Université de Poitiers
UFR SHA
Département de Documentation

Année universitaire 2009-2010

Création d'une cellule de veille stratégique : démarche de projet autour du cas pratique du Cned

Mémoire pour l'obtention du Master
Compétences documentaires avancées

Présenté par

Mademoiselle Elodie Laperna

Le 28 septembre 2010

Sous la direction de

Madame Françoise Auboin
Université de Poitiers

Remerciements

Je remercie ma directrice de mémoire, Madame Françoise Auboin pour son accompagnement et ses relectures attentives.

Je remercie Monsieur David Guillemin, pour son implication tout au long de cette année de Master II.

Je remercie particulièrement ma directrice de stage, Madame Marie-Eve Charpentier pour son écoute, sa disponibilité et sa confiance durant ces trois mois de stage et au-delà. Un grand merci également pour ses remarques constructives lors de l'écriture de ce mémoire.

Enfin, j'ai une pensée pour JD, Amélie, Elodie, Hélène et Dagmara, qui m'ont apporté leur soutien et leur bonne humeur sans modération durant ces mois de travail intense.

Table des matières

Remerciements 3

Introduction 5

I Définition, cadre et enjeux de la veille stratégique 8
1 La veille stratégique : un concept pluriel 8
2 Les enjeux de la veille dans une organisation 21

II Construire un projet une cellule de veille stratégique : la démarche de projet, exemple du Cned 33
1 contexte, missions et problématique 33
2 la démarche de projet 44
3 Les enquêtes de terrain : premières conclusions 56

III Organiser et piloter une cellule de veille stratégique 83
1 L'architecture de la cellule de veille : exemples et réflexions autour du cned 83
2 Dispositifs techniques comme support de la veille: choix de l'architecture logicielle, critères de sélection et présentation des acteurs du marché 96
3 Mesurer l'impact d'une cellule de veille stratégique dans une organisation 111

Conclusion 119

Lexique 121

Bibliographie 128

Annexes 134

Introduction

« Trop d'information tue l'information, mais il faut aussi apprendre à détecter les signaux faibles »

Alain Juillet, consultant spécialiste en Intelligence économique, ancien Haut Responsable chargé de l'Intelligence Economique (HRIE)

Le terme de « société de l'information » est utilisé pour exprimer l'importance acquise par les technologies de l'information dans notre vie quotidienne. Ces technologies, dites TIC, ont permis d'augmenter la quantité d'informations disponibles et de faciliter leur circulation. L'information, autrefois accessible dans des lieux spécifiques (bibliothèques, centres de documentation, lieux d'apprentissage, colloques, réunions) est aujourd'hui disponible immédiatement et de manière constante. Ces avancées technologiques ont permis d'avoir un meilleur accès à l'information, mais ont également eu une répercussion négative. En effet, la quantité d'information disponible se retrouve fortement amplifiée et démultipliée, au point que l'on parle désormais « d'infobésité », pour désigner la surabondance de sources disponibles. Cette conséquence de la société de l'information entraîne une perte de temps dans la recherche d'information, mais également une nécessité de départager l'information véritable des actions de désinformation et des sources mensongères. Le chercheur d'information devra donc croiser plusieurs informations et être particulièrement vigilant aux sources d'information dont il dispose.

Cette surabondance d'informations peut s'avérer particulièrement problématique, notamment pour les entreprises ou organisations devant affronter un environnement particulièrement concurrentiel. Dans cette configuration, plusieurs questionnements se posent :

Comment détecter les informations permettant de connaître les stratégies opérées par les concurrents ?

Comment identifier les changements possibles dans l'environnement général de l'organisation ?

La notion de veille stratégique peut se définir comme la surveillance de l'environnement général d'une entreprise ou d'une organisation, en vue d'anticiper des menaces et des opportunités de

développement. La veille stratégique va ainsi contribuer à la prise de décisions, à détecter des opportunités de marché et à déterminer les pistes d'évolution à moyen ou long terme[1]

Elle est souvent associée à la notion d'intelligence économique. L'AFDIE (Association Française de Développement de l'Intelligence Economique) définit ce terme comme «l'ensemble des moyens qui, organisés en système de management de la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes.» L'intelligence économique se distingue de la notion de veille stratégique par l'emploi de stratégies de communication comme le lobbying ou la communication de crise. Dans ce mémoire, nous nous concentrerons sur la notion de veille stratégique, celle-ci étant au cœur de l'activité des professionnels de l'information-documentation. Cette activité, qui permettrait donc d'améliorer les performances d'une organisation pose la problématique suivante

Comment mettre en place une cellule de veille stratégique afin d'optimiser la compétitivité du Cned sur le marché concurrentiel de la formation?

Plusieurs interrogations se posent :

Comment cette veille doit-elle être mise en place ? Sur quelles thématiques doit porter la veille, selon les besoins de l'organisation? Comment mesurer à terme l'efficacité de la cellule de veille?

Alain Juillet explique que la mise en place d'une stratégie de veille stratégique, et plus largement d'intelligence économique, est incontournable pour les organisations tournées vers l'innovation car il est nécessaire de bien connaître son environnement et ses concurrents afin de conserver un caractère innovant. Dans le cadre d'un marché concurrentiel, tel que celui de la formation et plus spécifiquement de la formation ouverte et à distance une autre question émerge :

Comment la veille pourra avoir un impact sur la réactivité, l'innovation de l'organisation ?

Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à ces différentes questions, plusieurs hypothèses ont émergé :

- La mise en place d'une cellule de veille stratégique globale permettra de faire circuler les informations plus aisément et d'améliorer la réactivité et la compétitivité de l'organisation

[1] BALMISSE Gilles, MEINGAN Denis. *La veille 2.0 et ses outils.* Editions Hermès, Paris, 2008.

- Cette cellule de veille stratégique ne pourra pas être mise en place sans un réseau collaboratif interne actif et des partenariats extérieurs
- L'organisation de la veille (logiciel, découpage des compétences entre les acteurs de la veille) aura une influence sur l'efficacité de la veille
- La veille permettra de développer des projets innovants et de conquérir des parts de marchés.

Notre objectif à travers cette étude est donc double. Il s'agit dans un premier temps de comprendre comment une cellule de veille stratégique va pouvoir permettre d'améliorer les performances d'une organisation, puis de déterminer comment mettre en place une cellule de veille répondant aux besoins de l'organisation, notamment dans le cadre d'un processus d'innovation mis en place à l'échelle de l'entreprise.

Pour affirmer ou infirmer ces différentes hypothèses et trouver des éléments de réponse à cette problématique, nous allons tout d'abord définir de manière plus spécifique la notion de veille stratégique. Nous verrons que cette notion regroupe différents types de veille, aux finalités différentes et que cette notion ne doit pas être confondue avec des notions proches comme la surveillance ou la prospective. Nous nous intéresserons également aux enjeux de la veille dans une organisation.

Dans la seconde partie nous nous intéresserons à la démarche de création d'une cellule de veille à partir d'une expérience professionnelle concrète au sein du Cned (Centre National d'Edcuation à Distance). Cette partie permettra de mieux cerner les enjeux de la création d'une cellule de veille et les éléments de réponse apportés.

Enfin, la dernière partie sera consacrée à l'organisation d'une cellule de veille, en entamant de réflexion sur les différentes architectures de veille et les outils logiciels disponibles. Nous nous interrogerons aussi sur le coût de la mise en place d'un système de veille et sur les facteurs d'échec ou de succès de cette veille au sein de l'organisation.

I Définition, cadre et enjeux de la veille stratégique

1 La veille stratégique : un concept pluriel

1.1.1 Définir la veille stratégique

L'expression « veille stratégique » tend à regrouper un ensemble de réalités, plus ou moins associées. Une veille peut être réalisée à partir de thématiques, des supports et avec des objectifs différents. Aussi, définir la notion de veille stratégique est essentielle, afin d'éviter toute confusion et de pouvoir entamer une réflexion sur la nécessité, les objectifs et les enjeux d'une cellule de veille.

La notion de veille stratégique s'est développée dans les années 1990. En 1992, Jean-Michel Ribault, universitaire, donne lors du séminaire « veille stratégique » à l'ENSPTT (Ecole Nationale Supérieure des Postes et des Télécommunications – disparue en 2001) la définition suivante :

« La veille stratégique est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût des informations factuelles porteuses d'avenir »

Ce premier cadrage fût complété au fil des années par de nombreuses autres définitions. On peut ainsi définir la veille stratégique comme :

« La surveillance de la parution de l'information pertinente à un sujet par des actions de recherche, de traitement et de diffusion[2] »

« Une activité continue et itérative (répétitive) en grande partie visant à une surveillance active de l'environnement technologique, professionnel, commercial ... pour anticiper les évolutions[3] »

[2] Etudoc - Méthodologie universitaire et traitement de l'information.

« La veille est donc une activité de surveillance de l'environnement, tournée vers la sauvegarde et la croissance des entreprises »[4]

La veille stratégique est un outil à disposition d'une entreprise et d'une organisation, une activité de support pour aider au développement d'une stratégie propre.
L'objectif de la veille stratégique est de détecter des tendances globales d'évolution en collectant et analysant des informations sur l'environnement externe de l'organisation. La principale finalité de cette veille est de fournir à l'équipe dirigeante d'une organisation les tendances, indications leur permettant de définir leur stratégie de développement[5]. L'activité de veille stratégique donc va se concentrer avant tout sur la collecte d'informations blanches (ressources publiques et accessibles à tous) ou grises (information légale, issue d'un travail intellectuel, à forte valeur ajoutée).

Néanmoins, il est nécessaire de nuancer ce constat. L'activité de veille stratégique peut en effet avoir deux missions différentes, comme nous l'expliquent Gilles Balmisse et Denis Meingan dans l'ouvrage « *la veille 2.0 et ses outils* »[6].

Dans le premier cas, la veille stratégique aura avant tout une visée anticipative. Les informations collectées vont avoir comme objectif principal de permettre à l'organisation d'anticiper différents scénarios possibles d'évolution de son environnement.

Le second cas se concentre sur la collecte d'information sur des thématiques déterminées en amont de la veille par l'équipe de veille et les dirigeants de l'organisation. La recherche se concentrera sur des sources d'information grises, peu connues du grand public et très spécialisées. Les données recueillies permettront d'apporter des éléments de réponse nécessaires

---

[3] Afnor. *Norme expérimentale* : *prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille.* XP X50-053, avril 1998.

[4] LESCA Nicolas ; CARON-FASAN Nicole. *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*. Lavoisier, Paris, 2006.

[5] *Veille et moteurs de recherche, les bases théoriques : ce qu'il faut savoir avant d'aller plus loin.* Archimag, guide pratique n°31, p.4, nov.2007

[6] BALMISSE Gilles, MEINGAN Denis. *La veille 2.0 et ses outils.* Editions Hermès, Paris, 2008.

à une prise de décision rapides. Cette veille stratégique est dite opérationnelle[7], en opposition avec la veille anticipative, décrite dans le premier cas.

Ces deux veilles stratégiques comportent néanmoins des points communs. Dans les deux scénarios, la veille va permettre à une organisation d'identifier des risques et des opportunités, en détectant les signaux faibles, c'est à dire une information très secondaire, mais devant être analysée avec intérêt, son contenu pouvant présager d'une évolution considérable dans le domaine étudié ou des signaux forts c'est à dire une information claire et directement annonciatrice d'une évolution.

La veille anticipative et prospective est cependant privilégiée par de nombreux spécialistes de la veille. Hubert Lesca, universitaire avait ainsi proposé de remplacer le terme de veille par celui d'Ecoute Prospective de l'Environnement Economique (EPEE). En effet, la veille ou l'EPEE se désigne, selon lui, sous quatre grandes missions :

- observation de l'environnement stratégique de l'entreprise
- détection le plus tôt possible des signaux faibles annonciateurs de modifications dans cet environnement
- détecter et analyser les informations qui risquent d'influer sur la stratégie de l'entreprise
- assurer une diffusion sélective de l'information à un groupe de personnes choisies.

Le Cigref (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) complète cette définition en précisant le circuit de sélection et de diffusion des informations. La veille est un processus « informationnel et documentaire qui comporte plusieurs étapes liées au cycle de gestion de l'information. Le cycle débute en amont du besoin d'informations et se termine par la mise à disposition d'informations utiles aux bénéficiaires sous une ou plusieurs formes convenues à l'avance : présentation, périodicité, niveau de valeur ajoutée (information brute ou synthétisée…) »[8].
Les différentes étapes de la veille peuvent être réparties en quatre phases :

[7] Source : LESCA Nicolas, CARON-FASAN Nicole. *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*. Lavoisier, Paris, 2006.

[8] CIGREF. Veille stratégique : organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information [En ligne]. Rapport du CIGREF, 1998, 192 pages. Consulté le 9 mai 2003. Disponible sur <http://www.cigref.fr/>

- Recherche des informations : recherche de sources d'informations pertinentes, selon les thématiques développées dans l'organisation.
- Création de carnets de veille : Sélection des sources d'informations à mettre sous surveillance (effectuer une recherche dans ces sources de manière régulière),
- Surveillance des sources : Surveillance à l'aide d'agents de recherche automatisés et définitions de paramètres de veille : fréquence de la veille / planification / thématiques à surveiller…
- Exploitation : Travail d'analyse à partir des données recueillies, sélection des personnes destinataires de la veille, archivage des informations.

La veille stratégique est un terme général qui embrasse plusieurs types de veille, différentes par leur organisation, leurs thématiques de recherche. Chaque veille à un champ de compétences propre. Mettre en place une cellule de veille stratégique nécessite de bien connaître ces différentes veilles, et de définir quelles sont celles qui seront les plus pertinentes et rentables à l'organisation, selon ses domaines de compétences, son environnement concurrentiel et le marché dans lequel elle évolue.

1.1.2 Les différentes veilles stratégiques

La veille stratégique est un terme généraliste. C'est une surveillance de l'environnement général d'une organisation, dans le but de récolter des informations permettant d'aider à définir la stratégie de développement de celle-ci. Cependant, cette collecte d'information peut s'effectuer sur différentes thématiques et orientations, qui vont constituent des veilles spécifiques. Il est à souligner que les frontières entre ces différentes veilles n'est pas étanche : elles peuvent se rapprocher, s'hybrider ou se séparer précisément, en fonction des besoins de l'organisation.

La veille stratégique peut ainsi être divisée en quatre sous domaines :

- Technologique
- Concurrentielle
- Commerciale
- Environnementale

La veille scientifique et technologique s'intéresse aux évolutions de la recherche fondamentale et appliquée, aux innovations scientifiques et techniques. Elle sera particulièrement présente au niveau des activités de recherche et de développement de l'entreprise.
Daniel Rouach[9] définit la veille technologique et scientifique comme « l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologiques susceptibles d'influer sur le devenir de son métier ». La veille technologique et scientifique a pour objectif de détecter des opportunités d'innovation et les menaces qui peuvent influencer l'évolution d'une organisation. Cette veille va ainsi permettre, par exemple, la création un nouveau produit à partir d'une innovation technologique détectée par la veille.
En fonction des activités de l'organisation et des axes de développement privilégiés, cette veille peut également se concentrer sur un ou plusieurs domaines particuliers de surveillance : la surveillance de nouveaux brevets, l'émergence de nouveaux procédés de création et de fabrication, de nouveaux matériaux, de nouveaux outils qu'ils soient issus de la concurrence, de la recherche publique ou d'un environnement à première vue extérieur à l'entreprise.

Pratiquer ce type de veille peut permettre à une organisation de:

- détecter de nouveaux axes de développement, de nouveaux produits
- repérer des procédés innovants
- identifier de possibles axes d'innovation pour les concurrents directs et indirects de l'organisation
- identifier les secteurs innovants
- faire un état de l'art sur une nouvelle technologie, un procédé technique
- identifier des acteurs innovants

Enfin, la veille scientifique et technologique peut être mise en œuvre pour deux objectifs :

- de manière défensive, pour réagir à l'innovation d'un concurrent
- de manière offensive, afin de déterminer à partir des signaux faibles perçus par la veille des axes de développement innovants.

La veille concurrentielle s'intéresse aux concurrents directs, indirects et potentiels de l'entreprise et de leurs produits actuels et potentiels. Elle s'appuiera plus particulièrement sur la surveillance de :

[9] ROUAICH Daniel. *La veille technologique et l'intelligence économique.* « que sais-je ? ». PUF, 1996.

- la stratégie marketing des concurrents
- les procédés de création, de fabrication, les offres de produits développées
- la politique tarifaire
- les fournisseurs de l'entreprise concurrente (produits développés, tarifs…)
- la santé financière des entreprises concurrentes et leur organisation interne
- les stratégies de rachat et d'alliances entre concurrents

L'objectif d'une veille concurrentielle pour une organisation pourra être d'ajuster et de développer son offre de produits ou de manière plus générale de connaître précisément son environnement concurrentiel afin de mettre en place des stratégies de développement efficaces et adaptées aux besoins du marché.

