail est souvent perçu comme une opportunité de se tenir informé de la marche des projets développés au PANDOC et de servir au mieux les maîtrises d'ouvrage;

- en matière de veille, l'idée de partage n'est pas nouvelle, mais les expériences

précédentes (partage de fils RSS) n'ont pas été couronnées de succès ;

- certains ont conscience de faire un travail de collecte et d'analyse que leurs collègues font également ; ils regrettent cette redondance inutile qui est vécue comme une perte de temps et considèrent que la mise en place d'une veille collaborative pourrait l'éviter;
- certains estiment que ce qui « bon » pour eux dans l'exercice de leur fonction, ne l'est pas forcément pour tout le monde ; par ailleurs, on ne partage que ce sur quoi on est collectivement en questionnement. Il est donc nécessaire de trouver le juste milieu entre un contenu trop spécifique et une information trop générale qui deviendrait vite du « bruit ». Ce point soulève une vraie problématique, liée à la spécificité du PANDOC : il nous a été souvent ~~été~~ répété que le service faisait coexister des métiers complémentaires et pourtant passablement différents. Trouver les points de convergence, c'est-à-dire des axes de veille qui font sens pour l'ensemble des parties dans la perspective d'accroître son expertise, ne semble pas, a priori, aller de soi.

#### *Sur l'existant en termes de circulation et de partage de l'information au PANDOC:*

Travailler en collaboration suppose que l'on mette en place un système de circulation et de partage de l'information. C'est la raison pour laquelle il nous semblait important de comprendre les processus existant en la matière au PANDOC. Globalement, la circulation de l'information entre les personnels du PANDOC n'obéit pas à des règles rigides. Les personnels sont régulièrement appelés à se déplacer sur des sites distants pour rencontrer les maîtrises d'ouvrage, mais en interne, les réunions de service ne sont pas le mode de communication privilégié. Compte tenu de l'organisation spatiale du service, les échanges informels (de bureau à bureau) sont facilités. Par ailleurs, le service dispose de tous les outils lui permettant, a priori, de communiquer aisément: mail, intranet, visioconférence, serveur de fichiers partagés... Ce dernier permet essentiellement de documenter les projets, mais souffre, selon certains, d'une hiérarchie de l'information peu lisible. Plusieurs organisations y coexistent en effet, par nom de personnes, par projet, par application. Deux applications de gestion de contenu collaboratives sont par ailleurs à disposition (Livelink et Alfresco), mais elles n'ont pas vraiment été adoptées au cours du temps.

## Analyse des besoins

### La traduction en axes de surveillance

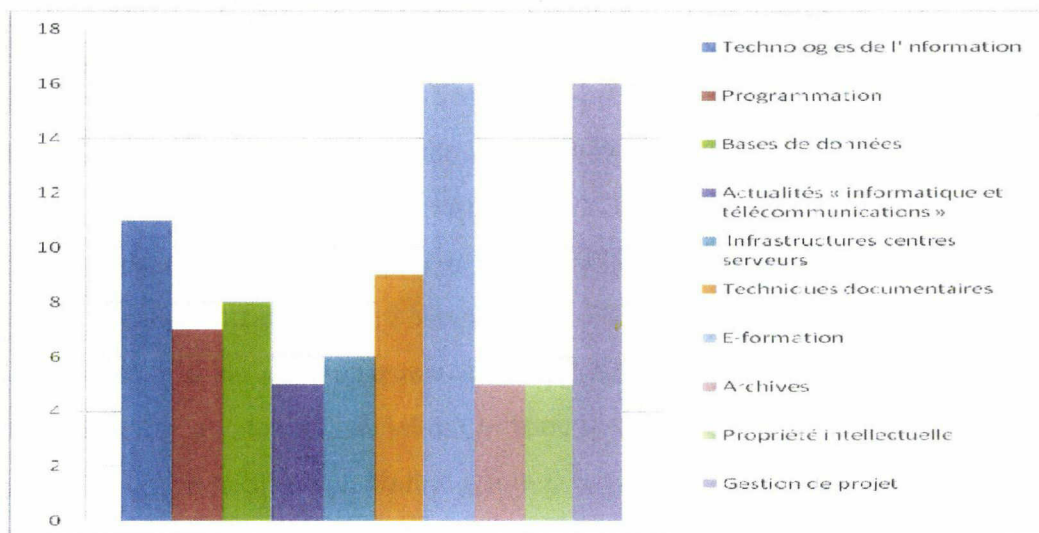
Méthode : la transcription puis l'analyse des entretiens ont fait apparaître un besoin de veille sur des thèmes très étroitement liés à la double compétence du PANDOC, fonctionnelle et technique, mais aussi un besoin d'information suffisamment généraliste sur les thématiques transversales (technologies de l'information par exemple). Pour circonscrire au mieux ces thématiques, et obtenir des résultats quantifiés, j'ai rédigé une liste de descripteurs et les ai hiérarchisés au sein de thématiques génériques. J'ai également testé certains d'entre eux sur des sources d'information sur Internet proposant par exemple des formulaires de recherche (bases de données d'articles, bibliographiques, alertes...). Cette liste a ensuite été corrigée, complétée puis validée par le responsable du groupe ainsi que par la responsable de la cellule documentaire, et enfin transposée dans un tableau. Celui-ci comportait au final 119 items répartis en 10 axes de veille principaux. À chacun des items était affecté un critère de notation de 1 à 3, correspondant respectivement à un besoin jugé « faible », « moyen » et « fort », la question posée étant évidemment : « à quel niveau placez-vous votre besoin en veille pour l'item concerné ? ». Par souci d'exhaustivité, et compte tenu de la pluridisciplinarité des métiers du PANDOC, je souhaitais couvrir tous les champs de veille potentiellement exploitables par les personnels du PANDOC, afin d'identifier, dans un second temps, ceux qui feraient l'objet d'une couverture collaborative parce que récoltant un maximum de points et répondant donc à un besoin collectif. C'est la raison pour laquelle le tableau comprenait autant de lignes. La personne interrogée pouvait également saisir des sujets de veille qui ne figuraient pas dans le questionnaire initial et qui viendraient donc enrichir la liste de base. Elle pouvait aussi soumettre des remarques et suggestions à la fin de l'exercice. À noter qu'au gré des demandes d'explication complémentaires qui me sont parvenues, il m'a fallu préciser le sens de certains descripteurs qui nécessitaient d'être explicités pour recueillir une réponse éclairée. J'ai adressé ce tableau par courriel<sup>15</sup> à tous les personnels du PANDOC en leur demandant de le compléter au regard de leurs besoins de veille, et de me le retourner avant une date d'échéance.

---

<sup>15</sup> La découverte un peu tardive de l'existence de LimeSurvey ne nous a pas permis de l'expérimenter à l'occasion de cette enquête.



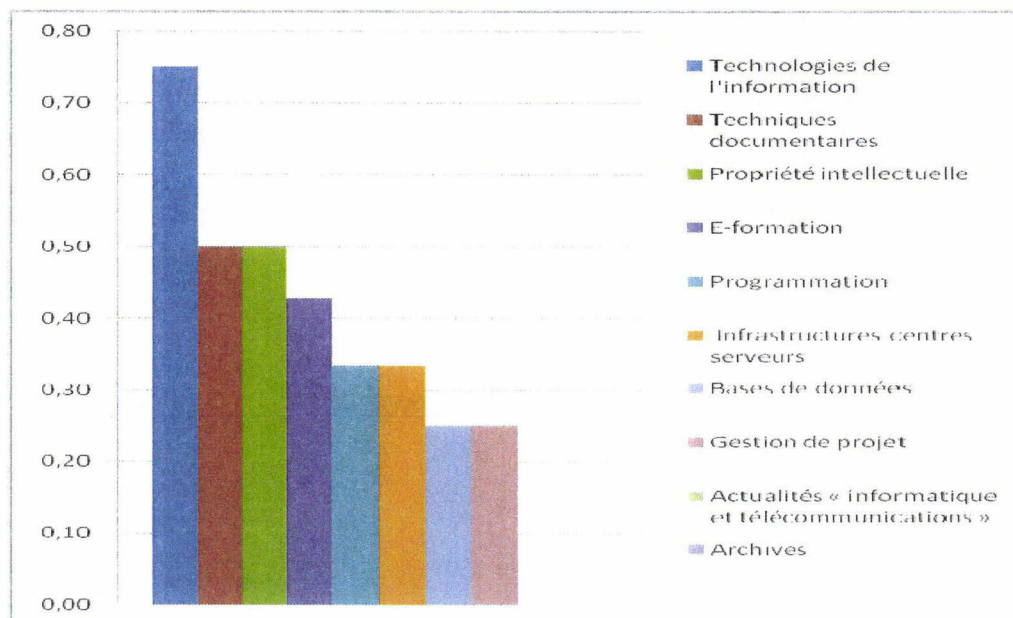
Analyse: malgré toutes les précautions méthodologiques prises pour la conception du questionnaire, le dépouillement puis le traitement statistique ont pris beaucoup de temps, et soulevé de nombreuses questions. Dans l'ensemble, les personnels du PANDOC se sont montrés extrêmement coopératifs et seule 1 personne sur 12 ne m'a pas retourné le questionnaire complété. Toutefois, étant donnée l'hétérogénéité des réponses, il a été nécessaire de trouver un système de pondération permettant de refléter avec justesse la réalité des besoins. Ne disposant pas de logiciel de traitement d'enquête, nous avons utilisé Calc, le tableur intégré à la suite bureautique libre Open Office qui était disponible au PANDOC. Chaque ligne du tableau correspondant à un axe de veille y a été transposée, avec pour chaque personne en colonne la valeur accordée à chacune d'entre elles. Rappelons que chaque ligne attendait une réponse chiffrée, sous forme d'une notation de 1 à 3. En faisant le total par ligne, il était possible d'établir un « score » par axe de veille, d'extraire, par exemple, les 10 premiers et d'identifier ces derniers comme susceptibles de faire l'objet d'un travail collaboratif.



*Les axes de veille à partir des données brutes*

Cette première approche – simpliste ! – a vite montré ses limites essentiellement parce qu'elle ne prenait pas en compte les champs vides et surtout parce qu'elle sous-évaluait les réponses notées « 3 », correspondant à des besoins forts. Ainsi, les personnes pour qui tel besoin est fort, mais ne représentant pas la majorité, sont particulièrement « écrasées » dans un tel calcul. Or, notre étude vise à justement mettre en relief ces besoins les plus importants. Nous avons donc procédé autrement.

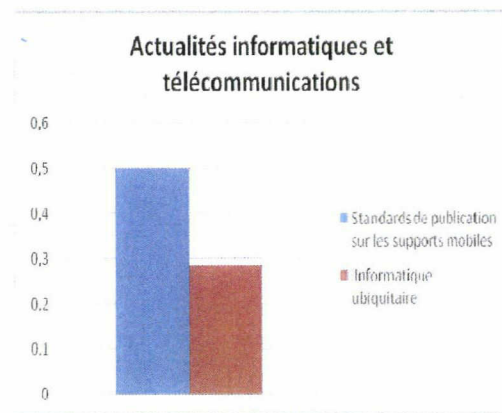
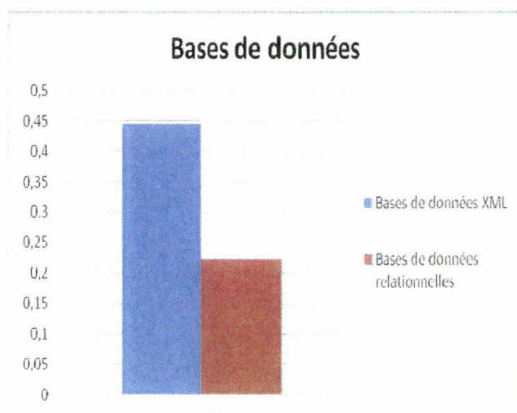
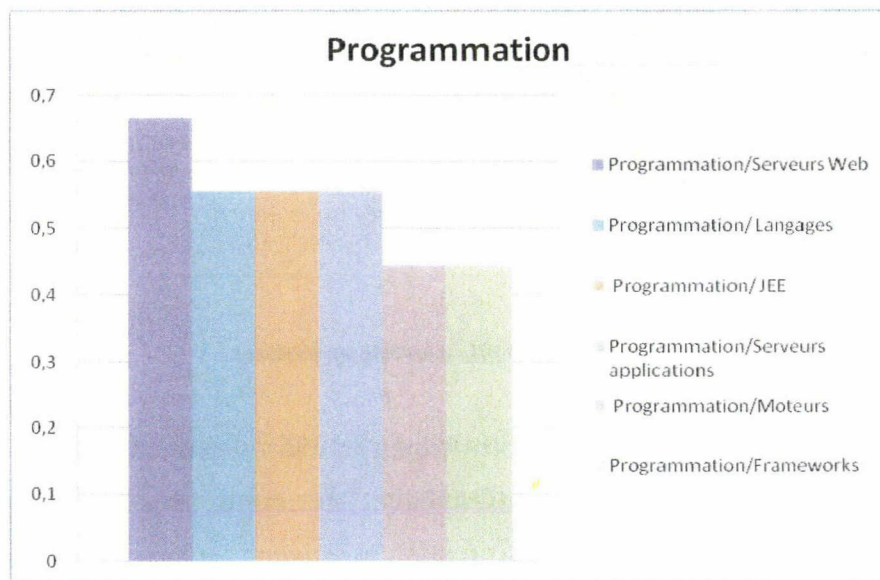
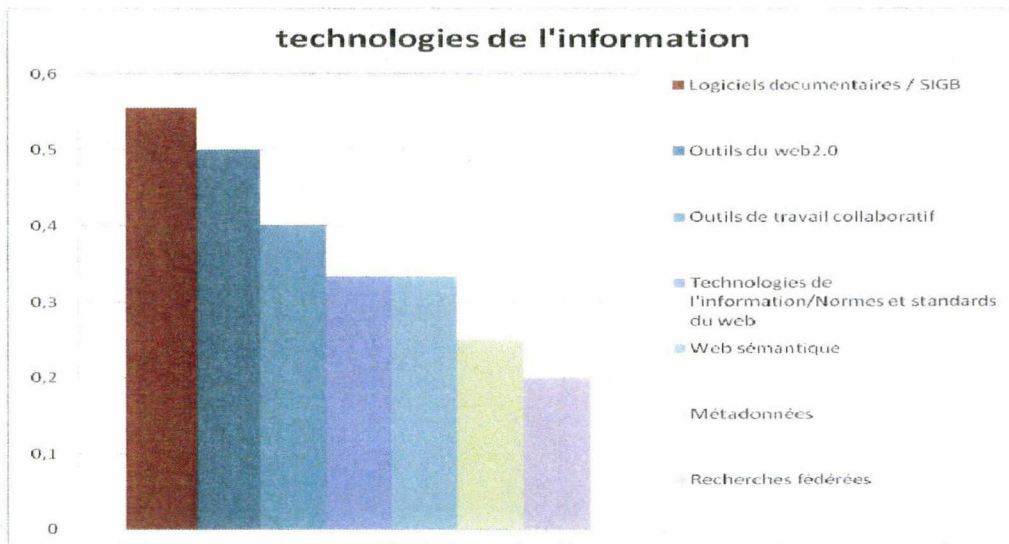
Pour chaque item/axe de veille, nous avons décidé de faire le ratio de chaque score attribué (« 3 », « 2 », « 1 ») par le nombre de réponses fournies. Ce nouveau calcul permettait ensuite de réaliser un classement par colonne et par exemple, d'extraire des axes de veille prioritaires ayant obtenu le pourcentage le plus élevé de « 3 »/besoin fort :

