

ORGANISONS AUJOURD'HUI LA VEILLE POUR DEMAIN

En bref

Une veille efficace permet d'accéder, au moment opportun, à une information adaptée aux besoins et aux attentes.

Elle doit favoriser l'amélioration des pratiques de travail et contribuer à la professionnalisation individuelle et collective.

Organisée et structurée en plusieurs étapes, elle concourt à améliorer le temps de recherche et à livrer des renseignements utiles (informations traitées : ordonnées, synthétisées et d'appropriation facile).

Afin d'optimiser le système de veille, les services doivent développer l'utilisation de toutes les technologies de l'information et de la communication, et faciliter la mise à disposition et la diffusion des renseignements.

La veille met en œuvre des processus individuels et collectifs, favorisant la professionnalisation des individus. Selon le traitement qui sera effectué, les informations contribueront au développement de connaissances multiples et variées.

Dans le domaine de l'activité professionnelle, la veille permet de :

- suivre les évolutions concernant un champ, des domaines et des thèmes relatifs aux préoccupations individuelles, collectives et de service ;
- repérer les sujets en émergence (d'actualité, porteurs, ...) et faciliter l'anticipation (prospective) ;
- identifier les ressources pertinentes (personnes, services, ...).

Le repérage et la collecte d'informations à caractère professionnel sont des activités d'abord individuelles et permanentes.

Elles peuvent s'opérer de façon « inconsciente » ; on acquiert des informations :

- en participant à des réunions internes ou externes,
- par la lecture de productions variées,
- lors des divers échanges de travail.

Elles peuvent aussi être volontaires. Elles consistent alors à rechercher des informations sur un domaine d'action donné, avec des modalités de

recherche variables. Mais cette recherche se heurte souvent à l'abondance d'informations difficiles à trier et dont le bien-fondé n'est pas toujours avéré.

Pour être pertinents et efficaces, ce repérage et cette collecte d'informations doivent être organisés et structurés en une veille active, tant au niveau de l'individu que du service. Cette veille nécessite alors la mise en œuvre de compétences spécifiques ; elle participera ainsi à la professionnalisation continue de chaque agent et favorisera la professionnalisation collective.

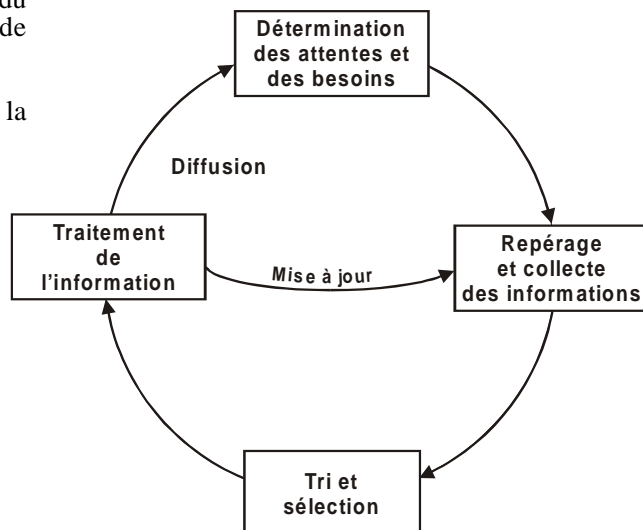
1 - Activités liées à la veille

Qu'elle soit individuelle ou organisée au sein du service, la veille nécessite l'enchaînement de différentes étapes.