L'orientation donnée à cette veille dépendra ainsi des objectifs et besoins de l'organisation. Ainsi, si une veille concurrentielle concentre sur l'étude des produits et des innovations développés par les concurrents de l'organisation, elle se rapprochera d'une veille technologique. Au contraire, si elle est axée sur l'étude des clients, des fournisseurs alors elle sera liée à la veille commerciale, que nous allons développer ci-dessous.

La veille dite commerciale a pour missions de détecter les besoins et insatisfactions des clients. Elle peut également s'intéresser à l'actualité de ses fournisseurs actuels et potentiels en surveillant, par exemple, la sortie de nouveaux produits.
Elle a pour principal objectif de s'intéresser à l'évolution des besoins des clients ou de ses usagers. Pour cela une attention toute particulière sera apportée aux insatisfactions rapportées par la « clientèle ». Une veille sur les fournisseurs et les achats effectués pourra également être effectuée en étudiant les prix, délais de livraison, la qualité des produits et des services rendus afin d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix possible.
La finalité de cette veille est de faire évoluer l'offre de produits pour l'adapter aux attentes des consommateurs, d'identifier des clients potentiels et d'optimiser la qualité des produits en sélectionnant des fournisseurs fiables et de mieux connaître les produits de fournisseurs.
Dans le cas d'une organisation tertiaire comme le Cned où les produits sont des offres de formation, une veille commerciale se concentrera avant tout sur la satisfaction des clients et usagers, avec comme objectif de développer des offres de formation et des prestations de service

les plus adaptées à ses usagers, en terme de contenu et d'usage (type de formation à développer, support de la formation, relation avec les professeurs…)

En complément de la veille commerciale et concurrentielle, une veille image pourra être développée. Celle-ci se concentrera sur l'analyse de la réputation et de l'image de l'organisation auprès de l'opinion publique. Cette recherche d'information pourra se traduire par exemple par l'étude des retombées d'une campagne de communication. Le web 2.0 favorise la veille image, où les avis de consommateurs et de clients se multiplient et sont accessibles à tous.

Les différentes veilles énumérées ci-dessus permettent d'obtenir des informations précises sur certaines thématiques. Cependant, afin d'avoir une vision plus globale, une veille dite environnementale peut également être réalisée. Cette veille va étudier l'environnement général de l'organisation à travers la recherche d'informations à caractère juridique, politique ou social.

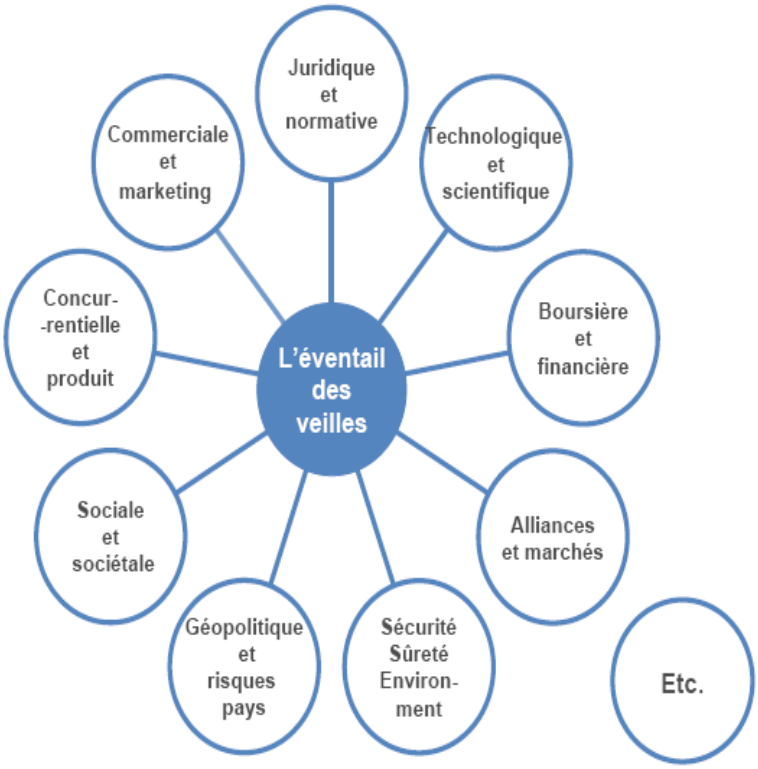
La veille politique va ainsi être utilisée pour surveiller les évolutions de gouvernance de pays ou les changements potentiels qui peuvent survenir. Elle sera utile à une organisation ayant développé ses activités dans des pays soumis à de fréquents changements politiques.
La veille juridique va s'intéresser aux nouvelles lois, décrets, projets de lois, normes, réglementations mises en œuvre dans le ou les pays où se développe l'activité de l'organisation, afin de pouvoir anticiper toute évolution législative et continuer à agir en toute légalité.

La veille sociétale aura pour objectif de surveiller l'évolution des mœurs, des tendances dans la société, les mouvements d'opinion, les conflits sociaux pour permettre à l'organisation de développer une offre adaptée à l'évolution des mentalités. Pour le Cned, cette veille pourrait se traduire par une évolution des formations vers des domaines « porteurs » sur le marché de l'emploi ou encore en développant son offre sur internet.

Enfin, certaines veilles très ciblées pourront être réalisées en fonction des missions de l'organisation.

- La veille sanitaire pourra être utilisée pour surveiller la santé publique d'une population et ainsi détecter toute menace.
- La veille climatique s'attachera à prévoir la venue de phénomènes climatiques et surveillera l'évolution météorologique.

Afin de synthétiser ces différents types de veille la mission du Haut responsable à l'Intelligence économique[10] a édité un schéma des différents types de veille



Source: 2ème pole OCDE, intelligence économique et organisations – p 20

1.1.3 Veille/ surveillance/ prospective / intelligence économique : des notions proches mais à différencier

La surveillance

La surveillance se définit comme « l'action de surveiller, de contrôler quelque chose ou quelqu'un »[11] ou encore « l'action de surveiller, de contrôler le déroulement d'une action ou de

[10] Délégation interministérielle à l'intelligence économique. Intelligence économique.gouv.fr [en ligne]. Disponible sur < http://www.intelligence-economique.gouv.fr/> (consulté le 17/07/10)

[11] Source : Larousse

veiller sur quelque chose ou quelqu'un ; le résultat de cette action[12] » Dans le cadre de la veille stratégique, la surveillance renvoie à plusieurs notions.

La surveillance se situe au premier niveau de la veille, lors de la recherche d'informations et la sélection de sources pertinentes, à consulter régulièrement. La surveillance s'organise à partir d'un thème de recherche prédéfini. Elle permet de collecter des informations utiles pour l'organisation, en mettant en place un processus de contrôle régulier de sources et d'informations à l'aide d'agents de surveillance. Ces outils techniques ont pour mission de repérer les informations apparues sur des thèmes préalablement définis par le veilleur. Décrire leurs fonctionnalités permet de mieux définir le cadre de compétences de la notion de surveillance. Ainsi, les agents de surveillance sont chargés de surveiller la mise à jour de pages ou de sites, d'informer par courriel le veilleur de toute modification de page et de sauvegarder des nouvelles versions d'informations. Pour une organisation comme le Cned, cette surveillance peut s'effectuer sur des thématiques indispensables à son activité comme le suivi de l'actualité pédagogique ou de manière plus spécifique la surveillance des évolutions des concours du professorat du premier et second degré.

Dans le cadre d'internet, la surveillance renvoie également à la notion d'*e-réputation*. Il est nécessaire pour l'organisation de contrôler l'image renvoyée sur les canaux de diffusion électroniques tels qu'internet.

Louise Merzeau, maître de conférences en sciences de l'information et de la communication, dans son article « de la surveillance à la veille » établit le lien entre ces deux notions : « Le pouvoir de surveiller dépend désormais de la capacité à collecter des informations et à les croiser, les compiler[13] ». La surveillance est la première étape de la veille. Elle permet de collecter des informations utiles pour l'organisation. Cependant, une simple surveillance ne saurait être suffisante, le traitement de l'information qui est réalisé par le processus de veille reste essentiel pour faire émerger des renseignements pouvant indiquer des tendances d'évolution.

[12] Source : L'internaute dictionnaire

[13] MERIZEAU Louise. *De la surveillance à la veille*. 2009, 14p.

Une autre notion est également associée à la veille : la prospective. Ce terme est lui-même associé à celui de futurologie. Pour une meilleure compréhension, il est nécessaire de définir distinctement ces termes.

Prospective et futurologie

La prospective peut se définir comme une « science qui a pour but d'étudier l'évolution des sociétés dans un avenir prévisible[14] ». C'est une « discipline, ensemble de méthodes et plus largement attitude qui vise à explorer les futurs d'un enjeu, d'un objet de la connaissance ou de l'action […], afin de prendre position sur la réalité présente et de l'orienter dans le sens souhaité et ainsi éclairer une stratégie d'action et un projet »[15]. Prospective et futurologie sont souvent des termes associés. La futurologie propose de projeter dans l'avenir l'état actuel du monde, d'en deviner l'évolution en distinguant ce qui est d'ores et déjà inéluctable et ce sur quoi on peut agir. Le terme de prospective a été créé par le philosophe Gaston Berger. A l'origine, il qualifie une attitude, qui consiste à prendre des décisions non seulement comme conséquence d'une situation existante ou pour répondre aux besoins du moment mais aussi, et surtout en vue des conséquences à long terme.[16] Une action prospective peut être menée lorsque l'environnement d'une organisation paraît incertain. Afin de se préparer aux changements possibles, celle-ci va rechercher à étudier les différents scénarios d'évolution possibles, à partir de signaux faibles (information peu développée mais qui a une valeur ajoutée importante) émis dans son environnement. L'INRA (Institut National de Recherche Agronomique) a ainsi mené une étude prospective afin de déterminer des perspectives d'évolution dans le domaine de l'agriculture[17]

La futurologie se base une analyse à plus long terme que la prospective. La futurologie se concentre des « prédictions » à plus de 25 ans, tandis que la prospective se base sur une analyse à 10 années maximum. On parle ainsi de

- prospective du présent sur 2 à 5 ans,

[14] Source : L'internaute encyclopédie

[15] Direction Régionale de l'Industrie la Recherche et l'Environnement (DRIRE) Limousin. <http://www.limousin.drire.gouv.fr/environnement/pprt/lexique.htm> Consulté le 28/06/10

[16] *La futurologie*. Revue Internationale des Sciences Sociales.1969, volume XXXI, numéro 4, 142 p.

[17] GONOD Pierre. *La RetD prospective : l'exemple de la DADP à l'Inria* [en ligne]. 2001, 16p. Disponible sur < http://www.mcxapc.org/docs/ateliers/retd.pdf>

- prospective du devenir sur 5 à 10 ans,
- et de prospective / futurologie sur plus de 25 ans.

La prospective se base sur des méthodes scientifiques destinées à définir plusieurs scénarios d'évolution possibles. Parmi ces méthodes[18], les plus connues sont :

- **Méthode MICMAC** : qui propose de mettre en relation tous les éléments constituant un système, avec l'objectif de faire apparaître les principales variables entrant en compte dans l'évolution du système. Cette méthode va permettre de faire émerger les éléments susceptibles d'orienter durablement l'évolution d'un environnement donné. Par exemple, dans le cas d'une étude sur l'évolution des transports cette étude permettra de faire apparaître les différentes variables susceptibles d'orienter l'évolution de cette activité comme le manque de carburant d'origine fossile ou encore les enjeux écologiques.
- **Méthode MACTOR** : qui cherche à estimer les rapports de force entre les différents acteurs actuels, à étudier leurs points communs et leurs divergences selon un des enjeux et des objectifs liés. l'objectif est de fournir une aide à la décision pour la mise en place d'une politique d'alliances et de conflits. Cette méthode peut s'employer pour l'étude d'un marché et déterminer comment celui-ci est susceptible d'évoluer en fonction du poids, des influences et des stratégies de développement des différentes organisations présentes.
- **Méthode MORPHOL** : ou analyse morphologique : création de scénarios. Cheminement, combinaison associant une hypothèse (tendance, alternative, rupture) de réponse pour chaque variable en question. Cela permet de définir les différents futurs possibles.
- **Méthode SMIC PROB EXPERT** : ou méthode « par impacts croisés ». Permet d'aider à déterminer des probabilités d'hypothèses et/ou d'événements, en tenant compte des interactions entre les événements et/ou hypothèses. L'objectif est de faire ressortir les scénarios les plus vraisemblables et d'examiner des combinaisons d'hypothèses que l'on aurait exclues a priori.
- **Méthode MULTIPOL** : la méthode MULTIPOL (MULticritère et POLitique) vise à comparer les solutions apportées à un problème. L'objectif est de fournir une grille

Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation (LIPSOR) [en ligne]. <http://lipsor.cnam.fr/jsp/fiche_pagelibre.jsp?STNAV=&RUBNAV=&CODE=90419717&LANGUE=0&RH=>(consulté le 08/09/10)

d'analyse présentant les différentes solutions qui s'offrent à l'organisation dans un même cas.

L'intelligence économique

La norme Afnor XP X50-053 sur les prestations de veille décrit l'intelligence économique comme un « ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'organisme ; dans les meilleurs conditions de qualité, de délais.[19] »

Le rapport d'Alain Juillet (Haut Responsable à l'Intelligence Economique), paru en 2004 présente l'intelligence économique comme « un mode de gouvernance macro et micro économique dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique. Elle procède d'une volonté qui émane du plus haut niveau de l'entité, quelles que soient la nature et la taille de cette dernière : état, territoire, entreprise, organisme professionnel… »

Les trois principaux objectifs de l'intelligence économique sont:

- Gérer l'information en lui donnant du sens pour produire de la connaissance à visée stratégique et opérationnelle. Il faut donc avoir une réflexion sur les champs d'investigation.
- Capacité de protéger son patrimoine immatériel (protection du capital d'informations, du savoir-faire, défense de l'image)
- Capacité d'agir sur l'environnement de façon proactive. (actions de communication, d'influence, promotion de l'image)

L'intelligence économique ne se limite pas seulement à la veille. Elle comporte également d'autres volets : expertise dans le ou les domaines traités, sécurisation de l'information, protection du patrimoine[20] et actions ciblées de communication ou de désinformation.

L'intelligence économique s'appuierait donc sur trois principaux piliers :

1. la veille : surveillance des acteurs de l'environnement de l'entreprise
2. la sécurité : protection de l'information vitale à l'entreprise

[19] HERMEL Laurent. *Maîtriser et pratiquer… veille stratégique et intelligence économique*. 2ème ed. La Plaine Saint Denis : Afnor, 2007, 101 p.

[20] Chambre de Commerce et d'Industrie de Colmar [en ligne]. < http://www.colmar.cci.fr/s-informer-veille-strategique/quest-ce-que-la-veille-strategique-2.html?menu=1> consulté le 25/07/10

3. l'influence : actions de réseautage et de lobbying, défense d'intérêts

L'intelligence économique intègre donc les notions de veille, de surveillance et peut aboutir à une démarche de prospective.

« L'intelligence économique » est un terme plus large que celui de « veille ». En effet, l'intelligence économique s'appuie à la fois sur une recherche, le traitement et la diffusion d'information stratégiques (veille), mais également sur des actions de communication, de marketing (lobbying…) et sur des stratégies de sécurisation des données sensibles de l'organisation.

De même il ne faut pas confondre veille et surveillance. La notion de surveillance renvoie à la recherche d'informations régulières sur une thématique donnée. La veille intègre cette dimension, mais renvoie également au traitement de l'information et à sa diffusion.

Enfin, la prospective se distingue de la veille en s'appuyant sur une analyse plus prédictive que la veille, tournée vers la recherche d'indicateurs permettant d'établir des scénarios de probables évolutions sur une thématique.

Au niveau de la temporalité, on peut scinder l'activité en trois principales étapes.

1. La première consiste à établir une surveillance de thèmes récurrents nécessaires au développement de l'entreprise.
2. La seconde étape constituera la veille stratégique et sera chargée de collecter, synthétiser, transmettre aux personnels les plus à même d'utiliser à bon escient ces informations.
3. Enfin, la prospective vient en aval et va permettre, à partir des informations collectées par la surveillance et traitées par la veille, d'établir des scénarios d'évolution de tendances, de la société sur une durée de deux à dix ans.

En parallèle, des actions de sécurisation des données, des campagnes de communication, de marketing peuvent être réalisées, pour arriver à une stratégie globale d'intelligence économique.

2 Les enjeux de la veille dans une organisation

1.2.1 Veille stratégique, anticipation et innovation

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, la veille peut avoir différents objets d'étude. Elle peut se concentrer sur une approche, commerciale, concurrentielle, sociétale ou encore choisir d'étudier l'ensemble de ces domaines : c'est la veille stratégique.