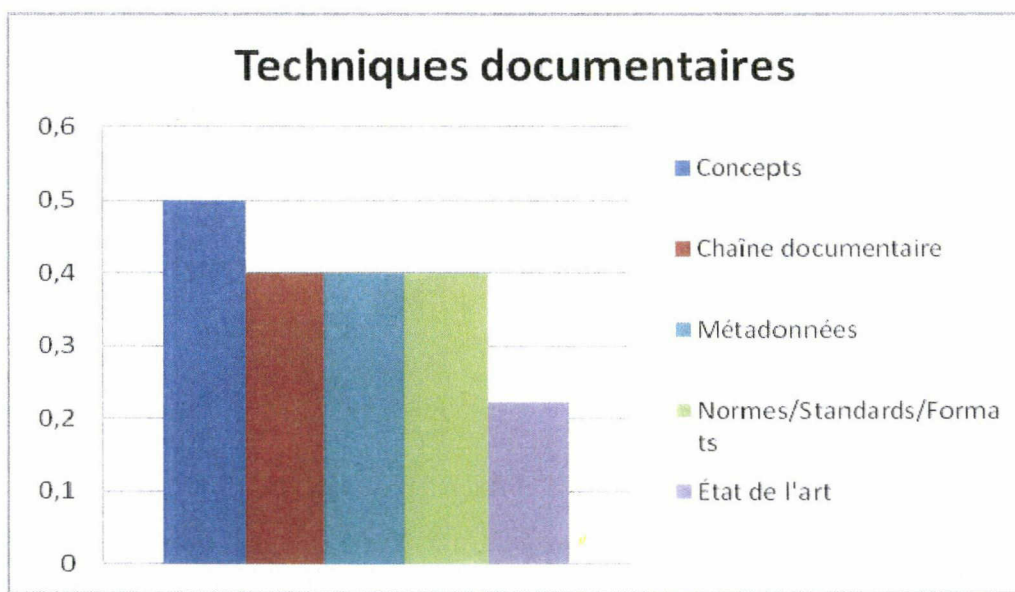
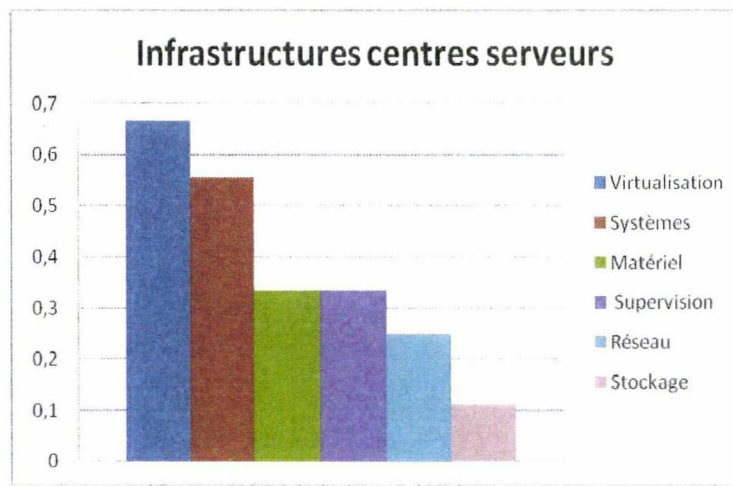


*Les axes de veille après pondération*

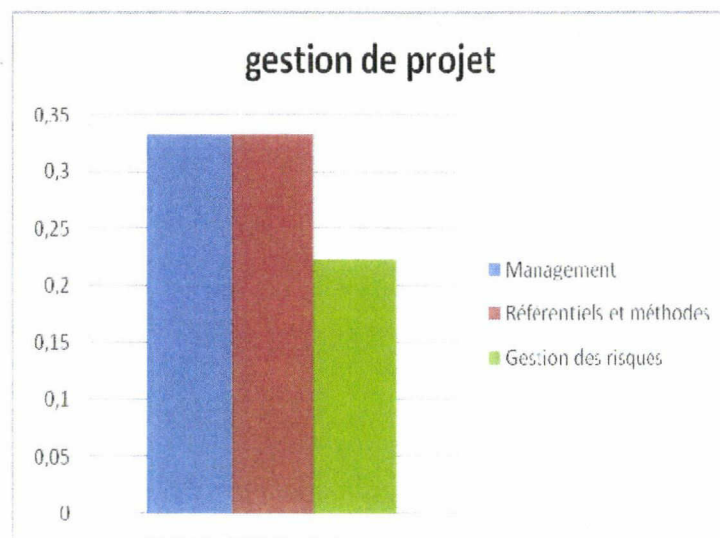
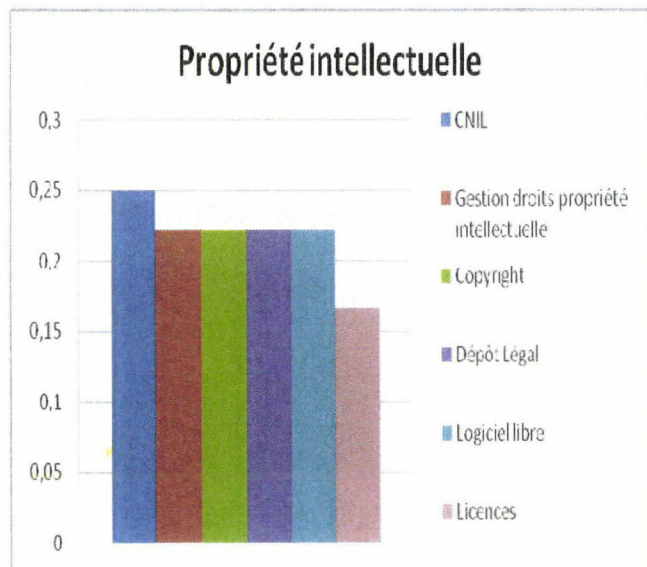
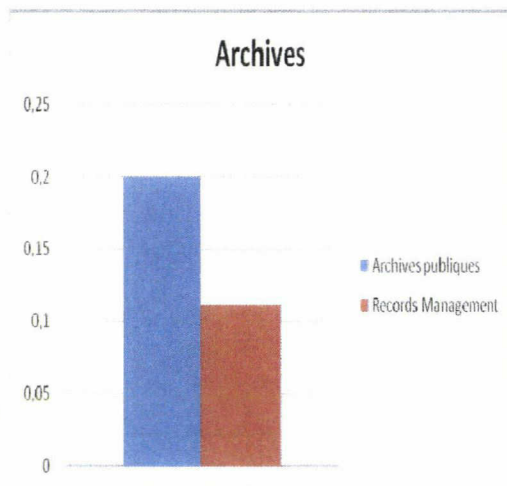
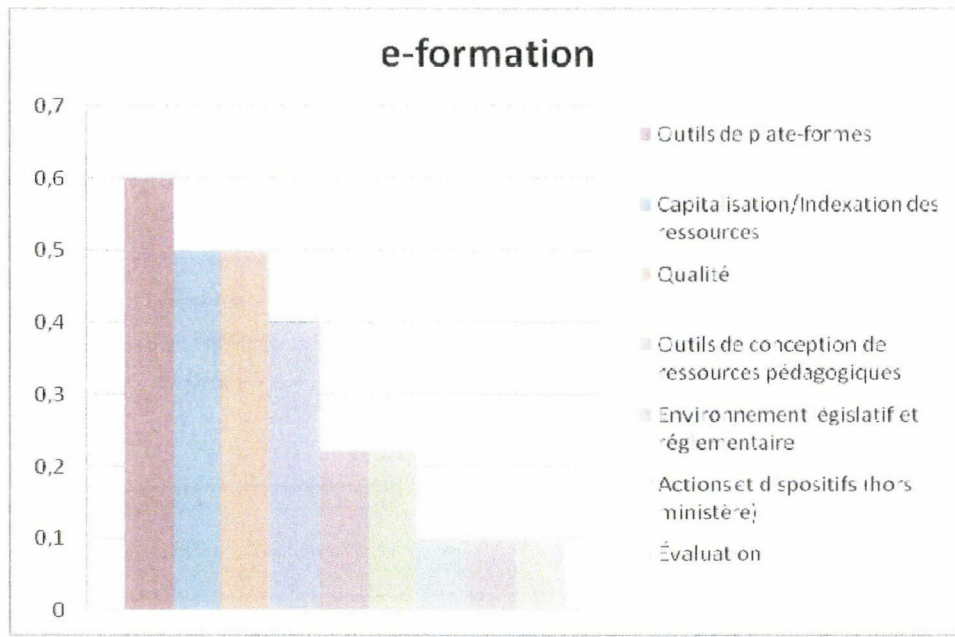
Remarquons que les axes « Actualités informatiques et télécommunications » et « archives » ne figurent plus dans cette nouvelle représentation.<sup>4</sup> Par contre, les besoins en information concernant l'axe « technologies de l'information » arrivent largement en tête des besoins exprimés. C'est l'axe qui fédère le plus informaticiens et documentalistes, avant les techniques documentaires ou la programmation.

Nous avons ensuite subdivisé cet axe très générique – comme les 9 autres, par ailleurs - en un certain nombre de sous-domaines, ce qui nous a permis, ici encore, d'établir une hiérarchie des besoins :









Le traitement des réponses du questionnaire nous a également permis d'établir des profils de veille individuels (annexe VI) selon trois niveaux de besoin :

- axes de veille prioritaires/permanents ;
- axes de veille secondaires/périodiques ;
- axes de veille tertiaires/occasionnels ;

La phase suivante a consisté à réaliser la synthèse de nos traitements statistiques dans l'optique de notre objectif premier qui était de mettre en place un système de veille collaboratif. Il s'agissait ici de recouper dans un même tableau les axes de veille (en ligne), le niveau de priorité (en colonne), et à l'intersection, les noms des personnes concernées. L'intérêt d'une telle représentation est que chaque axe de veille correspond désormais à un groupe de personnes selon un niveau de besoin exprimé. Sans beaucoup de surprises, on constate que les besoins prioritaires recourent les métiers : les documentalistes ont exprimé leurs besoins les plus urgents dans le domaine documentaire ; les informaticiens dans les domaines de la programmation et des infrastructures informatiques. Quand pourtant, on se penche sur la seconde colonne, celles des besoins secondaires, on se rend compte que les groupes transcendent les frontières métiers et que des communautés, au sens de Wenger, McDermott et Snyder<sup>16</sup>, se constituent. (annexe V)

Nous disposons donc désormais d'une vision synoptique des besoins de veille individuels et surtout collectifs du PANDOC. Nous pensons qu'une seconde phase d'analyse devrait affiner ce tableau sans doute trop exhaustif aujourd'hui.

### **Circonscrire les fonctionnalités attendues d'un outil de veille collaboratif**

Méthode : Toujours sur la base de l'analyse de l'existant, j'ai élaboré un questionnaire qui devait me permettre de mesurer les écarts entre les fonctionnalités attendues d'un outil par les membres du PANDOC en matière de veille et les performances des outils existants. Ce questionnaire contenait six grands domaines correspondant aux étapes du cycle de veille et aux fonctionnalités les plus courantes des outils dédiés : surveillance, recherche, résultats, analyse des ressources et diffusion. Le questionnaire a été adressé par courriel aux personnels du PANDOC et le taux de réponse est ici encore satisfaisant (9 personnes sur 12).

---

<sup>16</sup> Voir p 36

Résultats : concernant la surveillance, nous constatons que la majorité des répondants privilégient la mémorisation des profils (7/9), avant les alertes automatiques et/ou les fils RSS (6/9). Après les serveurs de revues électroniques (8/9), priorité est donnée aux banques de données (5/9). 3 personnes seulement se disent également intéressées par une veille sur des contenus multimédias. La recherche doit pouvoir s'effectuer indifféremment en mode « plein texte » ou par mot-clé (8/9), sur les métadonnées (6/9) et en multilingue (7/9)). Pour les résultats, les personnels du PANDOC plébiscitent dans leur majorité un lien vers le texte intégral (9/9) puis un sommaire (7/9), et un résumé automatique (5/9). Enfin, la possibilité de sauvegarder la sélection est également très demandée (7/9). L'analyse des ressources doit être sur le mode de la catégorisation ou indexation automatique (7/9). La diffusion souhaitée est à égalité plutôt par mail ou par intranet (6/9). Si c'est par mail, c'est indifféremment à un rythme mensuel ou hebdomadaire ; si c'est par intranet, le rythme mensuel est privilégié. La diffusion mensuelle de rapports thématiques est de loin (7/9) le produit de veille le plus attendu.