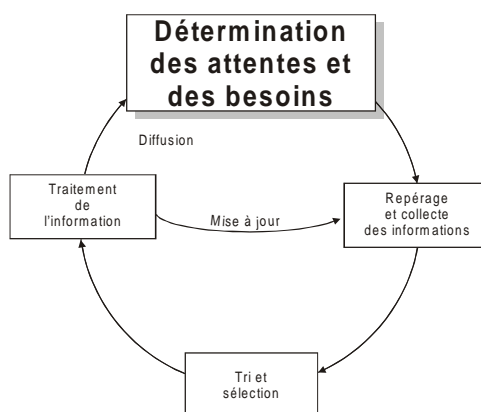
Le schéma ci-contre les présente et illustre la définition suivante :

La veille est une « *activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions.* »

(Norme expérimentale Afnor XP X 50-053 - 1998)



a -



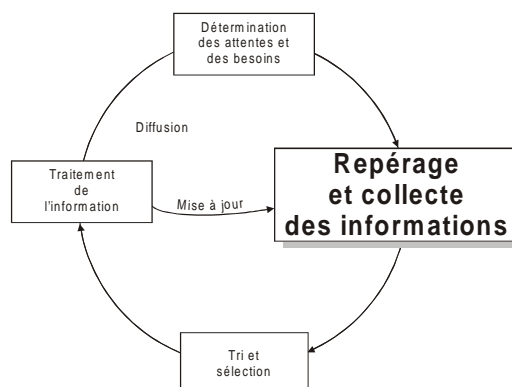
Pour une plus grande efficacité, la veille doit être ciblée ; elle ne doit pas s'effectuer tous azimuts. La recherche d'informations doit se focaliser sur le secteur d'activités, les domaines de compétences de l'individu et du service.

A titre individuel, chacun doit déterminer les champs sur lesquels portera sa veille, au regard de ses préoccupations professionnelles actuelles et à venir.

Lorsque la veille est organisée au sein du service, elle doit **répondre à la fois aux missions du service et aux attentes des agents**.

Pour apprécier les besoins, la structure chargée de la veille devra recueillir les demandes auprès de l'ensemble des agents et les mettre en perspective avec les orientations du service.

b -



Afin de recueillir des informations riches et adaptées, il est nécessaire d'identifier des sources différentes et de retenir celles qui paraissent les plus fiables et pertinentes. L'identification se fera avec le souci d'un recueil d'opinions et d'approches les plus diverses et variées possibles.

Compte tenu du grand nombre de sources, il est nécessaire de faire une sélection. Celle-ci sera réalisée principalement sur **la validité du contenu, la richesse des informations présentées, la complémentarité ou les différences avec d'autres sources**.

La sélection ne doit pas être figée mais continue ; il faudra s'attacher à ne pas se couper de nouvelles sources d'informations ou d'anciennes sources mises à jour (sites internet, ouvrages, revues, etc.).

La veille doit généralement se centrer sur les attentes et besoins identifiés, mais une ouverture sur d'autres secteurs et domaines peut enrichir la recherche, par la collecte de points de vue

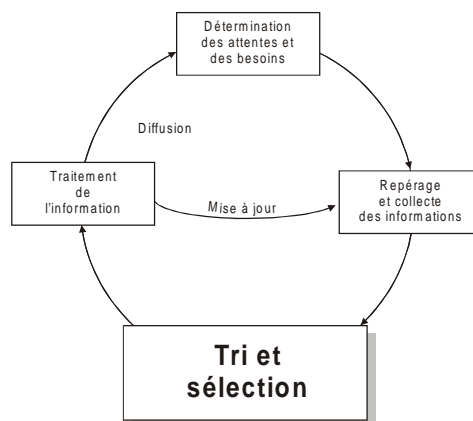
différents sur un thème, une méthode, etc. Cette recherche complémentaire augmente le temps consacré à la veille et doit plutôt être réalisée par des personnes dont c'est une des activités principales.

Pour un service du Ministère, les sources principales sont soit internes (administrations centrales sur un champ d'activités identique ou proche, services équivalents ou d'un même réseau, mais aussi service lui-même, etc.), soit externes (sociétés privées intervenant sur le même secteur d'activités, universités, éditeurs spécialisés, etc.).