Cette veille est néanmoins tournée vers un objectif commun : comprendre quelles vont être les mutations, les changements dans l'environnement extérieur de l'organisation afin de pouvoir anticiper ces changements et s'adapter de manière rapide et efficace. La notion d'anticipation est particulièrement présente dans la veille stratégique puisque l'on utilise parfois le terme de veille anticipative.
Anticiper ne signifie pas prévoir avec certitude comment l'environnement va évoluer. L'anticipation va permettre de construire des scénarios permettant d'imaginer plusieurs futurs possibles, afin d'imaginer des scénarios de réponse. Il est donc nécessaire de détecter des signaux faibles dans l'environnement qui permettront d'établir ces différentes pistes. Les informations de nature anticipative, les signaux faibles vont être analysés différemment selon leur profil. On en dénombre trois :

- L'information de profil
- L'information de potentiel
- L'information d'anticipation

Les informations de profil sont des informations explicites, non ambigües portant sur des faits. Elles portent avant tout sur des situations passées ou actuelles et n'ont pas de valeur anticipatrice. Elles vont permette d'apporter des indications portant sur des normes en vigueur, la santé financière des concurrents, la description d'un produit, d'un marché. Une information de profil est repérable sur un grand nombre de sources d'information, ce qui permet d'obtenir un aperçu exhaustif. Le projet échelon, mis en place aux Etats-Unis afin de collecter des informations sur l'environnement extérieur est un des exemples de l'intérêt de ces informations de profil. Néanmoins avant de s'engager dans cette collecte, il est nécessaire d'avoir une vision claire et précise de l'objectif et du traitement de ce type d'information. En effet, le risque est de

multiplier les sources d'information et d'arriver à une «info-obésité », une information trop abondante qui nuirait à l'intérêt premier de la recherche d'information.

L'information de potentiel est également une donnée actuelle ou antérieure portant sur les caractéristiques socio-économiques, culturelles d'un pays ou sur les pratiques concurrentielles ou commerciales d'un concurrent. Ces informations ne permettent pas à elles seules de percevoir de potentiels changements dans l'environnement. Leur intérêt réside dans leur croisement avec des informations dites d'anticipation. L'information de potentiel permettra d'avoir des éléments stables et concrets, afin de déduire avec davantage de précision les pistes d'évolutions des concurrents de l'organisation. Dans le cadre d'une veille sur l'évolution du marché de la formation, une organisation pourra par exemple croiser des informations actuelles comme la hausse des formations en ligne ou encore le développement d'outils collaboratifs ou de procédés techniques comme le HTML 5 afin d'établir des hypothèses d'évolutions possibles pour la formation de ses usagers.

L'information d'anticipation est un « signal faible » qui, par le recoupement de plusieurs de ces informations et leur interprétation permettra d'établir des pistes sur les évolutions de notre environnement. Elles constituent les signes précurseurs d'un changement. Percevoir un signal faible et l'analyser est difficile. L'information est présentée de manière fragmentaire, non répétitive et entourée d'informations anodines. Sa signification est volontairement peu évidente. Elle peut être difficile à détecter également en raison des supports de transmission de cette information, qui sont souvent différents des canaux utilisés traditionnellement. De plus, la multitude des sources de ces informations doit inciter à la plus grande prudence. En effet, le signal perçu peut émaner d'une source concurrente souhaitant influer sur la stratégie d'évolution d'une organisation en émettant des informations volontairement faussées, ou en diluant l'information. Le concurrent peut, par exemple déposer chaque année plusieurs dizaines de brevets, alors que seulement quelques-uns seront réellement exploités. Cela lui permet de se protéger juridiquement, tout en fournissant un nombre considérable d'informations à traiter aux entreprises concurrentes sans que celles-ci soient forcément suivies d'effet. Pour une organisation, l'enjeu sera donc de détecter les signaux faibles les plus en amont d'un événement, afin de saisir des opportunités avant que ses concurrents les perçoivent. Pour une organisation comme le Cned, une information d'anticipation pourra être constituée de signaux faibles indiquant, par exemple, une forte hausse des perspectives d'emploi dans le secteur du

développement durable. Cette information permettra à l'organisation d'investir un secteur de formation encore peu développé et ainsi de proposer une spécialisation dans un secteur dynamique.

Innover pour une entreprise, une organisation notamment à but lucratif devient primordial pour développer et conserver son activité. Les services de recherche et de développement sont particulièrement sollicités dans cette recherche de l'innovation, et la veille va jouer un rôle important dans la découverte de nouvelles sources d'innovation.

Pour effectuer cette activité, il est avant tout nécessaire de travailler sur l'organisation de l'entreprise. Le travail d'équipe doit être encouragé afin de favoriser les échanges. Le service Recherche et Développement devra être rapproché de l'activité de veille stratégique, car celle-ci lui fournira les éléments nécessaires à la détection de nouvelles pistes d'innovation, en surveillant son environnement concurrentiel et technologique. Il sera également nécessaire de définir des mesures de sécurité, afin de protéger le développement et la sauvegarde des innovations.

La veille stratégique va permettre d'apporter des pistes sur l'évolution de l'environnement concurrentiel, commercial, sociologique d'une organisation. Ces indications vont permettre de détecter des pistes d'innovations permettront à l'organisation de conserver sa place dans son domaine d'activité. Pour une organisation comme le Cned, qui en plus de son activité de service public développe ses activités dans le marché concurrentiel de la formation innover dans les domaines pédagogiques, économiques, multimédias est un aspect crucial et nécessaire à son développement. Par ce que nous avons démontré ici on voit que la veille stratégique est une activité qui va permettre d'innover de manière plus sûre, plus efficace.

La veille stratégique est donc un élément primordial dans le processus d'innovation et de développement de l'organisation. Pour cela on peut se poser une question : quels sont les risques d'une absence de veille stratégique ?

1.2.2 Risques encourus lors de l'absence d'une cellule de veille ou de management de l'information

Mettre en place une cellule de veille stratégique dans une organisation nécessite d'organiser une véritable gestion de l'information à l'échelle de l'entreprise. Celle-ci passe par l'établissement de règles, nécessaires pour pallier à la fuite d'informations stratégiques (pistes d'innovation, stratégies marketing, développement de nouveaux produits) et leur récupération par les concurrents.

En cas d'absence de stratégie liée à l'information au sein de l'organisation, plusieurs problèmes peuvent apparaitre aussi bien en interne qu'en externe.

En interne, une mauvaise gestion de l'information peut entraîner un ralentissement considérable dans la circulation de l'information, pouvant aboutir à un dysfonctionnement dans l'organisation de travail, avec une exécution plus lente. Des surcoûts peuvent également apparaître en raison de l'engorgement des lieux de stockages avec plusieurs mêmes informations référencées à différents endroits. La mauvaise gestion de l'information peut entraîner une méconnaissance des sources d'informations primordiales pour l'organisation, et ainsi entraîner une mauvaise appréhension de son environnement extérieur.
Une bonne gestion de l'information doit également se prémunir contre les tentatives d'accès malveillants. Il est nécessaire mettre en place un système permettant de réguler l'accès à l'information en fonction des profils de chacun et de limiter les personnes ayant accès à l'ensemble des ressources de l'organisation. Enfin le risque de déperdition de l'information est très important, notamment en cas de panne ou d'incendie des lieux de stockage.

En externe, les menaces viennent avant tout de la récupération de l'information stratégique par une entreprise concurrente. Ces menaces peuvent prendre des formes multiples et seule une gestion rigoureuse de l'accès à l'information permet de minimiser ces risques.
Ces risques peuvent venir :

- Des prestataires extérieurs travaillant avec l'organisation, ceux-ci pouvant également être en relation avec des concurrents de l'organisation

- La sécurité informatique : un mot de passe trop commun ou un système pas assez protégé pourront être des failles permettant aux concurrents d'accéder aux ressources de l'organisation. De même l'ensemble des informations accumulées devront être sauvegardées sur plusieurs serveurs externes à l'organisation garantissant une protection optimale des données.

Une mauvaise gestion de l'information peut donc entraîner une recherche redondante d'information et une mauvaise organisation de travail. Ces éléments peuvent ralentir l'activité de l'organisation et entraîner des difficultés dans son développement. L'absence de stratégie dans la gestion et la protection de l'information peut également avoir des conséquences fâcheuses, si une information sensible pour l'entreprise se retrouve à disposition d'un concurrent. Mettre en place une cellule de veille stratégique va permettre, en plus d'une gestion de l'information plus efficace de mettre en place une recherche et une collecte ciblée sur des thématiques nécessaires au développement de l'organisation. Cela permettra de développer une meilleure connaissance des sources d'informations stratégiques pour l'organisation (personnes ressources, sites d'informations…)

Mettre en place un plan interne présentant les vulnérabilités internes et externes de l'organisation est particulièrement utile de l'organisation. Cela permettra de mettre en évidence les points à renforcer et de développer des stratégies pour collecter les informations nécessaires pour compenser les faiblesses de l'entreprise et favoriser son développement face à ses concurrents directs ou indirects.

1.2.3 Organiser une veille stratégique, notamment dans le cadre de l'industrie de la connaissance

Afin de mieux comprendre comment mettre en place un service de veille stratégique, recueillir des témoignages de veilleurs ayant créé et organisé une cellule de veille est une étape importante.

Dans l'objectif de mettre en place la cellule de veille stratégique du Cned qui sera plus particulièrement abordée dans la seconde partie, il a été décidé de collecter des témoignages de documentalistes – veilleurs ayant organisé une cellule de veille stratégique généraliste ou spécifique comme la veille éducationnelle, le Cned étant particulièrement rattaché au monde de l'éducation. Ces différents témoignages permettent de percevoir :

- Les difficultés dans la mise en place d'une cellule de veille et de son fonctionnement notamment concernant l'animation et le pilotage d'une équipe
- Les architectures de veille adoptées
- Les choix stratégiques opérés
- Découvrir des ressources spécialisées dans des domaines de recherche spécifiques, notamment dans le cadre d'une veille éducationnelle.

Le témoignage de Marie-Gabrielle Bodart et Caroline Falize, documentalistes à l'INRIA de Montpellier sur la mise en place d'un service de veille collectif montre le cheminement que peut effectuer une organisation dans la réflexion, le choix d'une veille stratégique son élaboration, sa mise en place effective et sa pérennisation.
La naissance du projet a lieu avec la mise en œuvre d'une nouvelle organisation de travail: plusieurs unités de recherche sont appelées à travailler ensemble et non plus séparément. Cette nouvelle gestion du travail entraîne un décalage entre les résultats attendus par les équipes de recherche et celles fournies par le centre de documentation. Il est donc nécessaire de le réformer. Deux nouvelles missions lui sont attribuées :

- participer à la dynamique des équipes scientifiques en les intégrant de manière plus précise
- favoriser une interactivité entre documentalistes et chercheurs pour que le centre de documentation devienne à terme un lieu d'échanges scientifiques

Les scientifiques ont besoin d'un grand nombre de sources d'information. Il fut ainsi décidé de favoriser la recherche d'informations à valeur ajoutée, en créant une cellule de veille stratégique pour les scientifiques de deux UMR (Unités Mixtes de Recherche).
La première étape du projet fut de communiquer autour de la création de cette cellule de veille à destination des scientifiques et des documentalistes afin de favoriser leur intérêt et leur adhésion au projet. En parallèle, une enquête pour identifier les besoins des scientifiques en recherche et traitement d'information fut lancée.
Les résultats de cette enquête ont montré que 78% des chercheurs sont favorables à un service de veille collectif. Les principales informations souhaitées portent sur :

- la littérature scientifique
- les activités des organismes de recherche étudiant des sujets proches

Le choix d'une veille collective a été favorisé, afin de conforter le travail de partenariat que les UMR doivent développer.

Il fut décidé de former des groupes de recherche mixtes documentalistes / scientifiques en fonction des thématique maîtrisées et des motivations exprimées.
Chaque groupe a commencé par la suite à se réunir afin de définir des axes de de recherche précis, les modes de diffusion envisagés et d'identifier les sources d'informations incontournables déjà connues.

Dans l'activité de veille nouvellement crée, les documentalistes ont pour mission de :

- repérer les sources potentielles d'information
- extraction d'un corpus de documents à soumettre aux chercheurs

Les scientifiques déterminent :

- quels sont les éléments du corpus de texte à conserver et ceux à éliminer
- quelles sont les sources à privilégier
- quelles sont les orientations de la thématique de recherche

L'activité de veille représente ainsi entre 15 et 20% de l'activité totale des documentalistes. L'information collectée est assemblée et diffusée sous forme d'un bulletin mensuel des informations présentées sous forme brute. Les informations sélectionnées doivent être utiles à la recherche et doivent être pérennes. Cette périodicité a été sélectionnée pour avoir son caractère fixe et pour éviter de surcharger les scientifiques de différentes informations.
En plus de ce bulletin régulier deux « alertes » ont été mises à en place : elles concernent la sortie de nouveaux sommaires de revues et les appels à publication en lien avec les domaines de recherche des scientifiques.
Au terme de la mise en place de cette cellule de veille, une enquête fut mise en place afin de mesurer l'impact de la veille sur l'activité des deux Unités Mixtes de Recherche. Les résultats obtenus montrent qu'à 80% les interrogés pensent que la veille apporte des informations supplémentaires sur un sujet en cours d'investigation et 53% estiment que l'objectif principal de la veille est de détecter de nouveaux sujets et de nouvelles tendances. On voit donc qu'ici la veille semble remplir une double fonction :

- une fonction de veille prospective en détectant de nouvelles tendances

- une fonction de surveillance, en permettant aux chercheurs d'observer régulièrement leur environnement de recherche.

La lecture de ce témoignage montre également de manière claire comment peut s'organiser la création d'une cellule de veille. On remarque tout d'abord qu'il est essentiel de connaître de manière précise son environnement de travail : personnes concernées par la veille, spécificités de l'organisation, besoins exprimés. Cela s'est traduit dans cet exemple par la réalisation d'une enquête des besoins et une étude de l'existant qui a permis d'élaborer un schéma d'organisation de la veille. Le choix d'une veille collective, en partenariat entre documentalistes et chercheurs est ici le choix le plus bénéfique, les chercheurs étant spécialistes des domaines scientifiques couverts par la veille et les documentalistes ayant une connaissance experte de la recherche d'informations. Les différentes étapes, qui ont conduit à la mise en œuvre effective de la cellule de veille montrent l'intérêt d'une collaboration en équipe et les bénéfices que peuvent en tirer les participants : dans cette expérience les documentalistes ont ainsi pris une part à part entière dans le travail des chercheurs, en intégrant peu à peu les équipes de recherche. L'enquête de satisfaction des besoins a également montré que 90% des interrogés sont satisfaits du travail des documentalistes. Enfin, il a été noté que la veille favorise également le travail en équipe, en permettant à des personnes éloignées d'y participer.
Enfin, comme l'expliquent les documentalistes de l'INRIA de Montpellier, il semble que la création d'une cellule de veille doit s'inscrire dans une politique générale d'unité et de coopération.

L'Institut National de recherche et Sécurité (INRS), organisme public chargé de la prévention des risques au travail a également initié en 2003 le développement d'une activité de veille. Les trois centres de documentation, présents sur chaque site, développent une base de données commune sur leur fonds documentaire. Afin de limiter le bruit documentaire et d'arriver à une meilleure exploitation collective des informations il fut décidé d'homogénéiser l'accès à l'information à travers une activité de veille stratégique. Cette dernière permettrait en outre de régler en amont les problèmes de collecte d'information.

Dans ce témoignage la première partie de la mise en place de la cellule de veille fut également consacrée à la mobilisation des équipes, qui apparaît comme un élément déterminant du projet, le but étant de dépasser les réticences liées à la conduite du changement.

La seconde étape se concentre sur l'élaboration d'un outil de recherche et d'extraction de données, spécifique à l'INRS. Une collaboration avec des chercheurs de l'INIST (Institut de l'Information Scientifique et Technique) et de LORIA (Laboration lOrrain de Recherche en Informatique et ses Applications) fut mise en place. L'objectif est d'aboutir à un outil muni d'une interface hypertexte permettant un accès intuitif aux fonds documentaires et une analyse du fonds via des représentations graphiques. En parallèle, une étude fut menée, afin de déterminer quels outils de veille seraient les plus adaptés à une thématique sur les risques biologiques.

Un nouvel outil proposé par l'équipe du Loria est testé en 2004. Cet outil permet d'exploiter des données de manière dynamique, à l'aide de tableaux croisés et de cartographies. Il possède en outre des fonctionnalités de fouille avec un dédoublonnement des résultats, des classifications et des extractions. Cet outil servira à la création d'un fonds de référence sur les particules ultrafines.