En conclusion, nous pourrions dire que l'outil de veille souhaité par les personnels consultés devrait combiner les fonctionnalités suivantes :

- permettre de créer des profils de recherche mémorisables, des alertes, de surveiller par des flux RSS des serveurs de revues électroniques ainsi que des bases de données ;
- pouvoir chercher en mode multilingue dans le texte intégral des documents, mais aussi dans les métadonnées ;
- diffuser les résultats sous forme de rapports thématiques par mail ou par intranet et exporter les résultats ;
- offrir des liens vers le texte intégral ou un sommaire dans les résultats.

## **Recommandations pour une veille mutualisée au PANDOC**

### **Les hypothèses**

Nous nous sommes longuement attardé dans la première partie de cet ouvrage, sur les adaptations organisationnelles qu'implique la constitution d'une « communauté » de veilleurs. Au PANDOC, chacun est potentiellement en situation de veille, et certains la pratiquent déjà avec une certaine expertise puisque ce travail entre dans le cadre de leurs missions. Néanmoins, nous ne sommes pas dans un contexte que nous pourrions dire de « veille



métier », mais plutôt dans celui d'une « veille projet », dans la mesure où nous sommes ici en présence d'un ensemble d'experts dont la principale fonction n'est pas la veille, mais l'exercice de leur spécialité (documentation et informatique). Cette organisation permet de mobiliser de façon ponctuelle des ressources humaines fortement spécialisées et en contact permanent avec l'actualité de leur domaine du fait de leur activité principale, en fonction des besoins de veille par projet. La limite toutefois de cette organisation en « veille projet » est d'une part, qu'elle est fortement liée à la disponibilité des personnes et que, d'autre part, elle ne redistribue les produits de la veille qu'aux acteurs du projet, et non à l'ensemble des membres de l'organisation.

Nous partons donc d'un existant avec l'objectif de l'optimiser en le complétant. Ce qu'il semble manquer aujourd'hui, c'est une uniformisation non seulement des pratiques, mais aussi des outils d'échanges, c'est-à-dire une interface commune, permettant de développer la transversalité au sein de la structure.

Nous avons donc pris appui sur l'organisation existante pour proposer les solutions décrites ci-après, tout en assumant le fait qu'il est encore nécessaire de réfléchir à la responsabilité du système. On l'a vu, l'un des facteurs de succès de la veille collaborative est l'animation: à qui revient le rôle de coordonner l'activité de veille au PANDOC ? Sous quelle forme ?

Si l'on considère le processus de veille comme un sous-processus du processus projet qui est le mode d'organisation du PANDOC, on déduira que le chef de projet –en l'occurrence le responsable de groupe - est l'acteur qui concentre le plus les différentes activités de la veille. Sur le plan organisationnel, il devrait définir, implémenter, adapter le processus de veille au sein de son équipe. Il devrait également faire le lien entre le processus de gestion des connaissances des différents projets, et les activités de veille. Il connaît par ailleurs suffisamment le métier des maîtrises d'œuvre, pour en comprendre les enjeux principaux. Pour cela, il doit se tenir constamment informé des dernières évolutions de ces métiers.

Les membres de la communauté de veilleurs, quant à eux, font déjà appel à titre individuel à des compétences de veille. Nous l'avons vu. Ils se tiennent au courant des évolutions réglementaires de leur métier, ainsi que des nouveaux procédés et méthodes. Ces nouvelles connaissances qui servent les projets ne sont pourtant pas toujours structurées et la perte des sources de cette connaissance amoindrit la création de la valeur dans les projets.

Enfin, une large part de la valeur ajoutée des ressources humaines des projets provient du collectif de l'équipe. Il est donc essentiel que des espaces et des moments de rencontre soient

prévus afin que le collectif puisse capitaliser les connaissances provenant de la veille permanente.

### **Vue générale du processus de veille**

Nous avons dessiné dans le premier chapitre de cet ouvrage, une typologie des outils applicables à chaque étape du processus de veille. Pour les besoins du PANDOC, nous avons schématisé un processus comprenant les activités suivantes:

- une question est formulée soit dans un but ponctuel précis, soit à partir d'un axe de veille (1). Toutes les informations détectées ne pourront pas être observées ; c'est pourquoi l'équipe doit sélectionner l'information fondamentale, puis l'exprimer par une équation de recherche (2). Une première phase d'analyse et de réflexion porte alors sur les sources appropriées, qu'elles soient externes ou internes.
- la recherche est effectuée la plupart du temps sur des documents électroniques, et à ce stade l'utilisation d'un outil (comme les flux RSS) automatisant les fonctions de veille et rapatriant régulièrement les données facilite grandement ce travail. La difficulté majeure ici réside dans le juste équilibre à trouver entre le trop d'informations et pas suffisamment d'informations. Cette étape donne en effet naissance à un volumineux corpus de documents qu'il est nécessaire de trier (5) à l'aide d'un outil permettant d'en avoir une vision d'ensemble. Il est alors possible de revenir à la phase de recherche (3) et d'affiner cette dernière par des termes plus adéquats.
- par recoupement avec d'autres informations (4), il est possible de donner du sens aux données recueillies, d'intégrer les informations dans des répertoires thématiques (un répertoire par axe identifié) qu'il est possible d'enrichir au fur et à mesure sur l'espace collaboratif (5) puis de diffuser l'information (6) auprès des autres personnes concernées. Ces données de sortie prennent la forme alors d'un livrable de veille, c'est-à-dire un produit de caractère unique, vérifiable et identifié dans la documentation du PANDOC, dont la production et la fourniture viennent servir les projets en cours ainsi que la « mémoire » de l'organisation. La diffusion doit être sélective afin d'éviter une surabondance d'informations et se fait en fonction des profils prédéfinis au cours de l'analyse des besoins. L'information reste disponible sur l'espace collaboratif auquel pourra accéder l'ensemble des veilleurs pour mutualiser le fruit de leur travail.

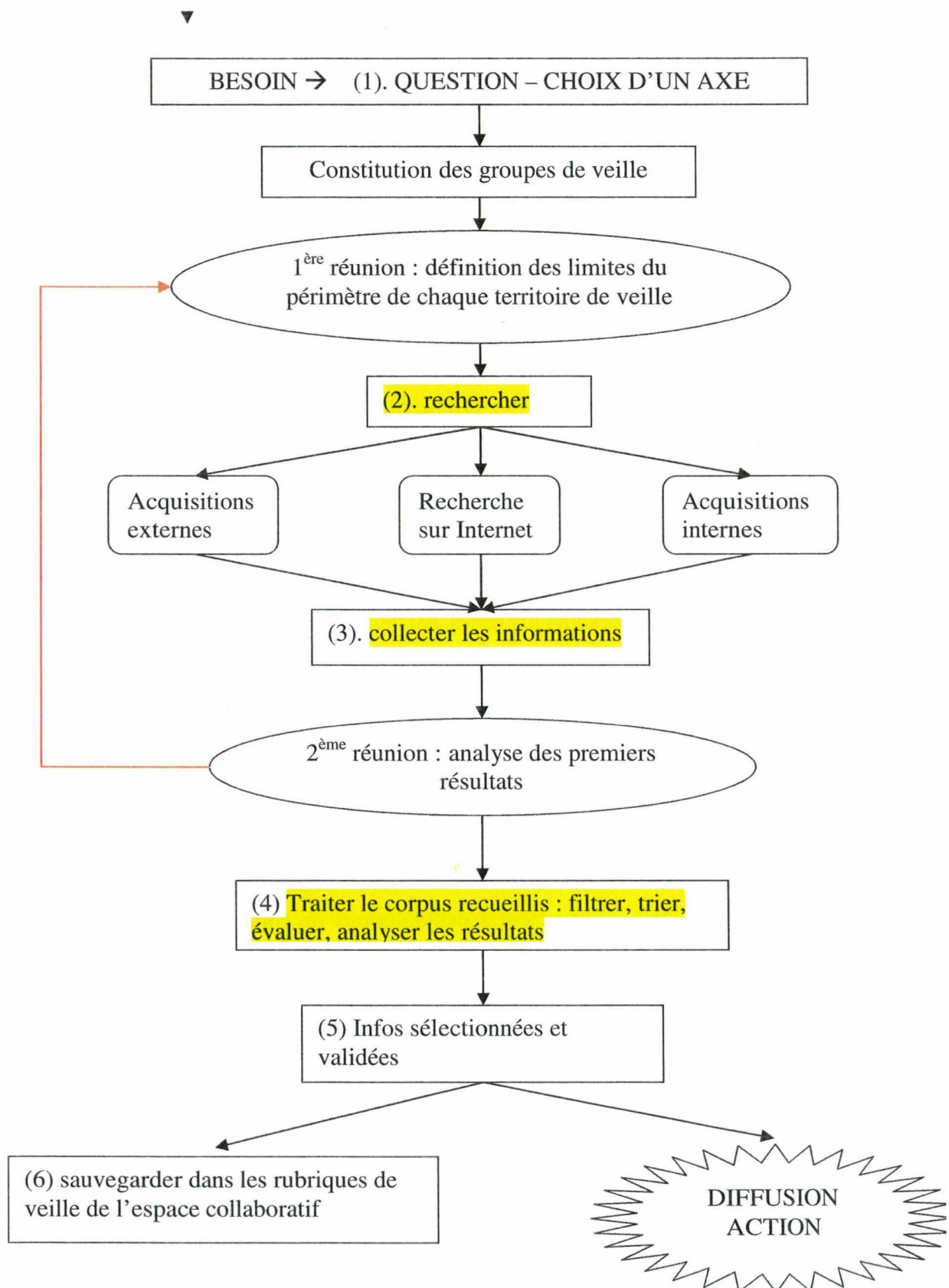
Le processus doit être exécuté de façon permanente. L'identification des rôles de chaque membre de l'équipe revient au responsable de groupe qui, nous le disions en préambule, à la responsabilité du système de veille.

Nous pourrions envisager la répartition des axes de veille organisés en « territoires de veille » entre les différents acteurs selon leur champ de compétence et leur niveau d'expertise, chacun des acteurs devenant « capteur » dans son domaine de prédilection. Une première réunion de tous les acteurs, supervisée par un animateur, permet de définir les rôles et tâches de chacun.

Une première recherche d'informations est alors lancée et les membres de chaque « territoire de veille » sont invités à consulter les résultats de ces recherches. Commence alors pour chaque expert une phase d'analyse et de validation de l'information relative à sa spécialité. Nous pourrions ensuite envisager l'organisation d'une deuxième réunion permettant de faire un constat de la situation, de tirer les premières conclusions, mais aussi et surtout de faire le point sur l'information recueillie et d'affiner les recherches. Un « rédacteur en chef » nommé au moment de la définition des rôles de chacun est chargé de réaliser à échéance régulière la synthèse de la totalité des informations relatives à un « territoire de veille ». Le responsable de groupe – ou un animateur délégué – prend en charge l'animation de l'ensemble du réseau ainsi que la responsabilité de procéder régulièrement à l'évaluation du dispositif. Le système doit en effet, bien sûr, fonctionner, mais il doit également durer et donc dès le départ, faire l'objet de procédures de contrôle. La gageure est d'établir la liste d'indicateurs mesurables, quantifiables régulièrement permettant de faire évoluer le système de façon idéale. Dans l'absolu, c'est le retour des utilisateurs (remarques, suggestions...) qui constitue sans doute l'indicateur le plus pertinent

Les membres de l'équipe doivent également s'approprier les outils adaptés aux différentes activités de la veille, principalement pour l'activité de surveillance. La représentation du processus de veille telle que nous l'avons exposée dans la première partie de ce travail peut être appliquée à la lettre ; mais la réalité des démarches généralement engagées au PANDOC est relativement différente : ici, les besoins sont soit ponctuels, soit de surveillance de l'évolution d'un domaine dans le temps. Il s'ensuit que certaines étapes du processus (surlignées en jaune dans le schéma suivant) sont plus « sollicitées » que d'autres. Nous en concluons que l'outil proposé doit être modulable et adaptable à tout type de besoins, aussi divers ou spécifiques soient-ils. Les utilisateurs devraient ainsi pouvoir accéder à tout ou partie de ce qu'on leur propose. Par ailleurs, ils doivent pouvoir s'appuyer sur le système proposé sans pour autant bouleverser leur façon de travailler. Rappelons en passant que les

outils existants n'effectuent pas tout le travail et ne sont qu'une aide, permettant une meilleure efficacité de recherche et un tri plus rapide des informations. Nous constatons donc que la souplesse du système est primordiale et que celui-ci ne doit pas enfermer les utilisateurs dans un cadre rigide ou trop complexe.



*Vue générale du processus de veille*

## Quel (s) outil (s)?

Afin d'établir un choix, j'ai dans un premier temps recensé les solutions de veille les plus couramment utilisées. L'absence de budget pour l'acquisition d'une solution propriétaire était la principale contrainte que l'on m'imposait. L'application devait donc être libre de droits et d'utilisation évolutive (pour l'ajout de nouvelles fonctionnalités), avec –autant que faire se peut ! – une interface conviviale et personnalisable, facile et intuitive.