L'accès aux informations produites par ces sources peut se faire par l'intermédiaire de différents médias :

- oraux : colloques, ateliers, clubs, etc. ;
- papier : comptes rendus, contributions, rapports, revues, ouvrages, etc. ;
- électroniques : sites internet et intranet, lettres adressées par messagerie, forums thématiques, etc.

c -



Le tri des informations et leur sélection sont effectués en fonction des attentes et des besoins. Réalisées par l'utilisateur lui-même ou par des spécialistes, ces activités doivent :

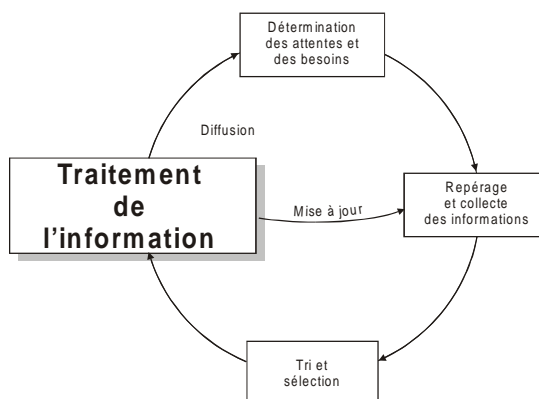
- répondre à un besoin lié à une action en cours (projet), pour un individu ou un groupe ;
- concourir à enrichir une thématique relative à un centre d'intérêt, une préoccupation personnelle ou professionnelle ;
- permettre un suivi de l'actualité sur un champ donné.

Le nombre et la multiplicité des sources et des

médias produisent une abondance d'informations de niveau très varié : le tri et la sélection des informations sont nécessaires. Toutefois, ces actions ne sont pas suffisantes : une adaptation à la « cible » et à ses caractéristiques (habitudes de lecture, disponibilité, fonction occupée, etc.) est primordiale.

Les informations mises à disposition et/ou diffusées devront être traitées pour répondre à cette adaptation : cela illustre la différence entre information et renseignement. Le renseignement est une information qui a subi un traitement pour une meilleure adaptation à la « cible ».

d -



Une fois repérée, collectée, triée et sélectionnée, l'information est traitée. **Le niveau de traitement variera selon le besoin et le type d'organisation individuelle et/ou collective mise en place.** Cela peut aller d'un traitement « inconscient » à un traitement à forte valeur ajoutée, en passant par une simple structuration de l'information. Même dans le cas où aucune opération complémentaire n'intervient (classement, prise de notes, etc.), tout individu effectue un « embryon » de traitement en mémorisant des données réutilisables a posteriori (noms de personnes ou d'organismes ressources, sites intéressants, notions générales, schémas, etc.). Toutefois, ce type de traitement n'est pas habituellement intégré à la notion de veille, dans son acception courante.

Le traitement commence lorsque les données sont stockées dans un système structuré, permettant l'accès facile à cette information ; c'est le cas du classement dans un dossier documentaire ou thématique (papier ou électronique).

Une information peut être analysée, restructurée, synthétisée, complétée, selon l'intérêt, les besoins, la diffusion envisagée, le temps disponible. Le travail réalisé apportera plus ou moins de valeur ajoutée, avec des productions diverses :

- revue de presse ou de site, avec éléments de synthèse,
- rubrique de site avec commentaires,
- notes de lecture ou de réflexion, ...

Dans le cadre d'une veille organisée, l'information traitée est mise à disposition et/ou diffusée. Un centre de ressources, un service documentation, une cellule de veille ou une personne dont c'est la charge pourront effectuer cette mise à disposition ou cette diffusion en s'appuyant sur différents médias.

L'efficacité de la diffusion repose sur le principe suivant : « **Délivrer la bonne information à la bonne personne au bon moment, sous la bonne forme.** »

2 - Organisation

Qu'elle soit individuelle ou institutionnelle, pour être utile et opérationnelle, la veille doit être structurée et nécessite des compétences particulières.

a - Organiser sa propre veille

A partir du moment où un individu prend conscience qu'il fait de la veille et qu'elle est profitable, il va rechercher l'efficacité dans la réalisation de celle-ci.

Il va organiser sa pratique :

- définition d'une périodicité (journalière, hebdomadaire, etc.),
- détermination du temps accordé,
- mise au point de procédures de recherche et de tri,
- classement des données collectées, ...