L'élaboration de cette cellule de veille se poursuit avec le développement d'un système automatisé d'alertes et la construction d'équations de recherche pour chaque sujet de recherche de l'INRS.

Ce témoignage permet d'apporter un éclairage sur le choix et l'utilisation des outils techniques dans la réalisation d'une cellule de veille stratégique. Développer son propre outil de recherche et de sélection d'informations comme l'a fait l'INRS permet d'obtenir un logiciel répondant parfaitement aux attentes de la structure. Cela peut s'avérer particulièrement intéressant dans le cas d'une organisation ayant des besoins spécifiques, difficilement réalisables par l'utilisation d'outils « standards » comme c'est le cas à l'INRS, où l'outil développé devait permettre un accès intuitif à des fonds documentaires et où des équations de recherche très spécialisées ont été paramétrées afin d'obtenir des alertes régulières sur différents sujets. Néanmoins la plupart des cellules de veille crées dans les organisations font le choix d'une architecture de veille composée d'outils classiques combinés. C'est le choix qu'a fait Prunelle Charvet, documentaliste au Centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP). Pour effectuer sa veille stratégique dans les domaines de l'éducation et de la formation et pour suivre l'évolution des techniques de veille elle utilise un logiciel spécialisé de veille : KBCrawl qui va lui permettre de surveiller des sources d'information. Elle va compléter cet outil par le logiciel Cindoc qui lui permettra de diffuser et d'archiver sa veille. Elle insiste sur cette part du travail du veilleur, essentielle à la pérennisation d'une cellule de veille. En plus de ces outils « traditionnels » elle utilise des réseaux sociaux comme twitter, ce qui montre la diversité des sources d'information

et la nécessité de ne négliger aucun outil susceptible d'apporter des informations stratégiques. Ce témoignage nous montre un nouvel exemple d'architecture de cellule de veille, centrée sur l'utilisation complémentaire de différents outils. Le contexte de sa veille est particulièrement intéressant pour nous car il se rapproche des domaines de compétences développés par le Cned. Ce témoignage peut constituer une piste pour le développement de cette cellule de veille. Néanmoins, il est nécessaire de connaître davantage le domaine de l'éducation qui sera l'un des sujets de veille capitaux pour le Cned.

L'INRP (Institut National de Recherches Pédagogiques), est un établissement public ayant pour mission de développer et de soutenir la recherche en éducation et pédagogie. Il est notamment chargé de favoriser les échanges entre le monde de la recherche et celui de l'enseignement. Pour réaliser cet objectif, il réalise une veille stratégique internationale très complète dans les domaines de la recherche en éducation et de l'enseignement. Cette veille scientifique et technologique se décline en deux catégories : des productions effectuées par les documentalistes : dossiers documentaires d'actualité, dossiers documentaires ressources sur des thématiques précises ou encore des bibliographies collaboratives et un blog dédié à la veille scientifique et technique, régulièrement alimenté. Enfin les actualités de sept supports différents dans les domaines de l'éducation sont également proposées.

Pour effectuer cette veille scientifique et technique, les documentalistes de l'INRP utilisent des outils principalement issus d'extensions internet comme des agrégateurs de fils RSS ou des aspirateurs de sites web proposés en freeware et/ ou en open source. Les outils utilisés sont indépendants les uns des autres, en raison des multiples objets et sujets surveillés : chaque documentaliste construit son propre environnement, en fonction de ses attributions. Nous avons encore ici une autre manière d'élaborer une cellule de veille avec une recherche des informations indépendante, où seul le résultat final est rendu commun, sous forme d'une plateforme site web et blog.
Pour organiser leur veille éducationnelle, les documentalistes de l'INRP s'appuient sur des organismes de référence qu'elles ont présenté lors d'un colloque intitulé « se repérer et organiser sa veille en éducation » qui s'est déroulé du 07 au 11 décembre 2009. Connaître ces organismes peut s'avérer intéressant pour mettre en place une cellule de veille stratégique dans le domaine de l'éducation.

Plusieurs organisations internationales développent ainsi des programmes dans le domaine de l'éducation. On trouve ainsi l'Unesco qui a mis en place un plan d'éducation pour tous d'ici 2015. Ce plan prévoit la rédaction d'un rapport mondial chaque année.
D'autres organismes dépendant de l'Unesco sont également en charge de recherches et d'études en éducation comme le Bureau International d'Education chargé d'améliorer le contenu et le processus d'élaboration des programmes scolaires, l'institut pour l'Apprentissage tout au Long de la vie (UIL) ou encore l'Institut de l'Unesco pour l'Application des technologies de l'information à 'Education (ITIE).
L'OCDE s'intéresse également à l'éducation avec la mise en place d'un programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA)[21]. On trouve également l'Institute of Education et Educause qui s'intéressent à la recherche en sciences de l'éducation.
Il existe également des réseaux spécialisés comme Eurydice, réseau d'information sur l'éducation en Europe ou le NESSE (Network on Experts in Social Sciences of Education and Training), réseau d'experts en sciences sociales pour l'éducation et la formation.
Plusieurs bases de données se sont spécialisées dans la recherche en sciences de l'éducation et peuvent fournir des éléments intéressants, à surveiller dans le cadre d'une veille éducationnelle. On peut citer le british educationnal index, education line ou encore éduscol et éducnet qui recense des ressources dans le domaine de l'éducation aux TICE.

Enfin, des revues scientifiques sont également disponibles sur ce thème comme les carrefours de l'éducation, éducation et sociétés ou encore éducation et francophonie, édité par l'association canadienne d'éducation en langue française.

L'éventail des ressources disponibles dans le domaine de l'éducation et notamment dans la recherche en éducation montre l'intérêt d'effectuer une veille dans ce domaine, notamment dans le cadre d'une organisation comme le Cned, où l'éducation constitue le cœur du métier. Néanmoins, la réflexion menée sur la création de cette cellule de veille ainsi que sur les sujets stratégiques à prendre en compte montrera que d'autres types de veille doivent également être envisagés.

[21] OCDE. Programme PISA. Résultats 2006 [en ligne]. Disponible sur http://www.oecd.org/document/24/0,3343,en_32252351_32235731_38378840_1_1_1_1,00.html (Consulté le 16/09/2010)

Comprendre les enjeux de la veille stratégique permet de mieux concevoir l'importance de la mise en place d'une cellule de veille. Cela a également mis en évidence le besoin d'entamer une réflexion sur les objectifs de la veille à mettre en place et sur son organisation. La démarche de projet, qui va permettre la création effective de la cellule de veille sera donc un processus essentiel. Pour identifier et comprendre les enjeux des différentes étapes d'un projet de création de cellule de veille, nous nous intéresserons à un exemple rencontré lors de mon expérience professionnelle au Cned.

II Construire un projet une cellule de veille stratégique : la démarche de projet, exemple du Cned

1 contexte, missions et problématique

2.1.1 Le Cned : historique, missions, plan de modernisation

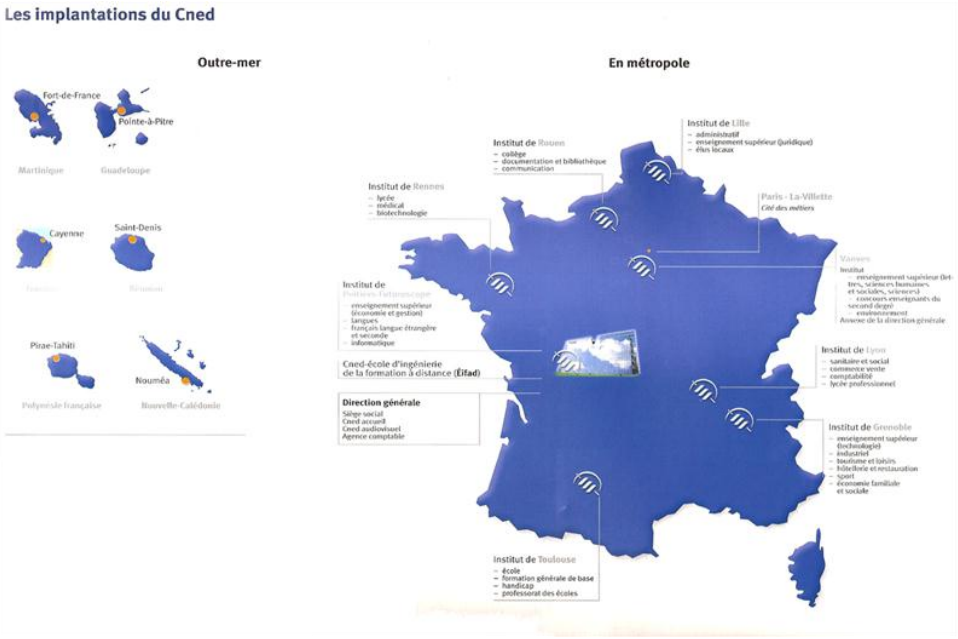
Le Cned est un établissement d'enseignement public national à caractère administratif qui se caractérise par une autonomie financière. Ses recettes proviennent à 70% de la vente de formations et à 30% de l'état, notamment pour soutenir la formation primaire et secondaire à distance, obligatoire jusqu'à 16 ans. Le Cned propose plus de 3000 formations dans le domaine de l'éducation primaire, du collège, du lycée ; des diplômes d'études supérieures, des préparations aux concours ou encore des modules de formation tout au long de la vie.

Le Cned est organisé autour d'une direction générale située sur le site du Futuroscope à Poitiers. Elle conduit et détermine la politique générale de l'établissement au niveau pédagogique, administratif et financier. Le site du Futuroscope accueille également le Cned accueil, chargé de la relation téléphonique avec les inscrits, le Cned audiovisuel, qui permet la création et de la conservation de séquences audiovisuelles et l'Eifad (Ecole d'Ingénierie de la Formation à Distance) qui a pour mission d'apporter une expertise dans le domaine de la création et de la mise en place de formations ouvertes et à distance pour les professionnels. C'est également un centre d'expertise et de développement.
Huit instituts sont répartis sur l'ensemble du territoire Français. Ils ont pour rôle de concevoir et de produire des formations pédagogiques. Chaque institut possède un ou plusieurs domaines de compétences. Il a pour mission de détecter les besoins de formations dans ces domaines et imaginer des offres pouvant y répondre.

Les publics visés par l'offre du Cned sont multiples. Les individuels sont les premiers utilisateurs des formations. L'enseignement scolaire est le premier pôle de formation avec 41% des inscrits. L'objectif poursuivi par les apprenants peut également être le désir de poursuivre

une formation qualifiante, ou encore d'enrichir leur culture personnelle. L'enseignement supérieur représente 12,5% des inscrits, la formation professionnelle 7,5% et la préparation aux concours de la fonction publique 21%.
Les organismes et employeurs ayant besoin de former leur personnel dans le domaine de l'ingénierie de la formation à distance peuvent également faire appel au Cned via l'Eifad. Ils représentent 12% des inscrits. Le Cned est le premier opérateur d'enseignement à distance d'Europe. Ses inscrits sont répartis partout dans le monde.

Le Cned a développé ses activités durant ces soixante dernières années. Un premier service d'enseignement à distance est né en 1939, avec l'objectif de pallier les problèmes de scolarisation dû à la guerre. Sa mission est confirmée après la libération et le Centre National d'Enseignement Par Correspondance (CNEPC) est créé. IL prend alors en charge la scolarité des personnes ne pouvant pas se rendre physiquement en classe : enfants malades, prisonniers… Au cours des années suivantes, un premier élargissement à lieu. Le CNEPC commence à assurer des formations professionnelles dans le domaine commercial ou encore dans la préparation aux concours du professorat.
En 1953, la télévision et de la radio sont inclus comme de nouveaux supports d'enseignement à distance. Le CNEPC devient ainsi le CNEPCRT (Centre National d'Enseignement Par Correspondance Radio et Télévision). Il compte 8000 inscrits, contre 900 en 1939. En 1959, la fusion avec l'Institut Pédagogique National (INP) lui fait de nouveau changer de nom. Il devient le Centre National de Télé-Enseignement (CNTE) jusqu'en 1979. C'est à cette date qu'il devient le Centre National d'Enseignement par Correspondance (CNEC). Son statut administratif change également : du statut de lycée, il devient un établissement public national à caractère administratif et possède sa propre autonomie financière. Sa mission est également redéfinie : il est « chargé de dispenser et promouvoir un enseignement à distance, notamment en faisant appel aux techniques modernes de communication ». Durant cette période, les inscriptions ont largement augmenté, pour attendre 200000 inscrits en 1979. C'est en 1986 que qu'il prend son nom actuel et devient le Cned : Centre National d'Enseignement à Distance.
Entre 1955 et 1991, huit instituts sont crées : à Vanvres (1955), Toulouse (1958), Lyon (1958), Lille (1960), Grenoble (1967), Rouen (1968), Rennes (1988) et Poitiers (1991). Chaque institut est regroupé par pôle de compétences. En 1994 la direction générale du Cned est délocalisée à Chassneuil, sur le site du Futuroscope.



Credits : Cned

En 1997 le Cned diversifie de nouveau ses activités en créant une école spécialisée dans la formation aux métiers de l'enseignement à distance, l'Eifad. En parallèle, le nombre de formations continue d'augmenter pour atteindre 3300 formations en 1999. 265000 personnes sont inscrites dans ces formations et le Cned est désormais présent dans 200 pays. Il devient en 2002 le premier opérateur d'enseignement à distance d'Europe et de la Francophonie et le quatrième opérateur mondial.

En 2009, un plan de modernisation du Cned est adopté suite à un audit interne. Ce projet prévoit une réorganisation des services du Cned, dans l'objectif de mieux faire face au marché concurrentiel de la formation et de la formation à distance.

Le Cned dans son organigramme de 2009[22] est organisé en une Direction Générale rassemblant des services liés :

- **A la formation :** comprenant les Directions de la Formation scolaire (Daesco), supérieure (Dasup), les directions liées au développement des formations, à la promotion des offres de formation ou encore au Cned-Audiovisuel dont la mission est de développer et de conserver des programmes d'apprentissage en format audiovisuel.
- **Aux systèmes d'information :** se rapporte à la gestion de systèmes informatiques et internet

[22] Annexe A : Organigramme actuel du Cned

- **Aux relations extérieures :** englobe principalement les relations commerciales, les relations clients et la communication
- **Au pilotage et à l'administration du Cned :** avec le service de Ressources Humaines. Il gère également les affaires juridiques du cned, le contrôle de gestion, le financement, les marchés publics, la gestion des infrastructures.
- **La production imprimée** qui gère l'ensemble des documents créés par le Cned

L'Agence comptable ainsi que le **Cabinet** sont directement rattachés au directeur général du Cned, Michel Leroy. L'Eifad (Ecole d'Ingénierie de la Formation à Distance) est un institut indépendant au sein du Cned pour les missions de formation professionnelles. Cependant, certaines de ses services comme le centre de documentation travaillent pour l'ensemble du réseau Cned.

Les Huit Instituts sont chacun spécialisés dans une ou plusieurs discipline : enseignement primaire, collège, lycée, enseignement supérieur (BTS, licences, masters), préparation aux concours (enseignement, professions sociales et paramédicales, fonction publique) formations professionnelles.

Dans le plan de modernisation adopté[23], plusieurs nouvelles directions sont créées :

- **La Direction Commerciale** aura pour rôle de veiller à l'ensemble des étapes de l'activité commerciale : elle assurera la promotion et la fidélisation des inscrits du Cned, notamment à travers une stratégie de communication. Elle sera également leur interlocuteur via le service de la relation client.
- **La Direction de l'Innovation** à laquelle sera rattachée l'Eifad avec une nouvelle orientation vers la recherche et le développement. L'activité de veille devrait être réalisée en lien étroit avec ce service. La cellule de veille stratégique aura comme fonction de définir des opportunités de développement et d'innovation. Ces pistes seraient ensuite développées par la cellule recherche et développement avec la création de formations pilotes, testées ensuite sur le marché. La mission de cette direction serait également de favoriser la circulation et la mutualisation de l'information avec à terme l'animation d'un réseau d'innovation participative.

[23] Annexe B : Nouvel organigramme du Cned (plan de modernisation 2009)

- **La direction des offres et services** regroupera les quatre nouvelles unités d'affaires crées à la place des instituts. Elle aura comme objectif principal de mettre en œuvre les orientations stratégiques préconisées par la direction de l'innovation dans l'évolution de l'offre de formation. Les Unités d'affaires auront la charge de coordonner et d'appliquer les nouvelles orientations dans l'offre de formation initiée par la direction des offres et services selon leurs domaines de compétences.

Les autres directions : Direction de la production, Direction des Services Informatiques, le Secrétariat Général, la Direction des Ressources Humaines et la Direction de Cabinet / Stratégie et Développement seront également remaniées comme le montre le nouvel organigramme du Cned disponible en annexe.