La plupart des solutions de veille collaborative intégrant toutes les composantes de la veille (collecte, analyse, diffusion) telles que Digimind Evolution, Keywatch..., et des « agents de surveillance » - KB Crawl, Kaliwatch professional...- sont payantes, ce qui les éliminait d'office de notre sélection. Par ailleurs, les solutions gratuites [dans leur version light] les plus souvent citées comme référence, comme Wysigot, Copernic agent ou Web Site Watcher ne couvrent pas l'intégralité du cycle de la veille. Elles n'offrent que des fonctionnalités de surveillance et en outre, certaines d'entre elles ne fonctionnent qu'en local et non sur un serveur. Compte tenu des besoins exprimés par les membres du PANDOC, nous pourrions néanmoins les envisager dans un scénario de veille minimaliste, où il s'agit surtout d'améliorer individuellement la fonction de recherche et de surveillance des sources. Dans ce cas, l'objectif « collaboratif » qui préside à notre démarche n'est pas atteint. Par conséquent, au lieu de développer de nouvelles pratiques de veilles autour d'un outil ou d'une plateforme, je me suis assez rapidement orientée vers des solutions « hybrides » s'appuyant sur les pratiques d'une partie de l'équipe qui utilise déjà les applications sociales du web (blogs, wikis, partages de signets...) associées à des solutions de collecte et d'alerte monopostes - surtout les flux RSS- pour une surveillance automatisée des sources.

Signalons d'ores et déjà que les propositions qui vont suivre n'ont pas fait l'objet d'expérimentations in situ, sur un long terme. Le temps dont je disposais ne m'a pas permis de le faire. J'ai personnellement exploré les fonctionnalités proposées par les deux applications, mais, s'agissant de mettre en œuvre un système collaboratif, il aurait été souhaitable, bien évidemment, qu'on réalise des tests à plusieurs, une fois les axes et profils de veille définis et les processus élaborés.

### *Scénario 1 : le portail web personnalisable*

Ce scénario permet de limiter l'investissement financier et humain et d'optimiser ce qui existe déjà au PANDOC. Il consisterait à limiter la fonction de veille à des objectifs très précis (délimités par les axes de veille définis préalablement) et à pratiquer plutôt de la veille



« animation ». Les livrables de cette activité prendraient alors la forme de blogs, d'infos e-mail et de flux RSS. Un tel dispositif aurait pour avantage d'être souple, progressif et peu coûteux et pour inconvénient d'être limité et très ciblé.

Grâce à leur interface AJAX, les portails web personnalisables permettent d'agréger en une seule page des flux d'information continue (reposant sur la technologie RSS), des jeux, des services personnalisés (agenda, météo, mail...) et différents modules de type widget (blocs ou modules). Certains modules sont programmés d'emblée pour afficher des informations ciblées, temporaires ou non (par exemple, la météo). D'autres, enfin, sont de véritables miniservices orientés web 2.0 comme les traitements de textes en ligne, les convertisseurs de fichiers, les dictionnaires, bloc-notes et agendas... Un système d'onglets, dont la position est interchangeable, permet de classer les blocs. Par essence différents d'un utilitaire ou d'un logiciel, ces portails ne nécessitent aucune installation préalable. Ils sont directement accessibles en ligne à partir du navigateur de n'importe quel ordinateur, ce qui implique leur parfaite portabilité: une façon de retrouver son environnement quelque soit le poste sur lequel on travaille.

Au PANDOC, trois personnes disent avoir adopté deux de ces portails à des fins de veille personnelle : Google Reader et Netvibes qui est, aujourd'hui, sans doute le plus connu en ce domaine. Mais il en existe d'autres, parmi lesquels Live.com, Portaneo, Symbaloo... et le concurrent direct du premier en termes de fonctionnalités et d'ergonomie, Pageflakes.

Après un premier rapide tour d'horizon sur le web des retours d'expérience et analyses comparatives de tous ces outils [MOR06], notre sélection finale a retenu Netvibes et Pageflakes<sup>17</sup> pour leur capacité à partager un espace de veille avec l'extérieur. L'un comme l'autre permet ainsi de créer des « territoires » partagés de veille et d'approvisionner ces derniers via les flux RSS, avant de les redistribuer. Pour des raisons d'ergonomie, et parce qu'à l'usage, il semble plus facile de partager ses résultats de veille avec Pageflakes, c'est cette solution que nous recommandons au PANDOC.

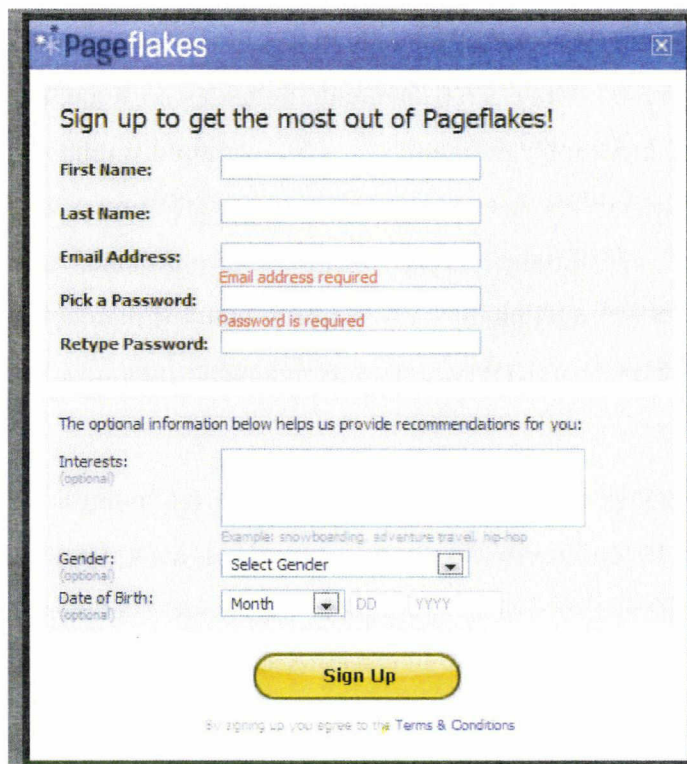
Pageflakes est directement accessible depuis n'importe quel navigateur web (<http://www.pageflakes.com>). Son interface est en anglais.

---

<sup>17</sup> Pageflakes a été fondée en 2006 en Allemagne et a son siège à San Francisco. La société est devenue en 2008 la propriété de LiveUniverse.

## 1. Créer un compte

Chaque membre de l'équipe, ou chaque communauté constituée à partir des profils construits à partir de l'analyse des besoins, doit créer un compte associé à une adresse e-mail. Cette adresse est très importante, car c'est elle qu'il faudra utiliser pour inviter une personne ou un autre groupe à participer à la communauté de veille.



The image shows a web browser window titled "Pageflakes" with a sign-up form. The form is titled "Sign up to get the most out of Pageflakes!". It contains the following fields and labels:

- First Name:** [text input]
- Last Name:** [text input]
- Email Address:** [text input] with a red error message "Email address required" below it.
- Pick a Password:** [text input] with a red error message "Password is required" below it.
- Retype Password:** [text input]

Below the required fields, there is a section for optional information:

- Interests:** (optional) [text input] with an example: "Example: snowboarding, adventure travel, hip-hop".
- Gender:** (optional) [dropdown menu] labeled "Select Gender".
- Date of Birth:** (optional) [Month dropdown] [DD] [YYYY].

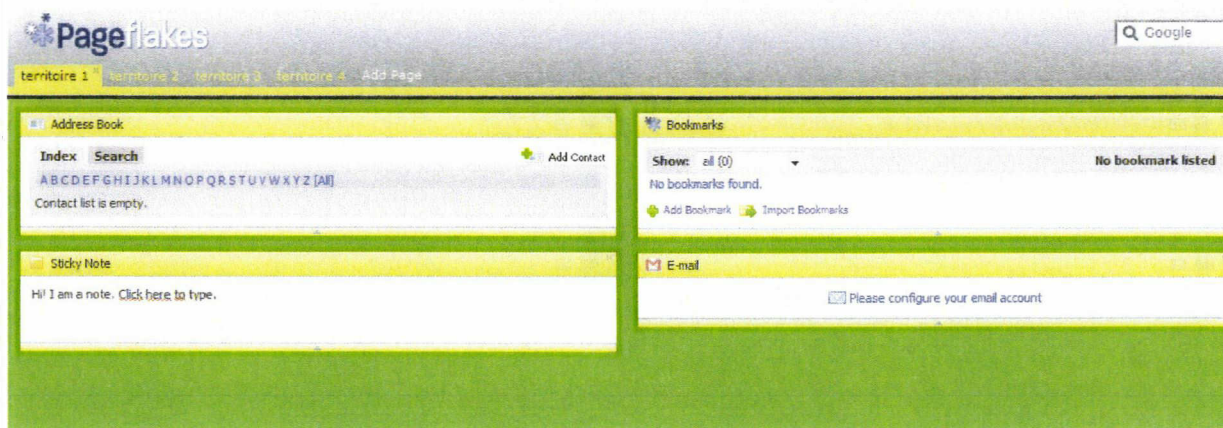
At the bottom of the form is a yellow "Sign Up" button. Below the button, it says "By signing up, you agree to the [Terms & Conditions](#)".

## 2. Créer des territoires de veille

Schématiquement, nous souhaitons dans un premier temps créer des territoires de veille correspondant chacun aux 10 axes identifiés (technologies de l'information, programmation, bases de données, infrastructures centres serveurs, etc.). Ces territoires ont préalablement été répartis entre les membres de l'équipe et sont matérialisés par des onglets.



Une section « Tools » propose des outils tels qu'un carnet d'adresses, un compte d'e-mail, un éditeur de texte (NotePad), un répertoire de bookmarks... En plus des quelque 240 000 flocons (flakes en anglais, ou plus communément appelés widgets), il est possible de créer ses propres widgets en insérant directement du code html.

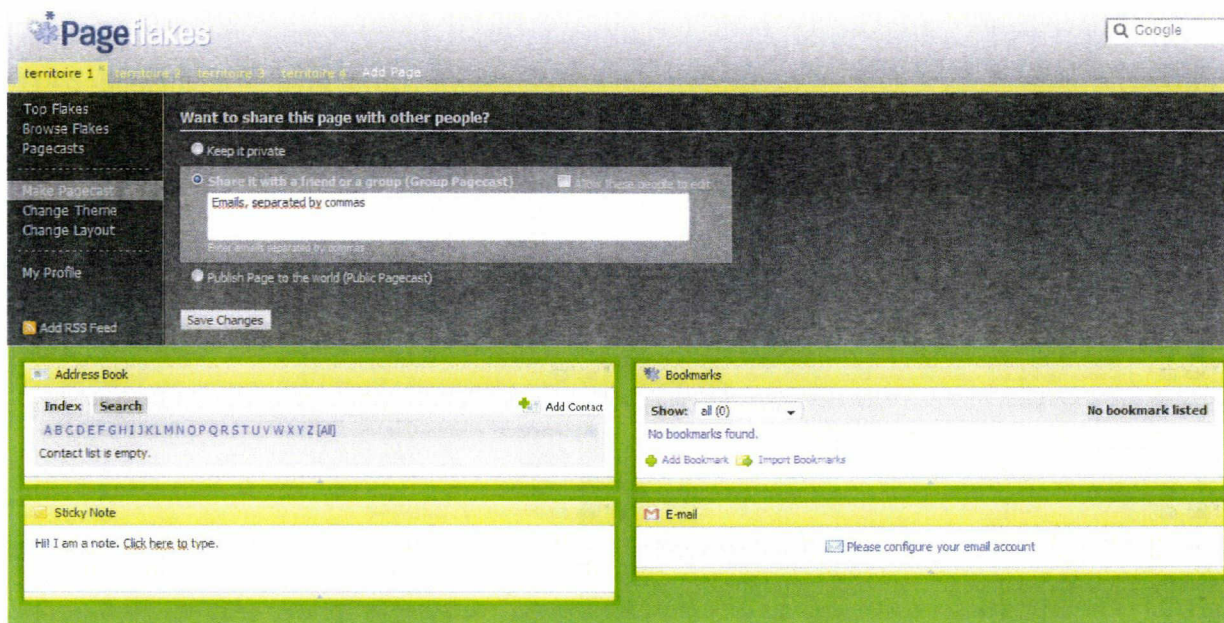


Pageflakes agrège le contenu en provenance d'autres sites publiant des informations dans ce format en s'appuyant sur le standard RSS. Des modules spécialisés ont été développés pour augmenter l'intégration des sites particulièrement populaires – Gmail, YouTube, Myspace, Facebook, Twitter, etc. S'il le souhaite, comme c'est le cas ici, l'utilisateur peut publier certains onglets : les pages sont alors accessibles en libre accès sur Internet (« Public Pagecast ») ou restreint à un groupe d'utilisateurs (Group Pagecast). L'édition d'une page peut aussi être partagée, en invitant des collègues sur sa page personnelle.