Outre les qualités inhérentes à toute tâche de classement et de gestion du temps, il est nécessaire de développer son aptitude à distinguer l'essentiel de l'accessoire. A cet effet, il convient de cultiver ses qualités d'analyse et de synthèse.

Pour faciliter cette activité de veille individuelle, **le service doit fournir les moyens techniques d'accès à l'information et mettre en place des modalités organisationnelles adaptées** (accessibilité des sources d'information, utilisation des outils électroniques d'organisation et de gestion de l'information, mise en place d'un centre de ressources multimédia, prise en compte de l'activité de veille dans le plan de charge, etc.).

b - Organiser l'échange

Afin de favoriser la professionnalisation collective, le service a intérêt à faciliter la circulation de l'information entre les agents et à développer l'exploitation collective de cette information.

Cela conduira à :

- définir des règles de fonctionnement et d'échanges ;

- instaurer le travail « coopératif » ;
- établir une coordination institutionnelle.

c - Mettre en place une structure spécialisée dans le domaine de la veille

Dans le but de décharger l'ensemble des agents du temps passé à la veille (repérage, collecte, tri, sélection, traitement puis mise à disposition et/ou diffusion), le service peut spécialiser l'un d'entre eux, voire plusieurs, ou créer une cellule de veille.

Cette cellule aura pour missions de :

- réaliser les activités liées à la veille ;
- coordonner et animer (ou participer à la coordination et à l'animation de) les échanges et certaines productions à forte valeur ajoutée ;
- gérer la mise à jour des informations (actualisation, obsolescence, restructuration, etc.) ;
- assurer un suivi et une diffusion des productions internes.

L'ensemble de ces activités requiert des aptitudes et compétences différentes. Certains agents devront s'attacher à être des professionnels du classement et capables de retrouver toutes données classées. D'autres, **les veilleurs à proprement parler, auront à développer leur « intuition »** ; en matière de veille, celle-ci repose sur la capacité à repérer les informations importantes parmi un grand nombre d'informations diverses et variées, et ce, à partir de quelques données clefs.

La veille est une activité essentielle pour le professionnalisme d'un service. Plus elle sera structurée individuellement ou collectivement, meilleure sera son efficacité.

Elle constitue la première étape du management des connaissances, dont le but principal est la transformation de l'information en connaissance.

Les étapes suivantes : la capitalisation¹, l'échange et le réinvestissement concourent également au développement de la professionnalisation des agents et du service... à suivre.

■ **Éric Gay et Guy Panisse - CEDIP**

(1) Voir à ce sujet « En lignes » N°10, la fiche technique « Capitaliser une expérience : Quelle méthode », ainsi que les deux documents suivants : « La capitalisation : un enjeu » et « La capitalisation un outil au service du CIFP ». Ces trois productions sont consultables sur le RICF, à la rubrique « Management des connaissances » (<http://ridf.cedip.i2/>).

Quelques ouvrages et articles

- Daniel Rouach - « La veille technologique et l'intelligence économique » - Que sais-je ? - PUF - 1996
- Carlo Revelli - « Intelligence stratégique sur Internet » - DUNOD - 2000
- Bruno Martinet, Yves-Michel Marti - « L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise » - Éditions d'organisation - 1995.
- Roger Coronini, Marie-Angèle de Looze - « Étude de veille, les étapes de la réalisation » - Archimag N°130, décembre 1999/janvier 2000.
- Michel Quéruel - « Comment mettre en place sa veille stratégique » - L'usine nouvelle N°2565, 10 octobre 1996

Quelques sites

Un annuaire de la veille fort utile pour repérer des sites spécialisés, mais aussi « L'intelligence économique en 10 leçons », à l'adresse : <http://www.veille.com/>

Quelques définitions (veille, intelligence économique, etc.) et des dossiers spécifiques (La recherche d'information, la stratégie réseau, etc.) à l'adresse : <http://www.acrie.fr/>

.../... à consulter en entier dans **<http://ricf.cedip.i2>**