Les Directions crées ont pour objectif de combler des fonctions absentes dans l'ancien organigramme du Cned et qui ont pu nuire à son développement et à sa compétitivité dans un marché de la formation et de la formation à distance devenu de plus en plus concurrentiel.

2.1.2 Un environnement très concurrentiel…

Le Cned est soumis à une forte concurrence. On répertorie en France plus de 48 000 organismes de formation, publics ou privés[24] pour un chiffre d'affaires de 1 1161 milliards d'euros en 2009 malgré un repli de 2,9% par rapport à l'année précédente[25]. Le marché de la formation est extrêmement concurrentiel, les offres étant particulièrement développées. On peut le définir selon plusieurs critères. Au sens large, c'est un marché de l'industrie de la connaissance. Philippe Morin, ancien directeur d'Algora, organisme aujourd'hui disparu, ayant pour mission d'apporter soutien et expertise aux formations éducatives, subdivise en plusieurs micro-marchés ce marché[26] général :

[24] Source : Ministère de l'Education Nationale.

[25] Colders Lydie. 2010 : *un marché plutôt terne pour les organismes de formation* [en ligne]. Disponible sur : http://www.pourseformer.fr/pros/marche-de-la-formation-continue/formation-continue/h/2dd4247982/a/2010-un-marche-plutot-terne-pour-les-organismes-de-formation.html. Consulté le 06/08/10

[26] Tétart Michel ; Morin Philippe ; Petit Jean et al. *Marché de la formation, réalité, modèle et structuration*[en ligne]. In Collectif. *Deuxièmes rencontres du FFFOD*. Septembre 2001. Disponible sur : http://www.centre-inffo.fr/IMG/pdf_FFFOD01_at6.pdf

- la formation professionnelle continue,
- la formation tout au long de la vie
- la formation à distance, la FOAD.

Le marché de la formation attire régulièrement de nouveaux investisseurs. En 2006, 1181 nouveaux organismes de formation ont été créés.
Parmi les 48 000 organismes décomptés, 94% relèvent du marché privé et réalisent environ 72% du chiffre d'affaires annuel du secteur. Ils ont accueilli 8,1 millions de stagiaires en 2008 soit 20% du nombre de stagiaires total. Les secteurs public et parapublic représentent 6% des organismes mais réalisent 23% du Chiffre d'affaires et forment 15% des apprenants.[27].
Ces disparités se retrouvent également au niveau de formations dispensées puisque seulement 29% des organismes délivrent un diplôme avec une certification[28]. Le poids économique de l'entreprise influe également sur la part de marché. Ainsi 2% des organismes du secteur ayant un Chiffre d'Affaires de plus de 3 millions d'euros réalisent 42% des formations.

Le marché de la formation se caractérise en 2009-2010 par une augmentation des alliances privé-publique. 26% des organismes du secteur ont noué un partenariat avec des organismes publics ou parapublics et 30% avec des universités ou le Cnam.
Le marché du e-learning (apprentissage en ligne, formation via les TIC) est également en expansion. 300 organismes proposant en 2008 des offres d'apprentissage et de formation via cet outil[29].

Dans les cinq principaux secteurs du marché de la formation se retrouvent un grand nombre d'organismes publics et privés, en concurrence avec le Cned :

- le scolaire avec les *Cours Hattemer, Cours Académiques de France, Cours Legendre, Cours Valin, Cours Saint Anne* qui proposent des formations à distance de la primaire au lycée.

---

[27] Cristol Denis. *Le marché de la formation en 2009*. Mars 2009, 32p.

[28] Colders Lydie. *2010 : un marché plutôt terne pour les organismes de formation* [en ligne]. Disponible sur : http://www.pourseformer.fr/pros/marche-de-la-formation-continue/formation-continue/h/2dd4247982/a/2010-un-marche-plutot-terne-pour-les-organismes-de-formation.html. Consulté le 06/08/10

[29] Perez D. *E-learning : à chacun sa bonne distance*. L'expansion n°736, 2008.

- le soutien scolaire : Avec un marché estimé à 2.5 milliards d'euros et une croissance en forte hausse depuis plusieurs années[30] les concurrents sont nombreux : *Cours Legendre, Cours Valin, Ecole par Correspondance* proposent des solutions de soutien scolaire à distance.
- les formations du Supérieur : Les organismes de formation privés concentrent en 2007 39 % d'un marché qui pesait au total 6,4 milliard d'euros. Ils affichent en 2009 une croissance de 2 %[31]. *Educatel, Ecole Universelle, Ascor, Serapse* proposent un grand nombre de BTS et de formations diplômantes.
- les préparations aux concours d'accès aux écoles du secteur social (IRTS, IFSI), aux grandes écoles (sciences po) : on retrouve les *Cours Minerve, Educatel, CNFDI, Etudium, Enaco…*
- les préparations au concours du professorat du premier et second degré avec des organismes exclusivement dédiés comme *Forprof*.

La formation tout au long de la vie, est également en essor avec le développement du Droit Individuel de Formation (DIF), dont chaque salarié peut bénéficier, jusqu'à 120h[32]. En 2006 il représentait ainsi 2,2% du Chiffre d'affaire global de la formation continue. Ce chiffre est monté à 5,8% en 2008. 500 000 DIF ont été financés en 2008 selon la cour des comptes et 56% des salariés ont suivi une ou plusieurs formations entre 2007 et 2009.

Les chiffres et les organismes présentés montrent l'extrême concurrence qu'il règne dans le marché de la formation dans lequel évolue le Cned. Pour Jean Petit[33], consultant à l'agence éducation quaternaire, la structure de ce marché est particulièrement originale du fait de quatre principales caractéristiques :

---

[30] Deluzarche Céline. *Le soutien scolaire : de petits cours mais de gros profits* [en ligne]. JDN économie, 23/01/2008. Disponible sur < http://www.journaldunet.com/economie/services/business-de/soutien-scolaire/1.shtml>. (consulté le 06/06/2010)

[31]Rivoal Yves. *Le marché de la formation professionnelle résiste à la crise* [en ligne]. FormaGuide.com. Disponible sur <http://www.formaguide.com/article.php3?id_article=3773> (consulté le 06/06/2010)

[32] Droit Individuel de Formation. *Droit Individuel de Formation* [en ligne].. Disponible sur < http://www.droit-individuel-formation.fr/>

[33] Tétart Michel, Morin Philippe, Petit Jean et al. *Marché de la formation, réalité, modèle et structuration*[en ligne]. In Collectif. Deuxièmes rencontres du FFFOD. Septembre 2001.

- le poids important de l'intervention publique à travers de nombreuses subventions allouées au secteur
- la logique de prescription, c'est à dire le caractère très fluctuant des formations qui se retrouvent rapidement obsolètes et à renouveler
- le principe de tiers payant puisque, dans un grand nombre de cas, ce n'est pas le stagiaire, l'usager qui paye lui-même la formation. Le payeur peut être le parent, l'entreprise ou l'état.
- une hétérogénéité quantitative et qualitative des offres proposées.

Pour lui, les caractéristiques de ce secteur le rapprochent de celui de la santé. En effet comme dans le domaine de la santé, la formation concerne un grand nombre de personnes aux finalités et aux motivations très différentes les unes des autres. Pour Jean François Zitter, vice-président de la FFP (Fédération de la Formation Professionnelle) un clivage va s'effectuer entre les organismes de formation à distance publics et les entreprises privées. Les universités vont, selon lui, préférer développer leurs offres propres de formation à distance et sous-traiteront au privé certains aspects, comme la mise en place de plateformes de e-learning.

Le Cned est donc à la fois en concurrence avec des acteurs de la formation privé en présentiel comme l'entreprise de soutien scolaire *Acadomia*[34], des organismes de formation à distance comme les *Cours Minerve*[35] mais également avec des acteurs publics comme les universités qui développent de plus en plus une offre de formation à distance. On peut citer par exemple l'Université Paris 8 qui a mis en place un Institut de Formation à Distance dispensant des cursus dans les domaines de l'informatique, des sciences de l'éducation et de la psychologie[36]. De plus, certains acteurs comme l'*Afpa*[37] relevant du secteur public et en situation de monopole sont depuis 2009 soumis à la concurrence, ce qui renforce l'aspect concurrentiel du marché, notamment dans les secteurs de la formation professionnelle des adultes, et de la formation tout au long de la vie, deux marchés investis par le Cned. Face à cet environnement très concurrentiel, connaître ses concurrents, anticiper les évolutions de marché, détecter de

[34] Acadomia [en ligne]. Disponible sur <http://www.acadomia.fr/> (consulté le 12/09/10)

[35] Cours Minerve [en ligne]. Disponible sur <http://www.coursminerve.com/> (consulté le 12/09/10)

[36] Université Paris 8. *Institut d'Enseignement à Distance* [en ligne]. Disponible sur <http://www.iedparis8.net/ied/>. (Consulté le 08/09/2010)

[37] Afpa [en ligne]. Disponible sur <http://www.afpa.fr/formations/accueil-formations.html (consulté le 12/09/10)

nouvelles tendances est primordial pour la pérennité de l'organisation. La veille, associée au plan de modernisation entrepris par le Cned est un élément pouvant permettre au Cned de se développer dans un secteur hautement concurrentiel.

2.1.3 Objectif du stage et problématisation spécifique

Le plan de modernisation, adopté en juin 2009 par le Cned a pour objectif d'améliorer son organisation et d'être plus compétitif. Il prévoit la mise en place d'une cellule de veille dans l'une des quatre nouvelles directions crées, la direction de l'innovation. L'objectif était donc de concevoir une cellule de veille scientifique et technologique destinée à fournir des informations stratégiques au laboratoire de Recherche et Développement et plus largement au Cned.
La problématique qui m'a été proposée est:
" Comment mettre en œuvre une cellule de veille scientifique et technologique, dans le cadre d'une Direction de l'Innovation, et au service de l'ensemble des personnels du Cned ? "

Cette problématique induisait l'idée de la mise en place d'un réseau de veilleurs à destination de l'ensemble des personnels du Cned, d'une individualisation de cette veille en fonction du destinataire et de la mise en place d'une stratégie à adopter pour apporter de la valeur ajoutée nécessaire au fonctionnement d'une cellule de veille à destination d'une Direction de l'Innovation, principal incubateur des nouveautés de l'organisation.

Ma mission de stage a été définie à partir de ces éléments. J'étais en charge de concevoir, en collaboration avec ma directrice de stage, une cellule de veille permettant de répondre à cette problématique. Cela doit lui permettre, une fois mon stage achevé, de réaliser le projet conçu. Plusieurs interrogations se sont posées :

- Sur quelle organisation faire reposer la cellule veille du Cned ?
- Quelles thématiques de veille privilégier et quelles stratégies de recherche, de collecte et de traitement mettre en place ?
- Comment identifier et convaincre les membres potentiels de participer au réseau de participants de la cellule de veille?
- Quelles sources et ressources à privilégier pour la cellule de veille?

Ces différents objectifs supposent d'entamer une réflexion sur :

- les thématiques de veille
- les sources d'information privilégiées
- les domaines d'études du Cned et les futurs destinataires de la veille
- les outils de collecte, de traitement, d'analyse, de capitalisation et diffusion de l'information.
- La communication à mettre en œuvre pour faciliter la « conduite du changement » ; pour aider les agents du Cned à comprendre l'utilité de la cellule de veille et pour favoriser leur adhésion
- Les publics destinataires de la veille. Cela suppose une réflexion en interne pour comprendre quels sont les services, personnes stratégiques auxquelles la veille pourra apporter des informations nécessaires à leur prise de décisions et à leur avancée dans leurs projets et qui pourront diffuser cette veille à un plus grand nombre.
- L'évaluation des résultats de la cellule de veille

Au cours de cette expérience professionnelle, il fut confié à ma tutrice la mise en place de la cellule de veille stratégique générale du Cned, à laquelle sera rattachée la cellule de veille scientifique et technique de la Direction de l'Innovation. Travailler sur la mise en place d'un réseau de veille stratégique à l'échelle d'une organisation telle que le Cned et m'a emmené à m'interroger sur la problématique suivante :

Quelle valeur ajoutée être crée par la mise en place d'une veille stratégique pour une organisation ? Comment mettre en place une cellule de veille stratégique afin d'optimiser la compétitivité du Cned sur le marché concurrentiel de la formation?

Pour répondre à cette problématique, il m'a paru important de poser plusieurs questions, auxquelles je devais répondre en priorité :

Sur quelles thématiques doit porter la veille, selon les besoins de l'organisation? Sur quels aspects la veille pourra avoir un impact sur l'innovation, le dynamisme de l'organisation ? Comment mesurer à terme l'efficacité de la cellule de veille?

Ce questionnement m'a emmené à envisager plusieurs hypothèses :

- La mise en place d'une cellule de veille stratégique globale permettra de faire circuler les informations plus aisément et d'améliorer la réactivité et la compétitivité de l'organisation

- Cette cellule de veille stratégique ne pourra pas être mise en place sans un réseau collaboratif interne actif et des partenariats extérieurs
- L'organisation de la veille (logiciel, découpage des compétences entre les acteurs de la veille) aura une influence directe sur l'efficacité de la veille
- La veille permettra de développer des projets innovants et de conquérir des parts de marchés.

Ces différentes hypothèses qui m'ont permis de démarrer mes recherches et de mettre en place les premières réflexions sur la démarche de projet à envisager afin de mener à bien ma mission.

2.2.1 La norme XP X50-53 sur les prestataires de la veille et la réalisation d'une cellule de veille

La norme Afnor XP X50-053 intitulée « prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille » a été rédigée en 1998, avec un double objectif : d'une part proposer un support officiel dans la création, la mise en place et la maintenance d'un système de veille et d'autre part être un élément de référence pour définir clairement les rôles exercés par le commanditaire de la veille et le prestataire de veille, c'est à dire le fournisseur de services. Cette norme a été créée également dans le but de contribuer à une amélioration de la qualité des prestations fournies pour la création d'une cellule de veille stratégique.

La norme est rédigée afin de s'adapter au maximum de situations possibles. Elle est volontairement globale, pour être appliquée à toute prestation de veille quel que soit le domaine de la veille abordé (veille commerciale, veille scientifique et technique…) et quel que soit le type d'organisme concerné (public ou privé). Le terme de fournisseur de services doit également être pris au sens large. Il peut être:

- externe à l'organisation qui y fait appel
- interne à l'organisation (le client et le prestataire font donc ici partie de la même organisation)

Trois champs sont principalement abordés :

- le processus de réalisation de la prestation
- les compétences nécessaires à la réalisation d'une prestation de qualité
- la définition précise des relations entre clients et prestataires

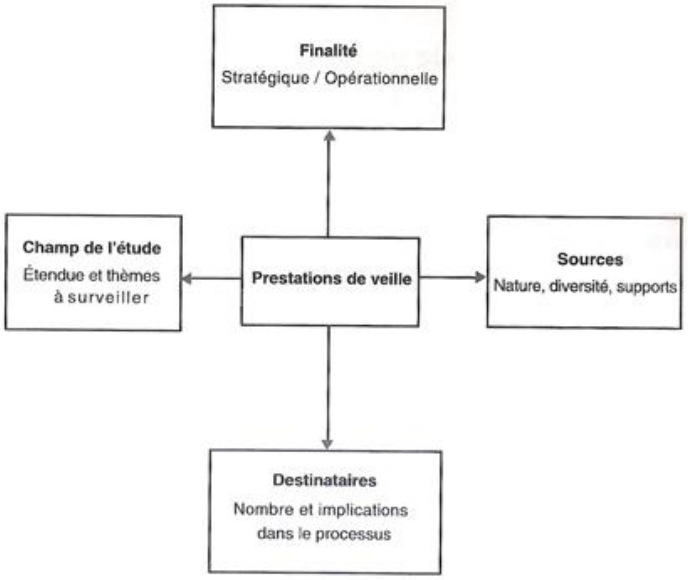


Figure 5.2 Caractérisation d'une prestation de veille.

Caractérisation d'une prestation de veille Crédits: Norme Afnor XP X50-053

La norme propose également un glossaire de termes spécifiques à la veille tels que « axe de surveillance », « client », « désinformation », « information blanche », « intelligence économique » afin d'adopter une terminologie commune.

La définition des caractéristiques de la prestation de veille constitue le premier élément de la norme. Il va permettre au client de rédiger un cahier des charges permettant de définir les fonctionnalités attendues par la cellule de veille stratégique. Les paramètres à déterminer sont notamment :

- les modes d'accès aux sources
- les critères de sélection de l'information et d'analyse
- la présentation de la cellule de veille (ergonomie)
- le rythme et la présentation des résultats obtenus
- la fréquence dans la collecte des informations.