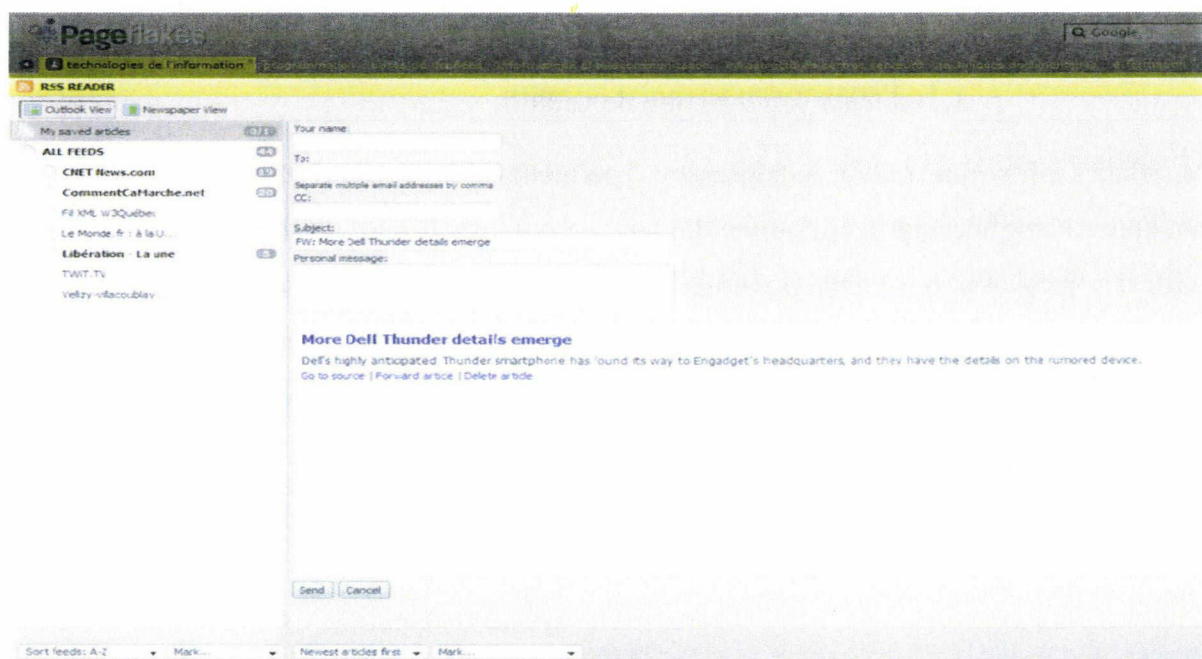
### 3. Partager son territoire de veille

Pageflakes offre une option « pagecast » permettant de partager des contenus avec des personnes identifiées par leur compte d'email, ce qui en fait un outil intéressant en termes de veille d'information. Il est ainsi possible de construire une page thématique, d'y intégrer moult sources d'informations en temps réel grâce à la syndication (blogs, journaux, revues...) puis de partager cette page soit avec un groupe de personnes, soit avec ces personnes prises individuellement.



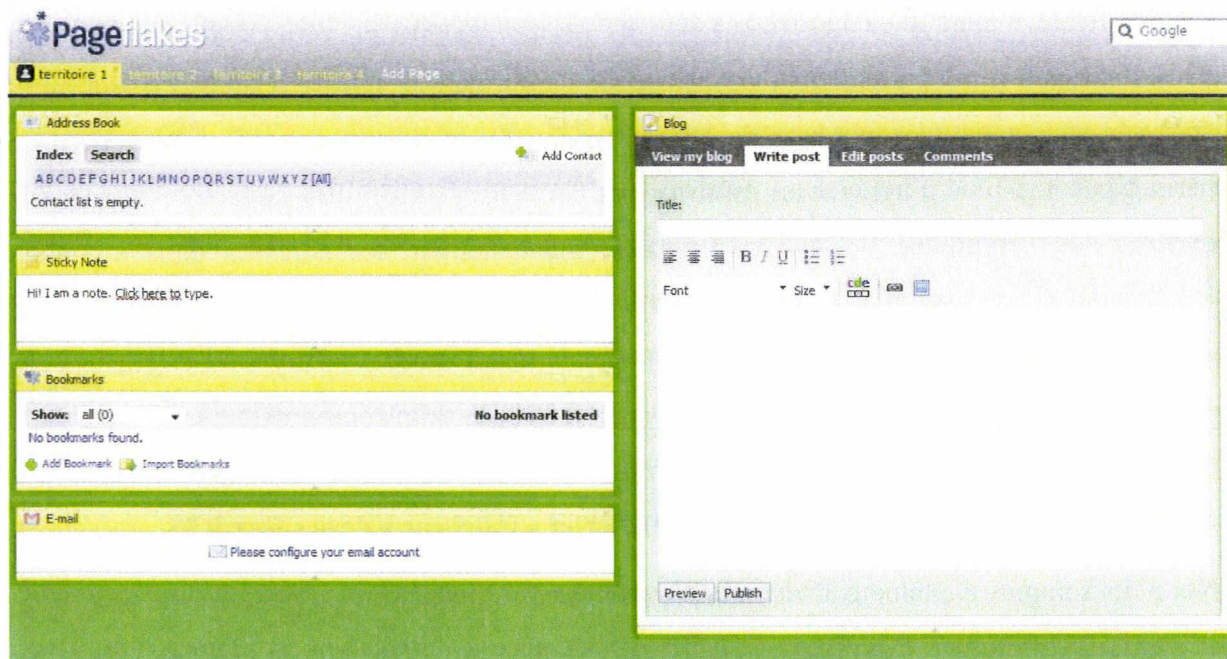


Les autres membres de l'équipe intéressés par les informations du territoire de veille en question vont avoir accès à cet onglet et aux flux d'information qu'il contient grâce au lecteur (« Reader »). Ce dernier est relativement sobre dans sa présentation et permet de sauver les articles jugés intéressants, soit de les transmettre (« forward ») par e-mail à des personnes après avoir renseigné un formulaire.



#### 4. Analyser

Pageflakes ajoute une autre fonctionnalité intéressante en termes de partage et d'analyse avec un blog simplifié.



L'utilisateur peut écrire des billets auxquels ses collègues peuvent répondre via les commentaires (« Comments »). Lorsqu'un utilisateur sectionne un billet, il peut voir l'intégralité du message et les commentaires ajoutés. Il est également possible de s'abonner au blog via un flux RSS en utilisant différentes applications (Netvibes, MyYahoo, Google) ou sous forme de marque-page. De cette manière, le blog se met à jour automatiquement et chacun dispose d'une synthèse actualisée des sources surveillées.

#### Les points forts de Page Flakes:

L'interface de Page Flakes est réellement conviviale et par ailleurs, elle est relativement rapide à « dompter » et à adopter comme espace de travail. Son point fort est indéniablement la possibilité de partager des pages, pourvu que l'on ait bien réfléchi en amont aux espaces que l'on souhaite y créer, aux sources à surveiller et aux groupes d'utilisateurs concernés par chaque territoire. En termes d'organisation, cela suppose qu'une personne soit désignée comme « titulaire » ou « coordinatrice » de la page, puisque c'est elle qui va ensuite procéder à l'invitation des autres acteurs de la veille.



Par ailleurs, l'organisation « en mur d'informations » poussées vers l'utilisateur grâce à la technologie RSS, ainsi que les nombreuses options de personnalisation de Page Flakes en font un bon outil de veille collaboratif.

### Les points faibles

Le point faible majeur de Pageflakes comme unique support de veille collaborative réside dans l'absence d'outil permettant de conserver l'information « vitale » après qu'elle ait été analysée pour constituer une base de connaissances. Ne traitant que des flux RSS, l'outil ne permet pas non plus d'agréger les informations provenant de sites (des bases de données par exemple) non syndiqués. Il faudra en saisir manuellement les adresses dans un widget « bookmarks », par exemple, et aller les visiter régulièrement. Un autre point faible réside dans l'ergonomie du lecteur de flux lui-même. Un seul dossier (« my saved articles ») est disponible pour archiver les articles importants, et l'absence de sous-dossiers ne facilite pas la recherche. Par ailleurs, la discrétion de marquage (« lu », « non lu », « à lire ») en bas de page augmente sans doute le temps consacré à vérifier la « fraîcheur » de ses flux RSS.

Nous nous sommes également intéressés à une autre solution de type plate-forme permettant, elle aussi, de structurer l'exploitation des flux RSS dans une démarche de veille collaborative.

### *Scénario 2 : un Wiki dédié à la veille*

Xwiki Watch est une application de veille collaborative s'appuyant sur une plateforme wiki open source pour l'entreprise (Xwiki Entreprise) développée par une start-up française (Xwiki SAS) depuis 2005. Une version bêta publique était installée sur l'un des serveurs du PANDOC et, malgré quelques bugs récurrents, j'ai pu expérimenter certaines de ses fonctionnalités. Cette courte expérimentation mériterait toutefois d'être poursuivie pour éprouver toutes les capacités de l'outil.

Xwiki Watch est fondamentalement un lecteur de flux en temps réel permettant à une communauté de veille de collecter, d'analyser et de commenter des informations « à chaud » dans le cadre d'un espace de travail collectif. Les flux RSS peuvent en effet être alimentés simultanément par plusieurs personnes, et ces flux sont attribués à un « auteur » à chaque action (entrée ou suppression d'un flux, etc.)

L'application permet également la qualification, le classement, et l'enrichissement du contenu récupéré lors de la phase précédente, grâce à ses possibilités de :

- Annotation d'article par ajouts de mots-clés ;



- Ajout de commentaires ;
- Mise en valeur visuelle d'informations considérées comme importantes ;
- Création de dossiers de classement ;

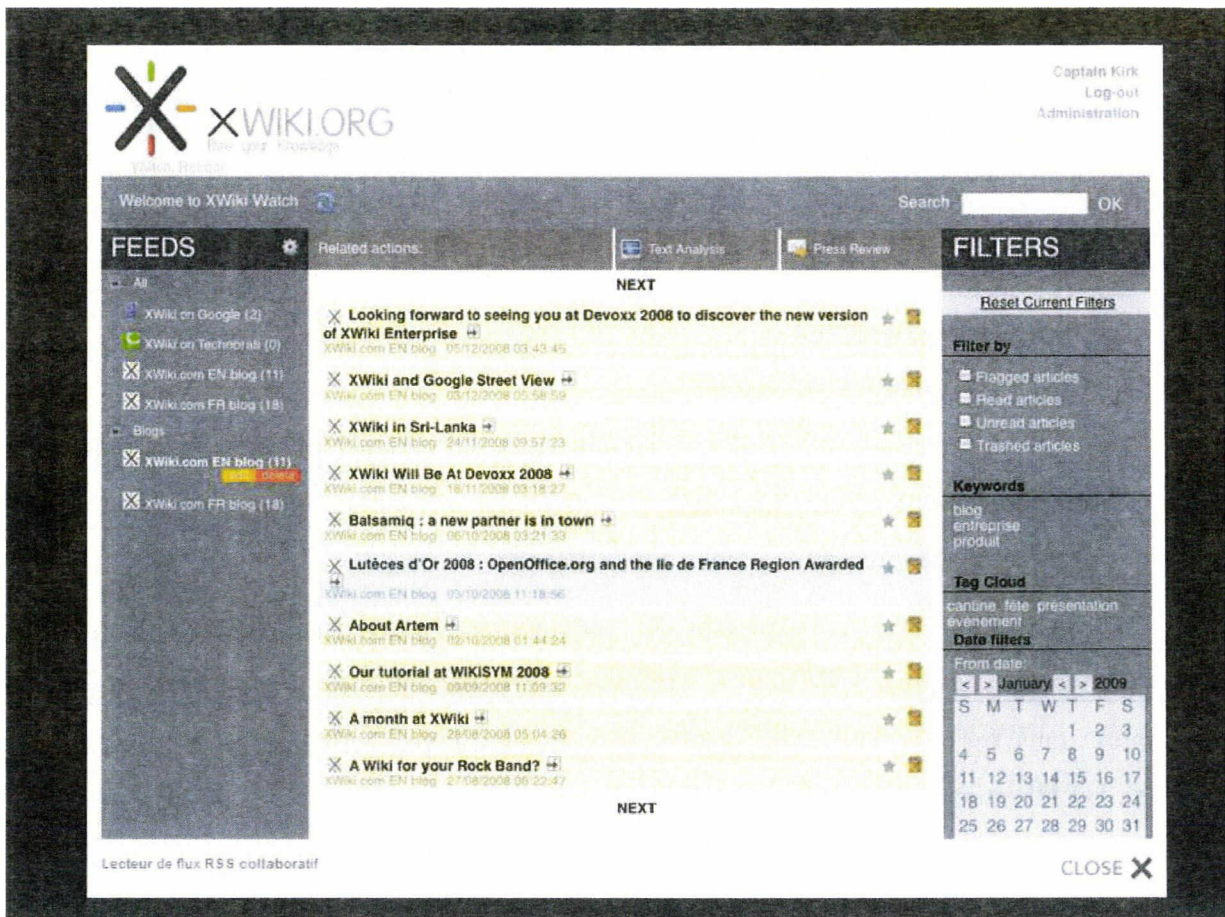
Xwiki Watch permet ensuite le filtrage et la sélection de contenu en fonction et/ou en combinaison de différents critères :

- Recherche par mots-clés ;
- Filtrage par intervalle de dates ;
- Filtrage en fonction du statut des articles (articles ayant été marqués, articles lus, articles non lus ou articles supprimés).
- Suppression d'informations jugées non pertinentes.

L'option d'analyse de texte permet de créer, pour un corpus d'articles sélectionnés, un nuage de tags destiné à aider l'utilisateur à détecter les idées ou les concepts émergents ou importants dans les nouvelles diffusées. Les articles peuvent être exportés selon quatre formats : HTML, e-mail, flux RSS et PDF.

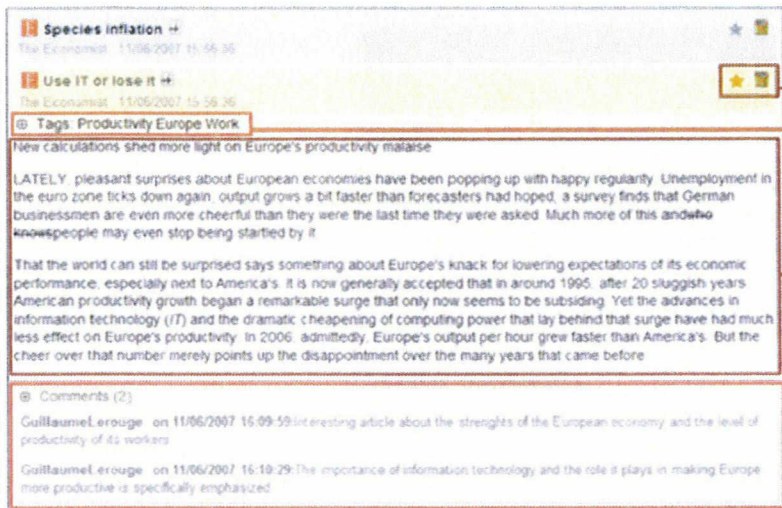
### 1. L'interface principale

Les articles reçus par le lecteur de flux sont disposés dans le panneau central. À gauche, les flux sont organisés en autant de « groupes » que de thématiques de veille. À droite, les fonctions de filtre et de tag. Enfin, les fonctions « revue de presse » et « analyse de texte » sont accessibles depuis le bandeau qui se situe au dessus du lecteur.