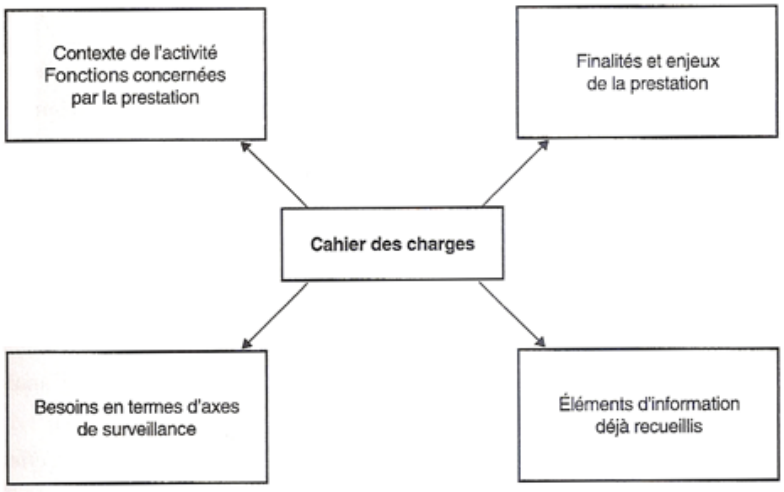


Figure 5.4 Éléments de base d'un cahier des charges de prestation de veille.

Eléments de base d'un cahier des charges d'une prestation de veille. Crédits: Norme Afnor XP X50-053

Une fois la rédaction du cahier des charges effectuée, le processus de réalisation peut débuter ; soit avec le lancement d'un appel d'offres soit en entamant des négociations avec un prestataire présélectionné (notamment dans le cas d'un prestataire interne à l'organisation).

Le prestataire choisi aura en charge de réaliser un premier état des lieux de la veille ou de la recherche d'informations dans l'organisation. Il va analyser l'écart entre ce qui est réalisé et ce qui serait souhaitable pour un développement stratégique de l'organisation. Le prestataire va à l'issue de cet « audit » fournir des recommandations portant sur :

- le type d'informations à collecter
- les sources d'information à privilégier
- les outils, l'organisation à mettre en place

Ces différents éléments vont permettre d'entamer la seconde partie de la démarche de projet. Plusieurs éléments vont être mis en place :

- la définition des axes de surveillance et les finalités attendues par la veille : le prestataire et le client doivent définir précisément les axes et les finalités afin d'éviter toute ambiguïté. Le prestataire sera ici force de propositions, en apportant ses compétences acquises lors de travaux précédents de même nature, avec l'objectif d'améliorer et d'affiner le cahier des charges.

- Les axes de surveillance précédemment définis permettront au prestataire de déterminer avec précision le type d'informations utiles et de rechercher des sources d'informations correspondantes.
- La définition précise de la phase de collecte et de sélection d'information est une étape cruciale. Elle va permettre de juger les compétences du prestataire dans sa capacité à prendre en compte les besoins précis du client, en fonction des axes de surveillance définis par le client dans le cahier des charges.
- Le traitement, l'analyse et la synthèse d'informations doivent permettre de confirmer ou non des développements stratégiques entrepris par l'organisation. Cela va permettre au client de confirmer la capacité du prestataire à bien analyser les axes stratégiques définis précédemment.
- La communication des résultats de veille, validation et réajustement : l'information fournie par le prestataire au client doit avoir un impact stratégique. Le prestataire doit donc savoir sélectionner, communiquer et analyser une information pertinente.

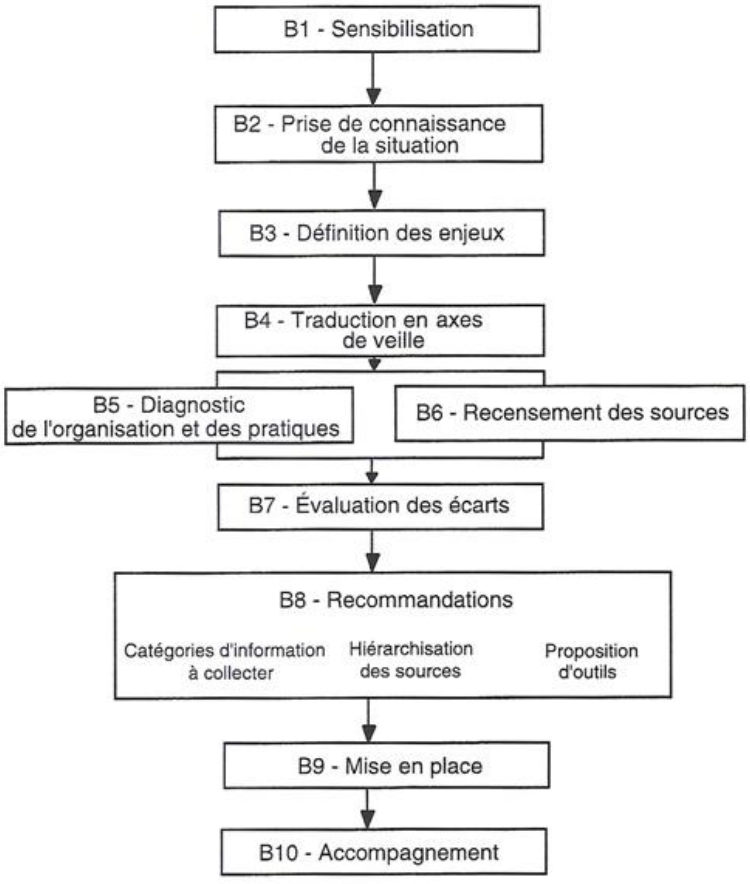


Figure 5.5 Mise en place d'un système de veille.
(*Source* : XP X 50-053.)

Étapes de mise en place d'un système de veille. Crédits : Afnor XP X 50-053

Pour mettre en place et gérer de manière efficace une cellule de veille le prestataire doit avoir plusieurs compétences précises.
Il doit savoir :

- comprendre le métier, la stratégie de l'entreprise cliente
- comprendre parfaitement la problématique auquel il lui est demandé de répondre et savoir prendre du recul pour être force de propositions constructives

Mais également de manière plus spécifique à la veille :

- connaître et avoir accès à un grand nombre de sources d'informations plus ou moins officielles en relation avec les axes de surveillance définis par le client
- maîtriser les techniques de recherche et de sélection de l'information
- savoir analyser les résultats obtenus afin de les intégrer aux axes de veille pré définis
- savoir communiquer de façon claire et précise les résultats de la veille en les rendant accessibles au client, quel que soit leur niveau technique.

Le prestataire doit donc avoir un certain nombre de qualités afin de satisfaire le client. En effet, la relation client / prestataire est au centre de toute gestion de projet telle que la création et l'administration d'une cellule de veille. Pour une relation harmonieuse il est nécessaire d'énoncer quelques engagements que doivent prendre chaque partie.

Le client doit fournir au prestataire un cahier des charges le plus précis possible, définissant ce qu'il attend comme valeur ajoutée de la cellule de veille et en précisant au maximum l'organisation souhaitée, les axes de veille à privilégier, la diffusion de l'information, la confidentialité dans la diffusion des résultats.

Le prestataire, en répondant à ce cahier des charges, va proposer une méthodologie pour la mise en place de la cellule de veille et sa gestion : sources d'information à privilégier, processus de sélection des informations, traitement et restitution. Il va également décrire les compétences qu'il mettra en œuvre pour réaliser cet objectif et les moyens dont il dispose. Il sera également mentionné le type de participation attendu par le client. Enfin, pour être valide, l'offre doit comporter un montant et une date limite de validité. Il est important de préciser, par rapport à la

nature même de la veille qu'il est de la responsabilité du prestataire de refuser tout projet impliquant des démarches illégales comme de l'espionnage industriel.

Enfin, la relation entre client et prestataire pourra s'achever avec la tenue d'une évaluation sur la prestation effectuée par le prestataire. Elle permettra d'analyser le travail effectué et les résultats obtenus par la cellule de veille en fonction de la valeur ajoutée attendue par le client.

2.2.2 Analyse des besoins et état des lieux

La première étape mise en place, conformément aux recommandations données par la norme XP X-053 a été d'effectuer un aperçu des pratiques de veille au Cned. Nous avons souhaité connaître :

- les types de veilles effectuées
- leur organisation, leur diffusion
- les services pouvant effectuer cette veille

Ces renseignements ont été collectés à partir des connaissances internes à l'entreprise.

Nous avons abouti à un premier aperçu des activités de veille au Cned.
Ainsi, une veille hebdomadaire est réalisée par la responsable du Centre de Ressources du Cned sur deux thématiques principales :

- Veille technologique
- Veille éducation

La partie veille technologique regroupe :

- Les innovations
- Les Technologies de l'Information – Communication (TIC/TICE)

La partie veille éducation regroupe :

- l'éducation à distance
- l'enseignement supérieur
- la scolarité
- la formation tout au long de la vie

Les sources de cette veille sont la presse quotidienne et hebdomadaire généraliste, des sites internet d'actualités, des lettres d'information de veille (Christine veille), des sites spécialisés dans les domaines de l'éducation, et des Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education (café pédagogique)… Elle est distribuée à une cinquantaine de personnes

susceptibles de s'intéresser aux thématiques de cette veille. On y retrouve tous les membres du Comité Exécutif, les chefs de projets de l'Eifad, les membres de la Direction de la Formation, ainsi que certains responsables de formation. Les correspondants du réseau des documentalistes du Cned sont également associés. Cette veille, diffusée sous forme de lettre d'information, est envoyée par courriel. Elle est structurée en six parties comprenant en moyenne trois sujets. Un exemplaire de cette veille, enrichie d'informations disciplinaires est également diffusé sur le site dédié aux professeurs nommés.

Une veille spécifique peut également être réalisée sur demande, soit par le service de documentation soit par la cellule Veille, Etudes, Prospective de la Direction Générale. Ce service réalise également une veille commerciale et concurrentielle. Elle se concentre sur l'étude des concurrents du Cned dans les secteurs de la formation à distance. Un rapport de veille annuel est édité. Il présente les concurrents directs du Cned, leur organisation hiérarchique, les formations dispensées, leurs tarifs et leurs parts de marché par rapport au Cned durant l'année écoulée. Des rapports de veille spécifique sont également produits à la demande. Ce service fonctionne néanmoins principalement par « demande spécifique » la veille n'y est pas automatisée, par manque de moyens techniques et humains.

Après avoir effectué ce premier aperçu, nous avons cherché à effectuer un état des lieux des domaines de compétences du Cned, dans l'objectif de faire émerger les informations stratégiques prioritaires.

Les activités du Cned sont les suivantes :

- Mise en place de politiques éducatives et de formation dans les domaines de l'enseignement primaire, secondaire, du supérieur et dans l'accompagnement tout au long de la vie.
- Création et suivi de dispositifs FOAD
- Accompagnement et tutorat
- Mise en place de scénarios d'apprentissage via la scénarisation et la multimédiatisation.

De ces domaines de compétences découlent plusieurs thématiques à surveiller :

- Tendances et évolution des sociétés de l'information et de la connaissance
- Résultat de la recherche en sciences de l'éducation, psychologie

- Évolution des politiques éducative, universitaire, de recherche, de formation
- Suivi des pratiques en scénarisation pour la mise en place de formations
- Détection des innovations technologiques et des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE)
- Sécurité informatique
- Suivi de l'e-réputation
- Évolution des besoins des clients potentiels
- Identification des opportunités de marché
- Connaissance de la concurrence
- Connaissance des dispositifs juridiques concernant l'éducation à distance et la propriété intellectuelle

Définir ces thématiques d'information nous a permis d'avoir des axes de recherche utiles lors de notre prospection pour découvrir quels sont les domaines de veille déjà présents au Cned et quels sont les thématiques de veille susceptible de les intéresser.

Pour mettre en place une cellule de veille collaborative, il paraît nécessaire de réaliser un audit, afin de connaître de manière précise les activités de veille des services, dans l'objectif d'une collaboration à la future cellule de veille. Il faudra également identifier les besoins des personnels du Cned afin de définir un mode d'organisation commun et de développer la coopération inter-services.

Ces préconisations vont nous permettre de mettre en place les différentes étapes à suivre pour créer une cellule de veille la plus complète possible. Suite à ce premier aperçu, nous avons engagé plus précisément la démarche de création de la cellule de veille du Cned.

2.2.3 La démarche de projet

À la suite à ce premier état des lieux, nous avons pu dégager différents axes de surveillance qui seraient utiles à développer dans le cadre d'une veille stratégique. Pour réaliser ce panorama, nous avons utilisé une typologie de la veille stratégique développée par l'OCDE[38].

Cela nous a permis de mettre en évidence sept domaines de veille intéressants pour le Cned :

- **Veille sociétale :** évolutions des sociétés de l'information et de la connaissance susceptibles d'avoir une répercussion sur les formations ou futures formations proposées au Cned.
- **Veille concurrentielle et produit :** connaissance des concurrents directs et indirects du Cned, des produits proposés.
- **Commerciale et marketing :** surveillance des stratégies marketing et commerciales des concurrents directs et indirects, détection des nouveaux besoins de clients potentiels, identification des opportunités de marchés, veille sur la E-réputation du Cned.
- **Juridique :** veille réglementaire sur le droit d'auteur et droits voisins, réglementation des marchés publics, respect des règles de la concurrence, dispositifs juridiques liés à l'éducation à distance.
- **Alliances et Marchés :** surveillance des appels d'offres des marchés publics, des alliances entre concurrents et des parts de marché du Cned et de ses concurrents.
- **Sécurité, sureté, environnement :** travail sur la sécurité des données (base de données client du Cned par exemple), surveillance des informations communiquées à l'externe afin de contrôler le flux d'information disponible pour les concurrents.
- **Veille technologique et scientifique :** identifier les innovations technologiques en particulier issues des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) afin de dégager des pistes pour l'évolution de la FOAD, veille sur la recherche en sciences de l'éducation et l'évolution des politiques éducatives, universitaires, de recherche, de formation.

A l'inverse, deux types de veille semblent peu pertinentes pour le Cned:

[38] Secrétariat Général de la Défense Nationale – Mission du Haut Responsable à l'Intelligence Economique. *Outils Communs de Diffusion de l'Intelligence Economique, 2ème pôle : intelligence économique et organisations*. 2005

- **Boursière et financière :** Le Cned n'est pas en relation directe avec les marchés financiers
- **Géopolitique et risques :** Les activités du Cned ne risquent pas d'être menacées par des phénomènes géopolitiques.

Cette première définition des domaines de veille utiles pour le Cned posée, nous avons effectué un premier repérage des acteurs pouvant être impliqués dans chaque type de veille.

Parallèlement à la création de cette typologie des veilles au Cned nous avons mis en place un rétroplanning retraçant les différentes étapes du projet de création d'une cellule de veille stratégique et proposant un calendrier d'action réparti sur un an et demi. Ce rétroplanning permet de se rendre compte des actions à entreprendre pour réaliser cette cellule de veille, d'évaluer les périodes temporelles nécessaires pour la réalisation de chaque étape et pour achever la création de la cellule de veille.

Les principales étapes sont les suivantes :

- Identification de la finalité du projet
- Analyse de la situation
- Collecte des informations
- Établissement du diagnostic
- Formulation du projet
- Élaboration des objectifs et des indicateurs de résultat
- Construction des plans d'actions
- Réalisation des plans d'action
- Suivi et réajustement du projet
- Mesures correctives
- Bilan de la cellule de veille
- Évaluation de fin de projet
- Finalisation du document mémoire
- Évaluation rétrospective

Une étude des outils techniques disponibles[39] fut également lancée. Elle a eu pour objectif de mieux connaître le marché des logiciels de veille. Elle a également permis, comme nous le verrons dans la partie III, de recenser les outils disponibles, leurs fonctionnalités, les modes d'utilisation possibles et de définir lesquels pourraient être les plus utiles au Cned, par rapport au mode de fonctionnement de la cellule de veille voulue.

Pour présélectionner les outils et élaborer un cahier des charges des fonctionnalités attendues, nous avons établi cinq critères à prendre en compte:

- coût
- Ergonomie
- Type de licence : propriétaire ou libre
- Fonctionnalités
- Maintenance proposée

Ces premières préconisations ont servi de base à la rédaction d'un cahier des charges[40], présentant les caractéristiques de fonctionnement de la cellule de veille à travers trois points principaux :

- **Expression du besoin** avec les contextes et enjeux du projet, les objectifs du projet, les publics visés, les résultats souhaités et les indicateurs utilisés pour les mesurer.
- Présentation générale du projet, en indiquant les moyens financiers disponibles et les ressources humaines mobilisées pour le fonctionnement de la cellule de veille.
- **Moyens techniques** avec un modèle détaillé des fonctionnalités attendues par le logiciel de veille , les critères de sélection et les contraintes à prendre en compte par rapport à l'organisation fonctionnelle, logistique, technologique du Cned

La mise en place d'une cellule stratégique pour le Cned nécessite une grande disponibilité. Ce projet étant développé à destination des personnels du Cned, une réflexion collégiale est souhaitable. Nous avons donc sollicité des compétences en interne afin de créer une équipe projet dédiée à la création de la cellule de veille. Cette équipe projet nous permettra également

[39] Annexe F: tableau comparatif des logiciels de veille

[40] Annexe : Cahier des charges

de faciliter la diffusion d'informations entre les personnels du Cned et de favoriser la coopération. Les personnes contactées ont été sélectionnées selon :

- **Les domaines de compétences maîtrisés** et utiles dans le cadre de la création d'une cellule de veille stratégique (expertise dans un domaine donné comme le droit d'auteur, veille personnelle importante…).
- **Leur sensibilité au projet :** les personnes ayant été sensibilisées au projet et ayant manifesté leur intérêt pour y travailler

Pour mener à bien le projet et connaître les moyens humains disponibles, deux statuts leur ont été proposés :

- le rôle de contributeur occasionnel : la personne est sollicitée de manière non régulière, principalement en fonction de son expertise dans un sujet étudié
- le rôle de contributeur régulier : la personne fait partie intégrante de l' équipe projet et participe à chaque réunion de l' équipe.`

Nous avons à ce jour neuf contributeurs : trois réguliers et six occasionnels. Une réunion s'est tenue le 2 juin 2010[41] afin de leur présenter le projet, les axes stratégiques développés. Leur contribution a été également sollicitée lors de la création et de la mise en place de l'enquête auprès des personnels du Cned[42].

3 Les enquêtes de terrain : premières conclusions

3.3.1 Les deux enquêtes de terrain : mise en place, choix du panel, éléments recherchés…

Lors des premières réflexions concernant la mise en place du projet de cellule de veille stratégique au sein du Cned, une première série d'interrogations s'est immédiatement posée : y avait-il des veilles déjà effectuées au Cned ? Sur quels thèmes ? Quelles étaient les personnes impliquées, quels réseaux de diffusion empruntent cette veille ?

[42] Annexe : questionnaire veille stratégique

Il nous était nécessaire d'identifier les réseaux éventuels de veille, de comprendre quels types de recherches d'informations étaient réalisés, quelles étaient les personnes impliquées et les personnes en attente d'une veille sur des thématiques précises.

Pour répondre à cette problématique nous nous sommes tout d'abord intéressés aux personnels de l'Eifad, qui constituent la future Direction de l'Innovation, à laquelle la cellule de veille sera rattachée. Le projet initial était d'établir une cellule de veille à dominante scientifique, technologique et pédagogique à destination des personnels de la cellule de l'innovation. Nous avons tout d'abord cherché à identifier les personnes impliquées dans les domaines de la pédagogie, de la multimédiatisation, ou en lien avec le développement de nouvelles technologies innovantes dans le domaine de l'éducation et de la formation. Cela nous a permis d'identifier en priorité les chefs de projet en ingénierie pédagogique, chargés de concevoir et de mettre en place des formations ouvertes et à distances en utilisant des dispositifs innovants comme les TICE. Nous leur avons proposé de répondre à une première enquête en avril 2010. Celle-ci se présentait sous forme de questionnaire à choix multiples, avec quelques questions ouvertes destinées à recueillir leur avis personnel sur ce projet.

L'enquête a un double objectif :

- Identifier des veilles déjà effectuées au Cned par différents agents et comprendre leur mode d'organisation.
- Repérer des besoins, des carences en informations fournies, susceptibles d'être comblées par la cellule de veille créée.

Cette enquête a eu un faible taux de retour, qui s'explique par plusieurs raisons :

- Les modalités de mise en place de la direction de l'innovation étaient encore très floues. Les répondants aux questionnaires n'étaient pas certains d'en faire partie.
- Les agents étaient dans une période intense de travail.
- Le projet de mise en place de la cellule de veille était peu connu.

Une synthèse des questionnaires a été malgré ça réalisée. Les résultats doivent être pris avec précaution. Ils peuvent néanmoins indiquer des possibles pistes sur les démarches de veilles individuelles au Cned et sur les besoins à combler.

La prise en charge du projet de la cellule de veille à l'échelle du Cned et non plus seulement au niveau de la direction de l'innovation nous a poussé à intensifier nos recherches afin :

- d'identifier les veilles utiles pour l'ensemble du Cned en fonction de ses domaines d'action,
- de repérer les veilles déjà effectuées de manière individuelle et collective,
- d'identifier des personnes ou des services ressources sur des thématiques stratégiques pour le Cned.

Ces trois objectifs doivent à terme nous permettre de réaliser une cartographie des veilles du Cned, en présentant les veilles déjà effectuées, les personnes ressources disponibles pour chaque thématique et les veilles à mettre en place. Ils permettront également de faciliter la phase de création et de fonctionnement de la cellule de veille, en connaissant les ressources disponibles en interne et en externe.

Pour arriver à cet objectif il est décidé de constituer un groupe projet. Les premières missions de ce réseau sont la diffusion de l'information dans les services plus efficacement et la création une cellule d'experts dans la veille ou dans des domaines en lien avec la veille (comme le droit d'auteur par exemples)
Une première réunion s'est tenue le 2 juin 2010 afin de présenter les premières conclusions obtenues et de rechercher les axes de veille stratégique à développer pour le Cned.
Suite à l'identification des domaines de veille à privilégier, nous avons établi une première cartographie présentant les domaines de veille à prendre en compte et les services du Cned pouvant être des sources d'informations sur ces thèmes.

Identifier les services pouvant être source d'information et pouvant potentiellement intégrer la cellule de veille a été le premier objectif de la seconde enquête mise en place.

Cette enquête est constituée de:

- la création d'un questionnaire destiné aux personnes des services identifiés par la cartographie établie ci-dessus
- un tableau de renseignement distribué aux membres du groupe projet veille stratégique destiné à rendre compte de personnes ressources connues dans leur entourage effectuant une veille.

Cette enquête a été menée auprès d'un panel de 200 personnes[43]. Elles ont été choisies d'après la première cartographie des veilles et des services associés, élaborée avec le groupe projet veille. Cette réflexion nous avait permis de déterminer des services potentiellement producteurs et consommateurs de veille, par rapport à leurs domaines de compétences. Cette enquête s'appuie sur un panel choisi, afin de pouvoir proposer aux répondants le questionnaire à la fois sous forme électronique et par entretien téléphonique et ainsi augmenter le taux de réponse.

L'objectif de cette enquête est de comprendre :

- comment s'organise la veille dans chaque service : domaines veillés, temps consacré, répartition des tâches, collecte des informations, sources de la veille, diffusion de la veille.
- quels sont les besoins de ces services en matière de veille : la veille qu'ils effectuent est – elle autosuffisante ou voient-il d'autres domaines à veiller ?
- quelle organisation et quelle collaboration ils souhaitent voir mise en place dans le cadre du plan de modernisation et de l'évolution de la stratégie de veille au Cned.

Cette enquête permettra de :

- définir les types de veilles effectués au Cned
- cartographier les flux d'information et les échanges entre les différents services du Cned et éventuellement à l'externe
- Identifier les besoins de veille de chaque service
- Engager un travail collaboratif avec les différents acteurs de la veille repérés par cette enquête de terrain.

Pour compléter cette enquête, les neuf collaborateurs du projet de veille stratégique ont été sollicités afin de nous faire connaître des collaborateurs de leur entourage effectuant une veille stratégique dans un domaine spécifique, en fonction de leurs activités[44].

L'enquête par questionnaire[45] a été lancée le 02 juillet 2010 via un courriel adressé aux personnes du panel. Ces personnes ont été invitées à répondre à un questionnaire en ligne, édité

[44] Annexe E : tableau collaborateurs

avec la collaboration du service Enquête Veille et Prospective du Cned. Ce questionnaire se compose de questions fermées à choix multiple, méthode utilisée à cause du nombre important de personnes présentes dans le panel. Cependant une attention particulière a été portée aux avis des personnes interrogées, avec des questions ouvertes leur proposant de répondre plus amplement aux questions de leur choix, ou en donnant leur avis sur le projet.
Ce second questionnaire fut envoyé par courriel au panel sélectionné. Ces personnes ont été invitées à répondre au questionnaire par voie électronique. Nous avons pris également contact par téléphone avec des personnes considérées comme particulièrement intéressantes de par leurs activités afin de recueillir de plus amples informations. Le 16 juillet 2010, 77 réponses nous étaient déjà parvenues. L'enquête s'est poursuivie jusqu'au 9 septembre 2010 et nous avons obtenu au total 117 réponses, soit un taux de réponse de plus de 50%. Ce second questionnaire propose, en une quinzaine de questions de :

- savoir si les répondants effectuent une veille personnelle ou à l'échelle de leur service,
- déterminer s'ils réalisent eux-mêmes une veille et à qui ils la communiquent à l'intérieur ou l'extérieur du Cned,
- connaître leurs principales sources d'information, leurs réseaux professionnels,
- savoir comment est diffusée leur veille.

Les informations recueillies ont un double objectif :

- Identifier les acteurs actuels de la veille, les thèmes de veille et les réseaux de veille afin d'établir une cartographie de veilleurs susceptibles de collaborer avec la cellule de veille.
- Comprendre leurs besoins d'informations et identifier des axes de développement de la cellule de veille susceptibles de s'adapter au maximum à leurs besoins et à leur mode de fonctionnement.

Une première lecture des 117 questionnaires a été réalisée. Elle permet de se rendre compte d'éléments importants à prendre en compte dans la future cellule de veille, tant au niveau de l'organisation que des thématiques à traiter.

3.3.2 Premières conclusions et éléments à poursuivre

Les résultats du premier questionnaire effectué auprès des agents de l'Eifad et futurs membres de la Direction de l'Innovation indiquent que la totalité des répondants effectuent déjà de manière personnelle une activité de veille. Cette activité de veille se réalise le plus souvent sur Internet. La presse est également présente avec de la presse généraliste comme *Courrier International, le Monde* ou *Télérama*. La presse spécialisée est également consultée, notamment dans le domaine de la communication (*CB News, Stratégies*) ou des tendances (*Spray*). Les blogs thématiques (de type *jeux-serieux.fr, elearning2.0, elearning-infos, ZD-net*…) sont fréquemment cités comme source d'information. De même les réseaux sociaux notamment dans le domaine de la formation ouverte et à distance, semblent également être des fournisseurs d'information à ne pas négliger.

L'activité de veille est souvent effectuée de manière régulière et intensive et la moitié des répondants déclarent dédier à la veille une quinzaine d'heures par mois. L'éventail des sujets de veille recherchés sont très larges puisque les thématiques spécifiques au Cned comme la pédagogie ne figurent pas comme des axes de recherche principaux. Ceux-ci sont davantage orientés vers les dispositifs d'accompagnement, le tutorat ou encore plus largement vers les innovations et les activités de recherche et développement dans le secteur de la formation et de la formation à distance. De même, leurs principales attentes envers la cellule de veille de la Direction de l'Innovation portent sur la découverte de thèmes émergents, de secteurs porteurs et le repérage de tendances et d'innovations et non uniquement sur une veille centrée sur la Foad. Un axe concurrentiel est également plébiscité : la surveillance de concurrents et l'indentification de partenaires sont deux thèmes mis en avant par les répondants. Enfin mutualiser la veille ainsi crée est une étape essentielle pour eux.

Une veille scientifique technologique et sociétale serait particulièrement adaptée à leur demande, selon les répondants. Une majorité d'entre eux souhaite que les flux d'informations résultants de cette veille soient transmis sous forme d'alerte, de lien ou de synthèse courte, avec la mise à disposition d'une information déjà travaillée.

Le second questionnaire mis en place a pour mission de répondre à plusieurs problématiques posées en amont, lors de la définition du projet :

- comment s'organise la veille dans chaque service : domaines veillés, temps consacré, répartition des tâches, collecte des informations, sources, diffusion de la veille.

- Quels sont les besoins de ces services en matière de veille : la veille qu'ils effectuent est – elle autosuffisante ou ont-ils d'autres besoins de veille ?
- Quelle organisation et quelle collaboration ils souhaitent voir mise en place dans le cadre du plan de modernisation et de l'évolution de la stratégie de veille au Cned.

Cette enquête permettra de

- définir les types de veilles effectués au Cned
- cartographier les flux d'information et les échanges entre les différents services du Cned et éventuellement à l'externe
- Identifier les besoins de veille de chaque service
- Engager un travail collaboratif avec les différents acteurs de la veille repérés par cette enquête de terrain.

Réalisation de l'enquête

Le questionnaire de recensement des activités de veille stratégique et de recherche d'information se compose de deux grandes parties :

- Les pratiques de veille stratégiques du répondant et de son service
- Les modes de diffusion de la veille stratégique

Il est composé de questions ouvertes et de questions fermées à choix multiple. Les questions ouvertes sont destinées à permettre de préciser les notions abordées par les questions fermées.

Le panel est constitué de 262 personnes. Il a été constitué de personnes pouvant, par leurs domaines d'activité et leurs attributions être amenées à effectuer une veille stratégique ou une recherche d'informations régulières.

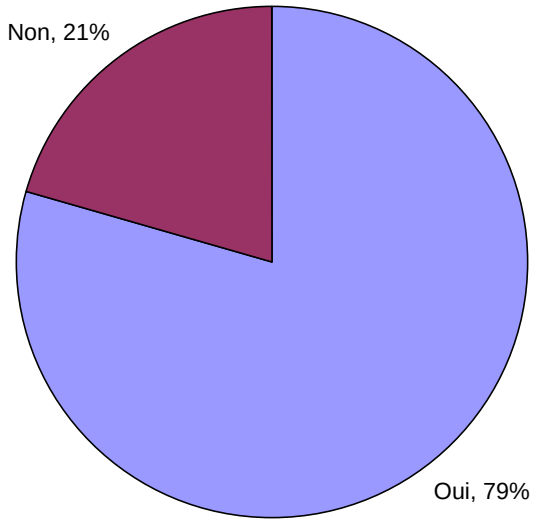
L'enquête fut envoyée par courrier électronique le 02 juillet 2010. Elle s'est déroulée sur une période de deux mois, entre juillet et septembre afin de permettre au plus grand nombre de répondre, dans une période peu propice au déroulé d'enquêtes.

Certaines personnes, jugées prioritaire car ayant des fonctions nécessitant souvent une recherche d'information ont également été relancées par téléphone jusqu'au 17 juillet 2010 et du 7 au 9 septembre 2010.

Au 9 septembre 2010, 117 répondants on saisit leurs réponses au questionnaire, soit un taux de réponses satisfaisant avec 44% du panel total (262 personnes).

Les pratiques de veille stratégique

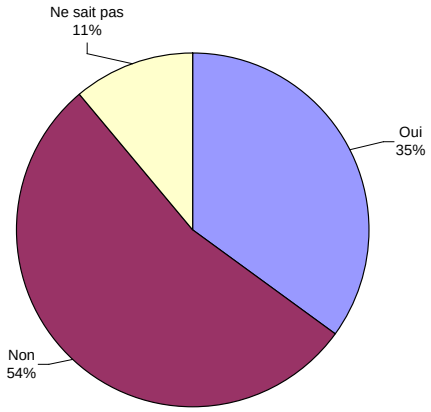
Les réponses au questionnaire montrent qu'une majorité des répondants pratiquent une veille personnelle. En effet, sur 117 réponses, 93 répondants, soit 79% de l'échantillon total indiquent participer personnellement à une activité de veille.



Participation personnelle à une recherche d'information

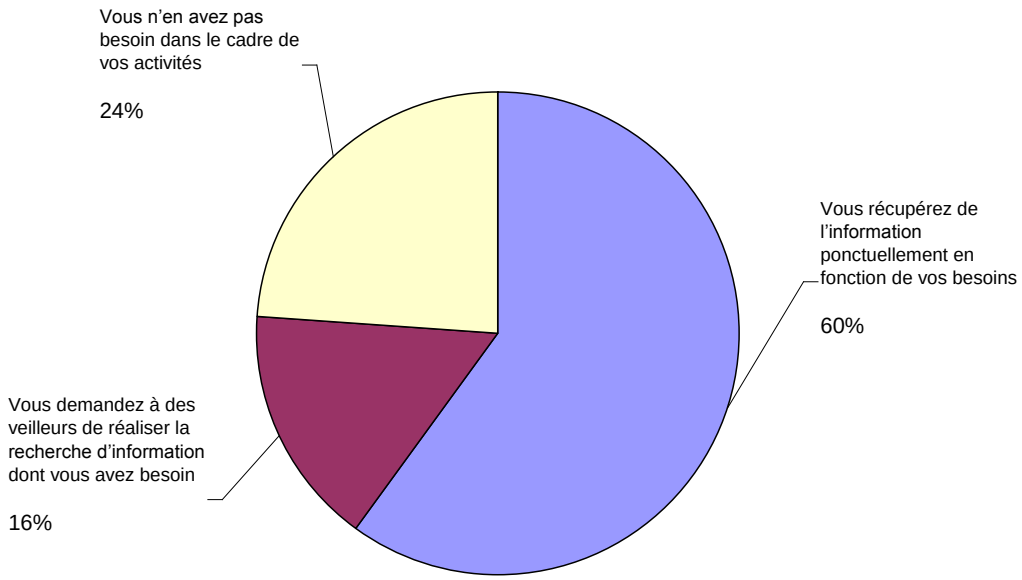
Cependant, plus de la moitié du Panel (54%) indique qu'il n'y a pas d'activité de veille et de recherche d'information structurée au sein de leur service. 11% d'entre eux ne savent pas si une recherche d'information est effectuée régulièrement dans leur environnement de travail proche.