## 2. La présentation d'un article dans Xwiki Watch

Chaque article est accompagné d'un lien vers son emplacement d'origine, ainsi que des commentaires et tags ajoutés.



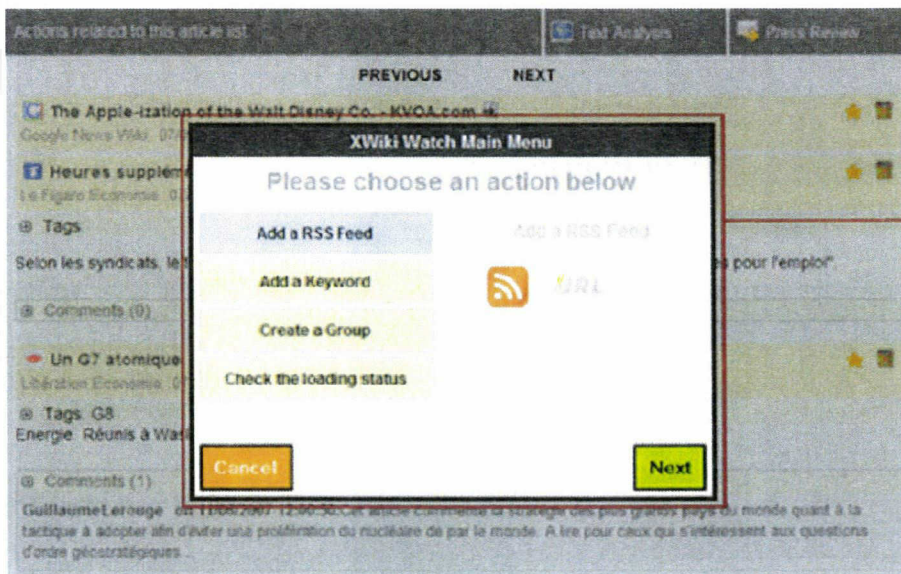
Les articles peuvent être marqués ou supprimés en fonction de leur intérêt.

Des tags peuvent être rajoutés pour fournir un aperçu rapide du contenu de l'article.

Le contenu des flux RSS sont affichés directement dans le lecteur afin de les rendre immédiatement disponibles pour les utilisateurs

La fonction de commentaire permet d'initier la discussion sur les informations importantes contenues dans l'article directement à la suite de celui-ci, dans le lecteur, ce qui permet un gain de temps et une économie d'e-mail.

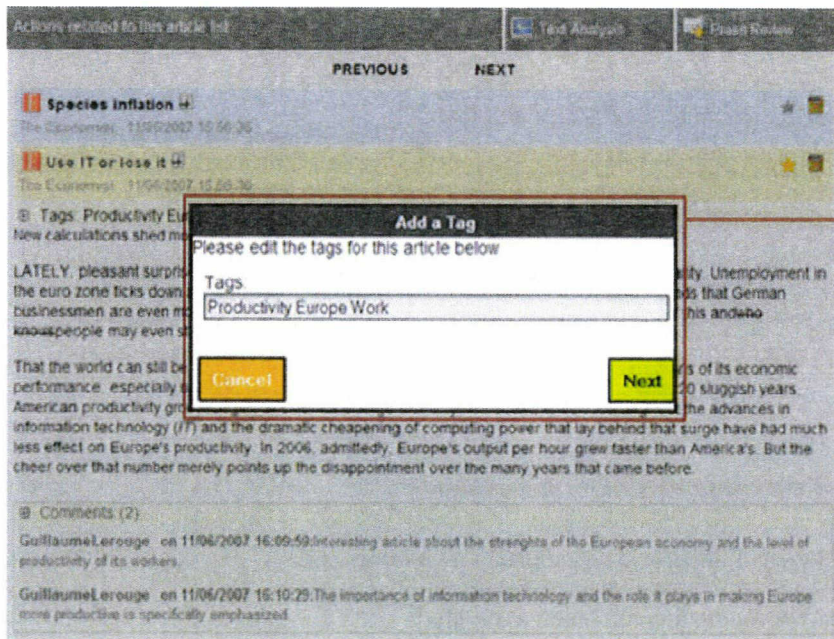
### 3. Ajouter de nouveaux articles



Il est possible d'ajouter de nouveaux flux RSS, des mots-clés et des groupes.

### 4. Annoter les articles

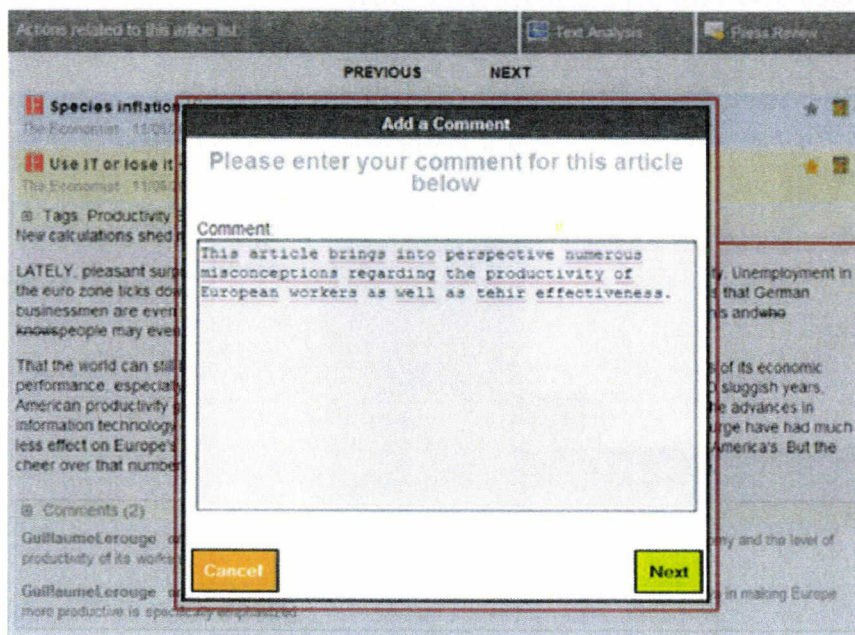




Il est possible d'enrichir et de classer les articles de manière collaborative et intuitive en ayant recours à des tags.

Grâce au travail collectif des utilisateurs du lecteur de flux, il est ainsi possible de créer une folksonomie.

## 5. Commenter les articles



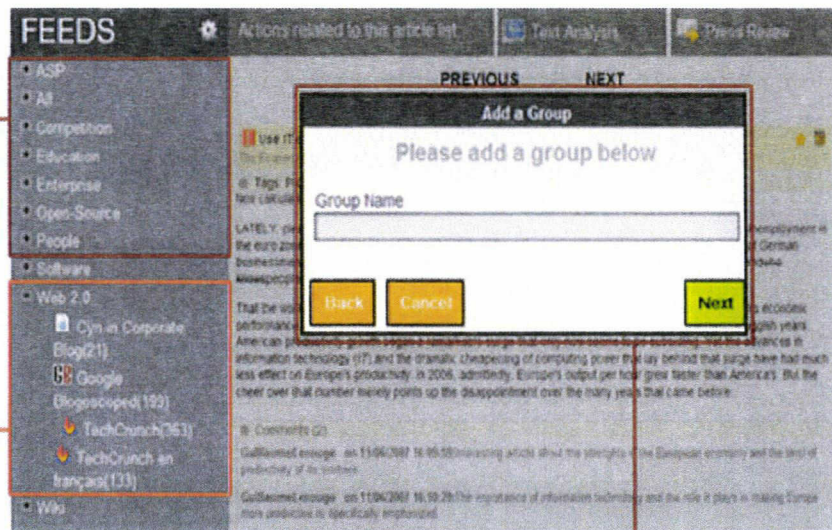
Cette zone de commentaire permet aux utilisateurs d'engager la discussion avec leurs collègues directement à partir du lecteur de flux.

L'information est directement enrichie à la source, ce qui entraîne un gain de temps.

## 6. Gérer les flux

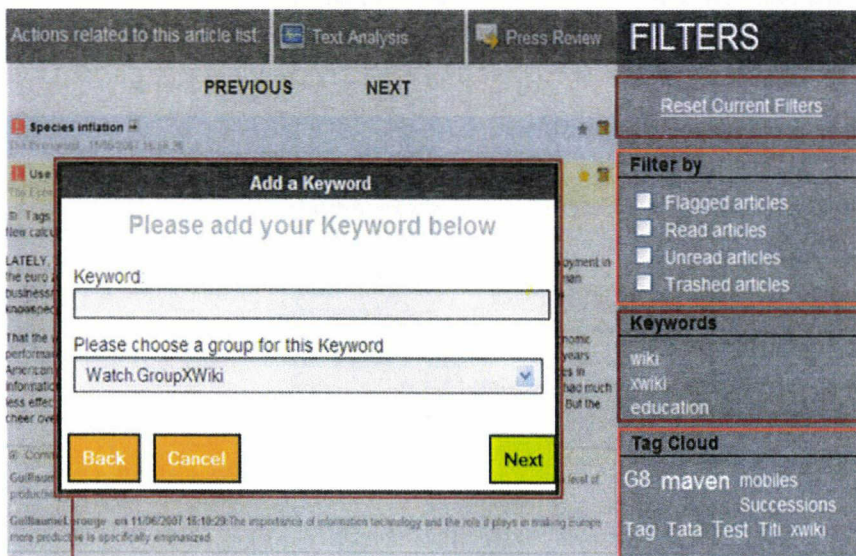
Les flux peuvent être triés dans un plan de classement (groupes) de façon à les organiser et à les retrouver plus facilement.

En cliquant sur le nom d'un élément du plan de classement, on affiche tous les flux qu'il comprend. L'utilisateur peut les consulter un à un.



Il est possible d'ajouter autant de groupes que de besoins.

## 7. Filtrer



Les filtres permettent un accès rapide aux données.

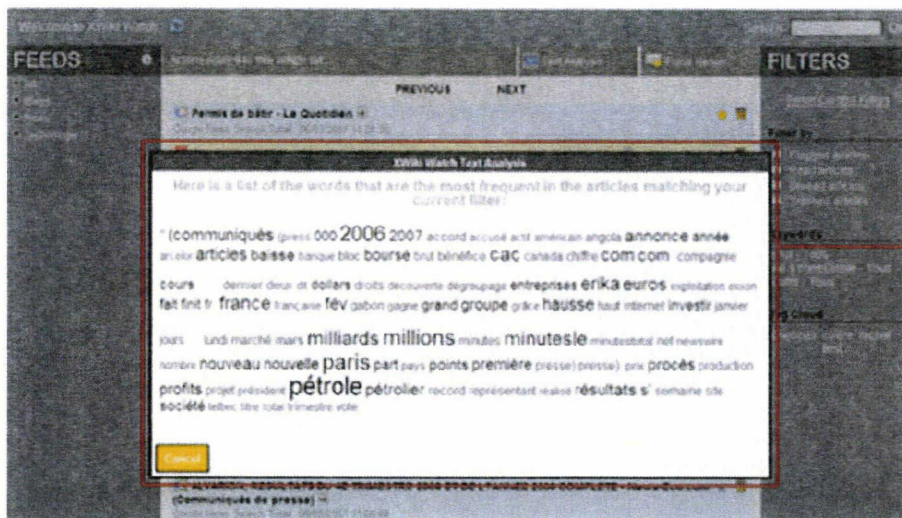
Les mots-clé permettent d'automatiser une recherche récurrente.

Les nuages de tags créent une organisation intuitive d' l'information

Les mots clés peuvent être affectés à un groupe afin d'affiner les requêtes et obtenir des informations pertinentes

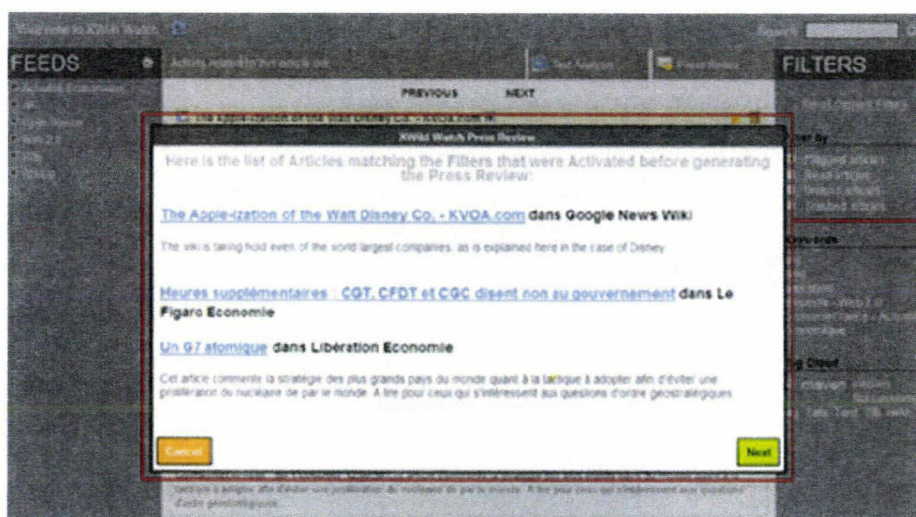
## 8. Analyser





La fonction d'analyse de texte fournit la liste des mots les plus fréquents dans les articles correspondant à l'ensemble des filtres activés lorsque l'analyse du texte a été lancée.

## 9. Produire une revue de presse



La fonction de revue de presse crée une liste d'articles correspondant aux filtres sélectionnés et les rend disponibles pour un téléchargement au format PDF ou pour un envoi par e-mail à des utilisateurs externes.

### Les points forts de Xwiki Watch <sup>18</sup>:

Xwiki permet de créer un profil par utilisateur : chaque modification renvoie par lien hypertexte vers le profil de la personne qui l'a effectuée, ce qui permet de lier facilement une action à son auteur. Il est par ailleurs possible de suivre les interventions de chacun d'entre eux dès la page d'accueil (historiques des ajouts de flux RSS, des commentaires ajoutés, des articles lus, etc.). La gestion de l'information est simplifiée grâce à l'ajout d'un marqueur

<sup>18</sup> Nous ne pointerons ici que les points forts de l'application, la période de test n'ayant pas été suffisamment longue pour découvrir d'éventuels « défauts » ou bugs.



visuel permettant de signaler les articles particulièrement intéressants ; il est également permis d'ouvrir la page web liée à un article du flux RSS directement depuis Xwiki Watch. Enfin, et cette fonctionnalité nous intéresse au plus haut point, les flux RSS peuvent être triés dans des groupes, par exemple, par domaines de veille. Quant à l'exploitation de l'information, la possibilité de créer une « revue de presse » reprenant les titres des articles, les liens vers les pages web correspondantes et les commentaires des différents utilisateurs avec export possible en plusieurs formats offre une plus-value indéniable.

Xwiki Watch est particulièrement simple d'utilisation et sa prise en main se fait facilement et rapidement. Il se révèle être un outil particulièrement utile pour une gestion de flux RSS, en raison de ses différentes fonctionnalités facilitant la veille en mode collaboratif, mais aussi grâce à ses possibilités de diffusion simples, complètes et rapides. Cependant, il ne permet de traiter que des flux RSS, ce qui limite son intérêt dans le cadre d'une veille qui se voudrait plus exhaustive en termes de sources d'informations.

# Conclusion

Les agents du PANDOC sont habitués à faire de la recherche d'informations pour leur travail. Ils connaissent bien les sources pertinentes et les moyens d'y accéder. Il existe donc déjà des bases solides permettant de mettre en place plus facilement un système de veille collaborative. Pour autant, il nous a semblé que chaque personne avait des besoins spécifiques, et qu'à chacune, correspondait un profil informationnel particulier. Ce qui complexifie la tâche d'une mise en réseau de l'activité de veille.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu dans la première partie de cet ouvrage, la course à la production de données et d'informations est sans précédent dans l'histoire, ce qui nous pose un autre problème majeur : celui de l'exploitation de toute la diversité des sources d'information liées à un domaine particulier devant faire l'objet d'une veille.

Dans ce contexte de prolifération de l'information, il est donc nécessaire de mettre en œuvre des stratégies de recherche et de collecte. Celles-ci ne peuvent se faire sans outils informatiques, car ce sont les seuls à pouvoir traiter une telle masse informationnelle. Leurs capacités, nous l'avons vu, reste néanmoins limitées, et certaines étapes du processus de veille ne peuvent se passer de l'analyse humaine : c'est le cas notamment de la définition des axes de surveillance prioritaires.

Pour répondre aux besoins de l'organisation en matière de veille, nous pensons qu'au PANDOC, une veille par territoire serait la plus efficace, car elle permettrait de transcender les projets et de mieux distribuer l'information entre toutes les parties, selon leurs besoins. On peut à cette fin, envisager l'aménagement d'un portail d'information personnalisé selon les centres d'intérêt de chaque groupe de veille par territoire.

Nous avons suggéré quelques méthodes d'adaptation du processus de veille dans ce contexte particulier du PANDOC. Mais ces préconisations générales doivent maintenant être mises à l'épreuve de la réalité et à cet égard, nous avons souligné les difficultés et questionnements découlant de l'activité de veille. D'abord la difficulté de mettre en œuvre les moyens humains, de dégager du temps aussi. Puis, les problèmes de choix d'outils et de sources, les uns et les autres évoluant sans cesse. Enfin, le risque d'engorger le réseau de veille qui implique la nécessité de réaliser régulièrement des évaluations.

# Bibliographie

[AFN98] AFNOR « Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille », Norme XP X 50-053, avril 1998

[ARS87] ARSAC J. Les machines à penser, Paris Edition Le Seuil, 1987

[BAR38] BARNARD C., The functions of the executive, Cambridge: Harvard University Press, 1938.

[BER10] BERNAT J. P. « Les contours de la veille » in Documentaliste Sciences de l'information, n°4, nov. 2008, p. 32

[BUL02] BULINGE F. « **Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations** [Texte imprimé] : un modèle incrémental d'intelligence économique » **Thèse soutenue en Décembre 2002, Université de Toulon**

[CAC08] CACALY S., POMART P. D., LE COADIC Y. F., Dictionnaire de l'information, Paris, Armand Colin, 2008

[COL99] Collectif, Université de Lille III, UFR IDISIT. Observatoire de l'information et de la documentation. DESS Stratégie de l'information et de la Documentation, Les enjeux du management de l'information dans l'organisation : usages, outils, techniques, Paris, ADBS Editions, 1999

[DAV97] DAVENPORT T. H., PRUSAK L. Information Ecology. Mastering the Information and Knowledge Management, New York, Oxford University Press, 1997

[DOU95] DOU H., HASSANALY P., Veille technologique et compétitivité, Paris, Dunod, 1995

[FRO06] FROCHOT D. Qu'est ce que la veille ? Les Infostratégies, juin 2006 [en ligne : <http://www.les-infostrategies.com/article/0606264/qu-est-ce-que-la-veille>, consulté en juin 2010]

[HEN01] HENRI F., LUNDGREN-CAYROL, L'apprentissage collaboratif à distance, Presse de l'Université du Québec, 2001, 204 p.

[HEU03] HEUTTE J. Apprentissage collaboratif : vers l'Intelligence Collective... [en ligne) [http://jean.heutte.free.fr/article.php3?id\\_article=55](http://jean.heutte.free.fr/article.php3?id_article=55), consulté en août 2010]

[HUN90] HUNT C., ZARTARIAN V. Le renseignement stratégique au service de votre entreprise. Paris : Ed. First, 1990.

[JAK88] JAKOBIAK, F. Maîtriser l'information critique. Paris: Les Éditions d'organisation, 1988

[JAK91] JAKOBIAK F. « Pratique de la veille technologique », Paris, Les Editions d'organisation, 1991

[JAK95] JAKOBIAK F., L'information scientifique et technique, Paris : PUF, Que sais-je, 3015, 1995.

[JEA98] JEAN M. Analyse de la valeur et management de l'information, vers la « plus value », mars 1998 [en ligne : <http://michel.jean.free.fr/publi/JM305.html>, consulté en août 2010]

[LEI10] LEITZMAN M. « Outiller les interactions sociales au sein du processus de veille » in Les cahiers du numériques, volume 6, n° 1/2010, janvier mars 2010

[MOI98] LE MOIGNE J. L., « l'information forme l'organisation qui la forme », Economie de l'information, sous la direction de Pascal Petit, La Découverte, 1998

[LES97] LESCA, H. - Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 27 p. [en ligne : <http://campus.hesge.ch/jveille/ressources/docs/veille-lesca.pdf> (page consultée en août 2010)]

[LES03] LESCA H., « Veille stratégique, la méthode L.E. SCAnning », Ed. EMS, 2003

[LEV97] LEVY P. L'Intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace, Paris : La Découverte : Poche, 1997.

[MAR95] MARTINET B. et MARTI Ph. L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, Paris, les Editions d'organisation 1995

[MAR94] MARTRE H. Intelligence économique et stratégie des entreprises, Œuvre collective du Commissariat au Plan, Paris, La Documentation Française, 1994

[MOR06] MORTON, E, Start-page smackdown: Netvibes, Pageflakes, iGoogle and Live.com, 4 mars 2008 [en ligne: [http://www.cnet.com.au/start-page-smackdown-netvibes-pageflakes-igoogle-and-live-com\\_p5-339286371.htm](http://www.cnet.com.au/start-page-smackdown-netvibes-pageflakes-igoogle-and-live-com_p5-339286371.htm), consulté en juin 2010]

[PAT97] PATEYRON E., « Veille Stratégique », Encyclopédie de Gestion, éd. Joffre P. et Simon Y., Paris : Economica, 1997

[PRA00] PRAX Jean-Yves. Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance. Paris, Dunod, 2000

[REM10] REMIZE M. « Que va apporter le recrutement de veilleurs web natives ? » in Documentaliste Sciences de l'information, n°4, nov. 2008, p. 69

[ROM98] ROMAGNI.P. et WILD.V., « L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise, c'est pour demain la veille », Les Presses du Management, 1998



[ROS95] ROSCHELLE, J., TEASLEY, S.D. The Construction of Shared Knowledge in Collaborative Problem Solving. In C. O'Malley (Ed.) *Computer Supported Collaborative Learning*, pp. 69-100. Berlin: Springer-Verlag.

[SER10] Veille, moteurs de recherche et collaboratif : le marché, les besoins et les tendances en 2009-2010 » [en ligne: <http://serda.com/fr/serda-information-connaissance-archives-electronique-records-management-veille/serdalab/les-etudes-serdalab/les-etudes-sectorielles/veille-2009.html>], consulté en août 2010]

[SHA75] SHANNON C., WEAVER W., The mathematical theory of communication ; trad. française : La théorie mathématique de la communication, Paris, Retz-CEPL, 1975

[STE06] STENUIT HAUTDIDIER F., Créer et animer des communautés de pratique, mémoire INTD Titre professionnel de niveau 1, INTD, 2006 [en ligne : [http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00000413.html](http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000413.html)], consulté en juin 2010]

[WEN02] WENGER, Etienne, SNYDER, William, MC DERMOTT, Richard. Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. Boston : Harvard Business School Press, 2002

# Annexes

## Annexe I

Guide d'entretien pour l'analyse de l'existant

### Présentation

Nom:

Prénom:

Fonction/statut:

### A l'intention d'André Davignon

Quels sont les enjeux d'une veille collaborative pour le PANDOC?

- au plan interne:

- par rapport à l'environnement:

Quelle serait son utilité?

Quel constat par rapport à ce qui existe aujourd'hui?

Pourquoi ne pas avoir lancé un tel projet plus tôt?

### Veille personnelle

Quelle est votre démarche personnelle lorsque vous procédez à une veille?

Intuitive?

Méthodologique?

Quelles ressources documentaires allez-vous chercher?

Ouvrages?

Revue papier?

Bases de données bibliographiques en ligne?

Revue électronique?

Informations recueillies lors de colloques et/ou sessions de formation?

Êtes-vous abonné à une liste de diffusion?

Oui

Non

Si oui, laquelle?

Êtes-vous abonné à une base de données pour des alertes?

Êtes-vous abonné à des flux RSS?

Comment sont-ils organisés? (filtrés, fusionnés, agrégés)

Quel lecteur de flux utilisez-vous (News Reader, Feed Reader...)?



Où sont stockées les informations recueillies?

Quels sont les formats et supports de ces informations?

Veille collaborative

Quel sens donnez-vous au terme « collaboratif »

Quel type d'infos devrait-elle prendre en compte?

- L'information formelle? Trouvée sur Internet, dans les journaux, sur les bases de données?
- L'information grise? (salons, colloques, réunions professionnelles)
- l'information informelle? (rapports d'étonnement)

Y aurait-il des axes de surveillance à privilégier en particulier?

Comment apporter une plus-value à l'information recueillie? (analyse, traitement intellectuel des infos en vue de l'élaboration de produits spécifiques: rapports, dossiers, synthèse)

Quelle typologie?

Ponctuelle?

Occasionnelle?

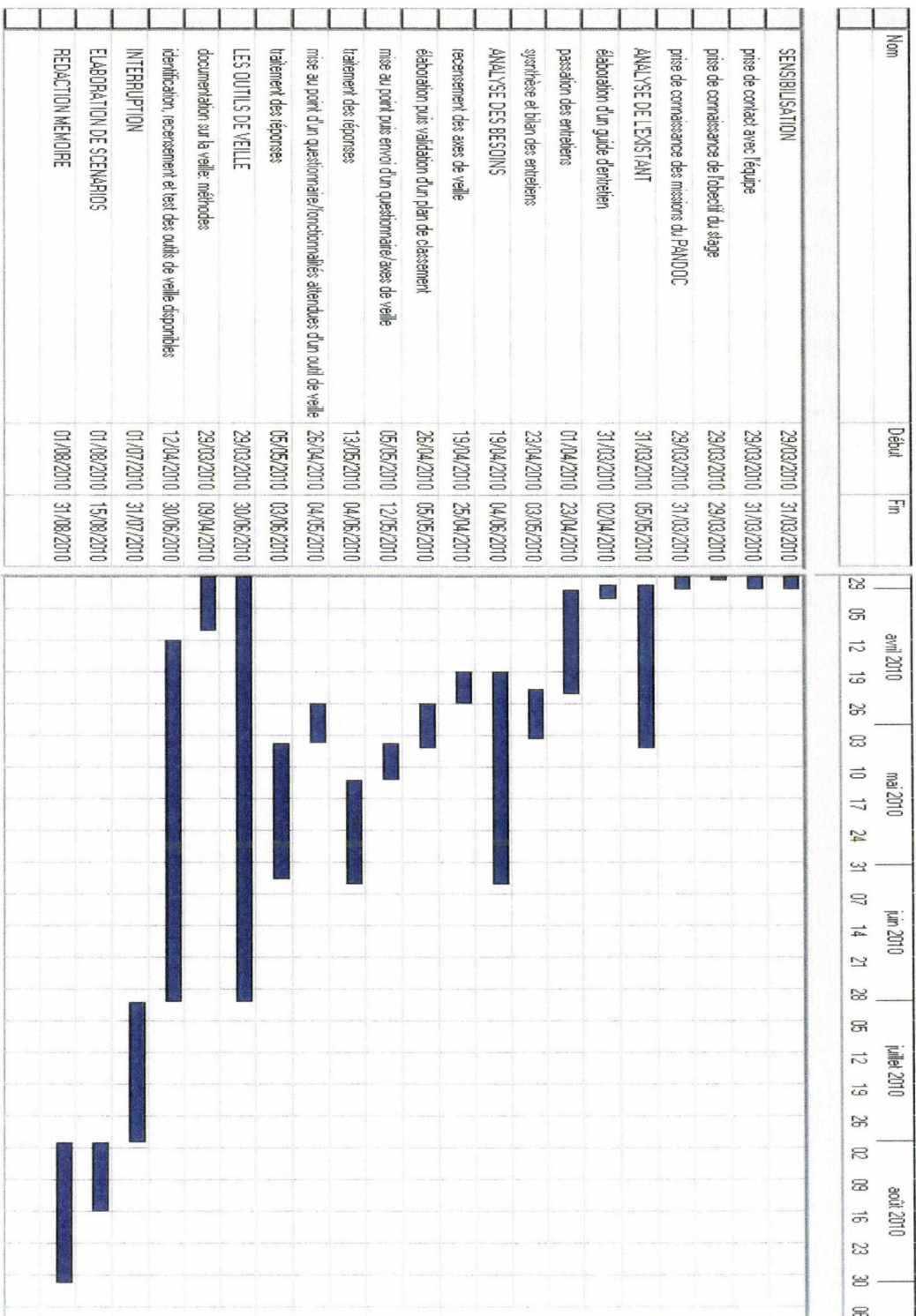
Périodique?

Permanente?

Quelle forme d'organisation serait, selon vous, la mieux appropriée?

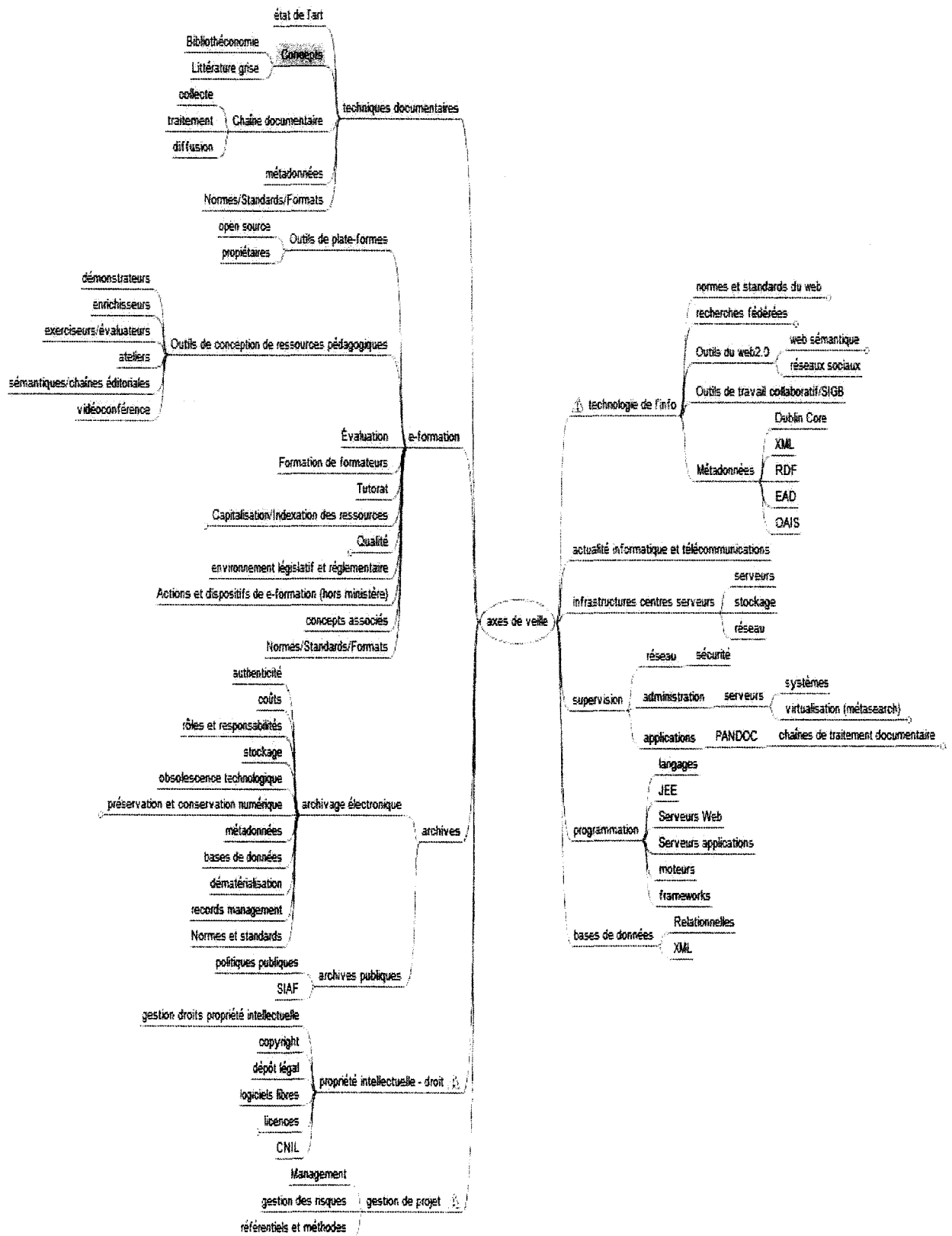
Annexe II

Calendrier des tâches



# Annexe III

## Carte heuristique préparatoire à la définition des axes de veille



## Annexe IV

Questionnaire/ analyse des besoins en matière de veille collaborative – 5 mai 2010

*Merci de mesurer grâce aux indicateurs mentionnés ci-dessous vos besoins en matière de veille:*

1: besoin « faible » ---- 2: besoin « moyen » ----3: besoin « fort »

Nom:		Date:		
axes de veille				
		1	2	3
1. Technologies de l'information				
1.1. Normes et standards du web				
	3WC			
	Sécurité			
1.2. Recherches fédérées				
	Internes			
	Externes			
	Services web de recherche			
	Recherches entre portails			
	Recherches dans des référentiels qui ne sont pas des portails			
1.3 Outils du web2.0				
1.3.1. Web sémantique				
	Traitement Automatique des Langues (TAL)			
	Web squared			
	Réalité augmentée			
1.3.2. Réseaux sociaux				
1.4. Outils de travail collaboratif				
	SIGB			
	GED			
	Content Management System (CMS)			
	Portails			
1.5. Métadonnées				
	Dublin Core			

	XML			
	RDF			
	EAD			
	OAIS			

2. Programmation			
2.1. Langages			
2.2. JEE			
2.3. Serveurs Web			
2.4. Serveurs applications			
2.5. Moteurs			
2.6. Frameworks			

3. Bases de données			
3.1. Relationnelles			
3.2. XML			

4. Actualités « informatique et télécommunications »			
4.1. Informatique ubiquitaire			
4.2. Autres (préciser)			

5. Infrastructures centres serveurs			
5.1. Matériel			
5.2. Systèmes			
5.3. Virtualisation			
	Méthodologie		
	Bonnes pratiques		
	Evolution du marché		
	Solutions		
	Mise en place		
	Haute disponibilité		
5.4. Stockage			
5.5. Réseau			
	Sécurité		
	Administration		
5.4. Supervision			

	Applications			
6. Techniques documentaires				
6.1. État de l'art				
6.2. Concepts				
	Bibliothéconomie			
	Littérature grise			
6.3. Chaîne documentaire				
	Collecte			
	Traitement			
	Diffusion			
6.4. Métadonnées				
6.5. Normes/Standards/Formats				
7. E-formation				
7.1. Outils de plates-formes				
	Open source			
	Propriétaires			
7.2. Outils de conception de ressources pédagogiques				
	Démonstrateurs			
	Enrichisseurs			
	Exerciseurs/évaluateurs			
	Ateliers			
	Sémantiques/chaînes éditoriales			
	Vidéoconférence			
7.3. Évaluation				
7.4. Formation de formateurs				
7.5. Tutorat				
7.6. Capitalisation/Indexation des ressources				
	Référencement et indexation			
7.7. Qualité				
	Certifications spécifiques			
	Labels			
7.8. Environnement législatif et réglementaire				
7.9. Actions et dispositifs de e-formation (hors ministère)				
7.10. Concepts associés				



7.11. Normes/Standards/Formats			
8. Archives			
8.1. Archivage électronique			
8.1.1. Authenticité			
8.1.2. Rôles et responsabilités			
8.1.3. Stockage			
8.1.4. Coûts			
8.1.5. Obsolescence technologique			
8.1.6. Préservation et conservation numérique			
Émulation			
Encapsulation			
Migration			
Universal Virtual Computer / machine virtuelle			
8.1.7. Métadonnées			
8.1.8. Bases de données			
8.1.9. Dématérialisation			
8.1.10. Records Management			
8.1.11. Normes/Standards/Formats			
8.2. Archives publiques			
Politiques publiques			
Service interministériel des Archives de France (SIAF)			
9. Propriété intellectuelle - droit			
9.1. Gestion droits propriété intellectuelle			
9.2. Copyright			
9.3. Dépôt légal			
9.4. Logiciel libre			
9.5. Licences			
Commons			
Autres			
9.6. CNIL			
10. Gestion de projet			
10.1. Management			
10.2. Gestion des risques			
10.3. Référentiels et méthodes			

suggestions/commentaires:

Annexe V

Questionnaire relatif aux fonctionnalités attendues d'un outil de veille

NOM:	DATE:
------	-------

<b>SURVEILLANCE 1:</b>	OUI	NON
Mémorisation des profils (équations de recherche définies avec l'utilisateur)		
Alertes		
Exports		
Filtres (exp: dédoublement)		

<b>SURVEILLANCE 2:</b>	OUI			NON
	Mensuelle	Hebdomadaire	Quotidienne	
Fils/flux RSS				
Banques de données				
Serveurs de revues électroniques				
Intranet				
Contenus multimédias (vidéo, son, parole...)				
Autres (préciser):				

<b>RECHERCHE:</b>	OUI	NON
Requêtes en mode « plein texte » ou texte intégral		
Requêtes en mode « mot clé »		
Métadonnées		
Requête par opérateurs booléens		
Requêtes en mode « troncature » et par « expression exacte »		
Multilingue		

<b>RESULTATS:</b>	OUI	NON
Lien texte intégral		
Liens coordonnées auteur		
Résumé automatique		
Sommaire		

Citation		
Choix de tri		
Sauvegarder sélection		

<b>ANALYSE DES RESSOURCES</b>	OUI	NON
Catégorisation automatique (plan de classement)		
Résumé automatique		
Indexation automatique		
Analyse statistique (en utilisant les termes les plus employés dans le texte)		
Cartographie (représentation graphique de la liste des résultats)		

	OUI			NON
<b>DIFFUSION</b>	Mensuelle	Hebdomadaire	Quotidienne	
Mail				
Newsletter				
Rapports thématiques				
Intranet				
Wiki				
Autres (préciser):				

## Annexe VI

Les différentes phases de la norme AFNOR expérimentale X50 -053 :

« A1- La phase de définition des axes de surveillance et des finalités consiste à décrire ou préciser les sujets qui intéressent l'entreprise et pour lesquels il convient de collecter des données ou informations pouvant concerner les aspects commerciaux, concurrentiels, technologiques, juridiques, réglementaires, économiques, sociétaux,..., et d'autre part d'identifier les finalités visées par le ou les commanditaires, c'est-à-dire. les objectifs stratégiques de l'entreprise.

A2- Dans la phase de détermination des types d'informations utiles, il s'agit de préciser si la collecte doit porter principalement sur des éléments statistiques, des avis d'experts, des supports documentaires,...

A3- Dans la phase d'identification et de sélection des sources d'information, il convient, parmi les diverses sources existantes (telles que bases de données, centres de documentation, experts ou spécialistes, publications périodiques, ouvrages, manifestations professionnelles, séminaires, acteurs du domaine...), de choisir la ou les sources pertinentes et accessibles en fonction de leurs caractéristiques propres, des axes de surveillance et des types d'informations requises, des contraintes imposées par l'entreprise en matière de délais, de confidentialité et de coûts.

A4- La phase de collecte et de sélection des informations est menée de façon régulière ou selon une périodicité variable en donnant le bon niveau de pertinence aux informations correspondant directement ou indirectement aux axes de surveillance.

A5- La phase d'analyse et d'organisation a pour but d'analyser les informations collectées et de les organiser de façon à les rendre exploitables.

A6- Dans la phase de synthèse et de mise en perspective, il s'agit de dégager le « sens » ou les aspects critiques et stratégiques des informations collectées, notamment les signaux faibles et surtout de proposer une formulation adaptée au processus de décision de l'entreprise.

A7- Dans la phase de communication des résultats de la surveillance, il s'agit d'effectuer une communication périodique sous des formes diverses : note, bulletin, lettre d'information, dossier... et de définir les modalités de diffusion des résultats (cibles, fréquences, supports...).



A8- Enfin, la phase de validation et de réajustement permet après communication des résultats, un ajustement par approfondissement ou réorientation des objectifs et moyens de la veille. »