.



Activité de veille / recherche d'information structurée au sein du service des répondants

Parmi les 24 personnes ne participant pas personnellement à une activité de veille, plusieurs éléments peuvent expliquer cette absence de recherche d'informations. Ainsi, 60% d'entre eux récupèrent de l'information ponctuellement, selon leurs besoins. 24% n'effectuent pas de veille stratégique car ils n'en ont pas besoin dans le cadre de leurs activités. Enfin, une minorité fait appel à des prestataires de veille externe, qui leur fournissent l'ensemble des informations dont ils ont besoin.



Pourquoi ne participez vous pas personnellement à une activité de veille?

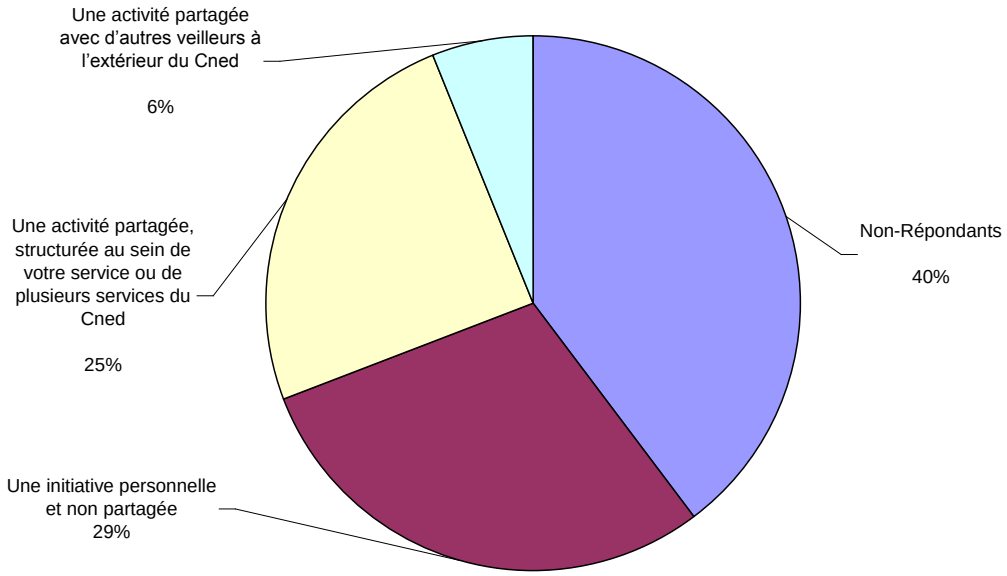
Dans la suite du questionnaire, nous remarquons que la part de non répondants est importante. Cela s'explique par la structure du questionnaire, qui permet de passer une question sans y apporter de réponses. Le taux de non réponses est un élément à prendre en compte dans l'appréciation finale du questionnaire.

Aussi, le terme employé de « répondant » correspond aux réponses effectives obtenues à chaque question.

Type de veille effectué

Une courte majorité des répondants (29%) pratique une veille strictement personnelle. Cependant une recherche d'information partagée est effectuée par 25% des répondants. Cette recherche partagée est avant tout réalisée de manière interne au Cned. Seul 6% du panel organise et partage sa veille avec un réseau de veilleurs externes.

La recherche d'information effectuée se caractérise donc par une veille personnelle importante. La pratique de mutualisation de la veille semble cependant s'imposer. Cette mise en commun est avant tout effectuée avec l'entourage professionnel proche et interne au Cned.



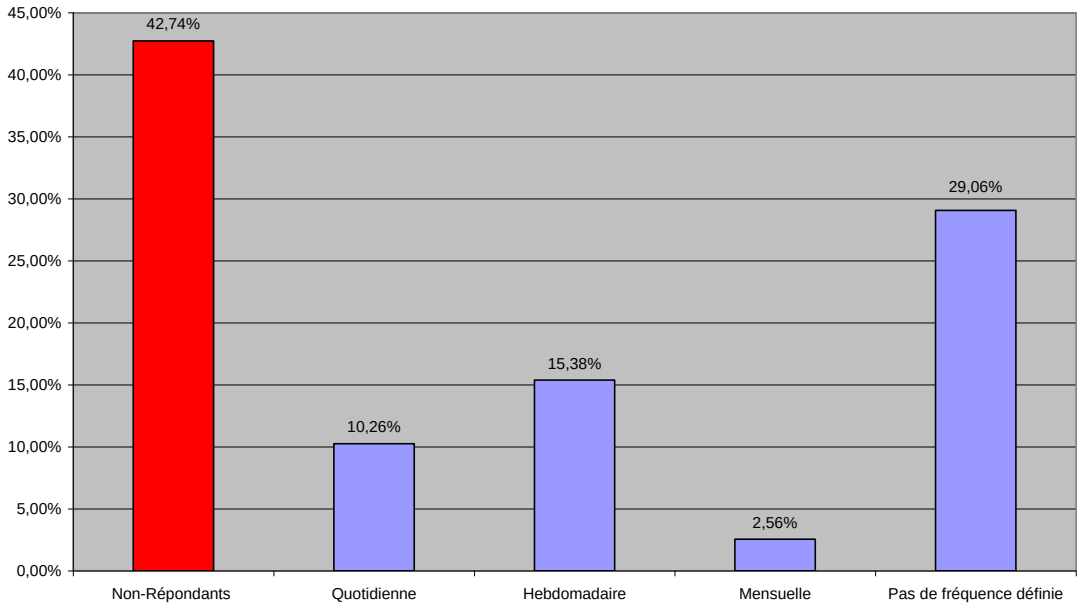
Type d'activité de veille réalisée par le répondant ou son service

Temporalité de la veille

La part la plus importante des répondants (29,06%) pratique une activité de veille et de recherche d'informations de manière irrégulière. Cependant 28% des répondants effectuent une veille régulière.

Pour 15,38% du Panel cette recherche d'information est effectuée de manière hebdomadaire, tandis que plus de 10% effectuent une activité de veille quotidienne. Enfin, une minorité d'entre eux (2,56%) effectuent cette recherche d'information mensuellement.

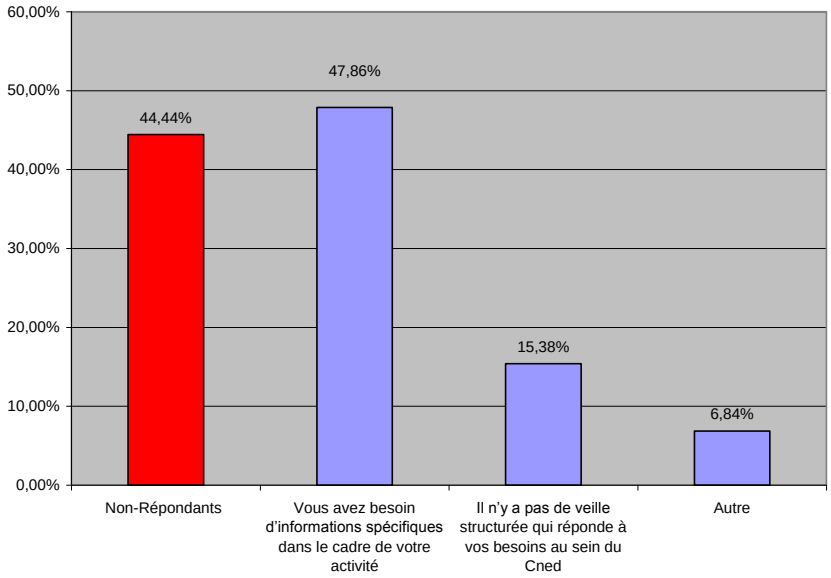
Ces chiffres montrent qu'il existe un clivage entre des agents effectuant une recherche d'information irrégulière et aléatoire et des personnels pratiquant une veille régulière.



Fréquence de la veille

Parmi les raisons qui incitent les répondants à initier une veille ou une recherche d'informations, une majorité d'entre eux et la moitié du panel indiquent que c'est le besoin d'accéder à des informations spécifiques, afin de pouvoir organiser correctement leurs activités professionnelles. Pour 15% d'entre eux, cette activité résulte d'une absence de veille structurée au sein du Cned prenant en compte leurs besoins d'informations spécifiques.

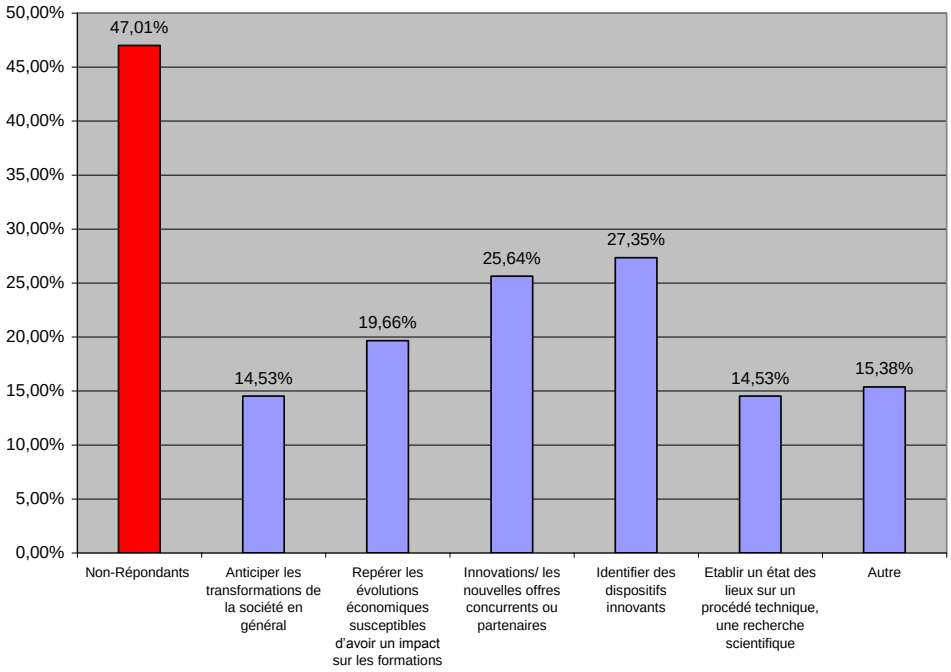
Environ 7% des répondants présentent une raison particulière d'initier cette veille. Parmi celles-ci, on retrouve un goût personnel pour les activités de veille. Certains expliquent réaliser des veilles métiers précises comme la veille sur des outils techniques visant à augmenter des fonctionnalités web, ou encore une recherche d'information liée aux actualités des concours



Raisons qui incitent à participer / initier une activité de veille

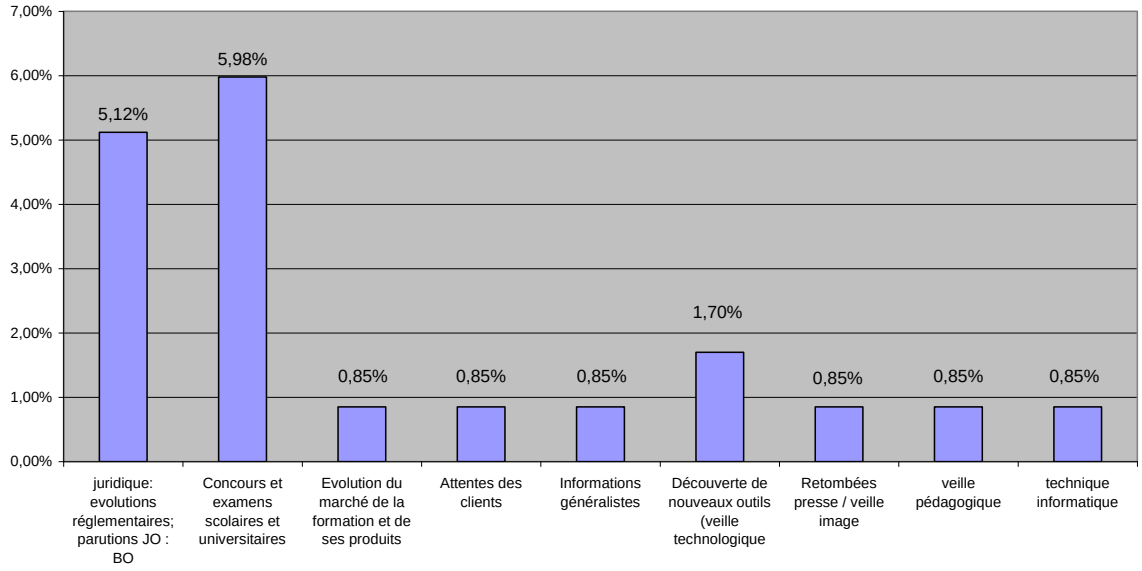
La recherche d'information initiée par les répondants poursuit des objectifs différents. Le motif le plus répandu de recherche d'information est la recherche de dispositifs innovants, pour 27, 35% des répondants. La surveillance des innovations et des offres développées par les concurrents du Cned suivent ce premier motif, avec 24,64% des répondants.

Pour 19% d'entre eux il est nécessaire d'initier une veille pour repérer les évolutions économiques susceptibles d'avoir un impact sur les formations. Enfin, à part égale, 14,53% des répondants recherchent des informations pour faire un état des connaissances sur un procédé technique ou scientifique ou, de manière plus générale, détecter les évolutions possibles de la société.



Motif des recherches d'information

D'autres raisons sont également évoquées pour effectuer cette recherche d'informations. Parmi celles-ci la recherche d'informations et la veille à caractère juridique, destinée à se tenir informé des évolutions réglementaires. Une recherche d'information régulière sur les concours et examens est également effectuée, avec une attention particulière apportée aux référentiels officiels de ces examens et concours. L'objectif est également ici de réagir rapidement en cas de modification des textes réglementaires afin d'adapter les formations aux nouvelles modalités d'examen ou de concours. Enfin, une veille très spécifique est également mise en place par certains professionnels évoluant dans des domaines d'activité spécialisés, comme la veille sur les retombées presse.

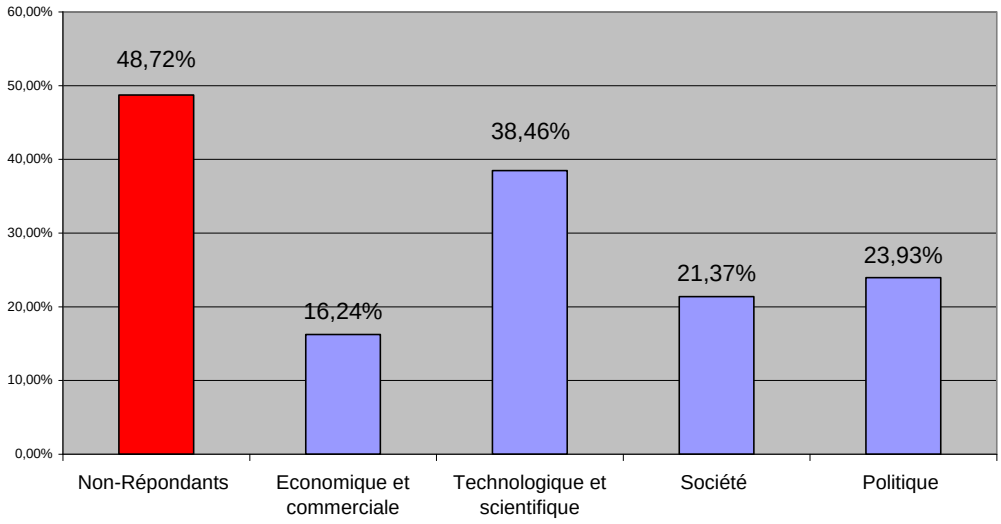


Autres motifs de recherche d'information

Dans les thématiques de veille initiées par les répondants à l'enquête, plusieurs tendances se dégagent.

Les recherches d'informations à visée scientifique et technologique représentent la part la plus importante avec 38,46% des répondants. Les informations à caractère politique constituent la deuxième thématique de veille la plus pratiquée avec un taux de 24%. Les recherches d'informations sur l'évolution de la société représentent 21% des sondés. Enfin, la veille thématique la moins pratiquée est celle ayant pour objet les sujets économiques et commerciaux.

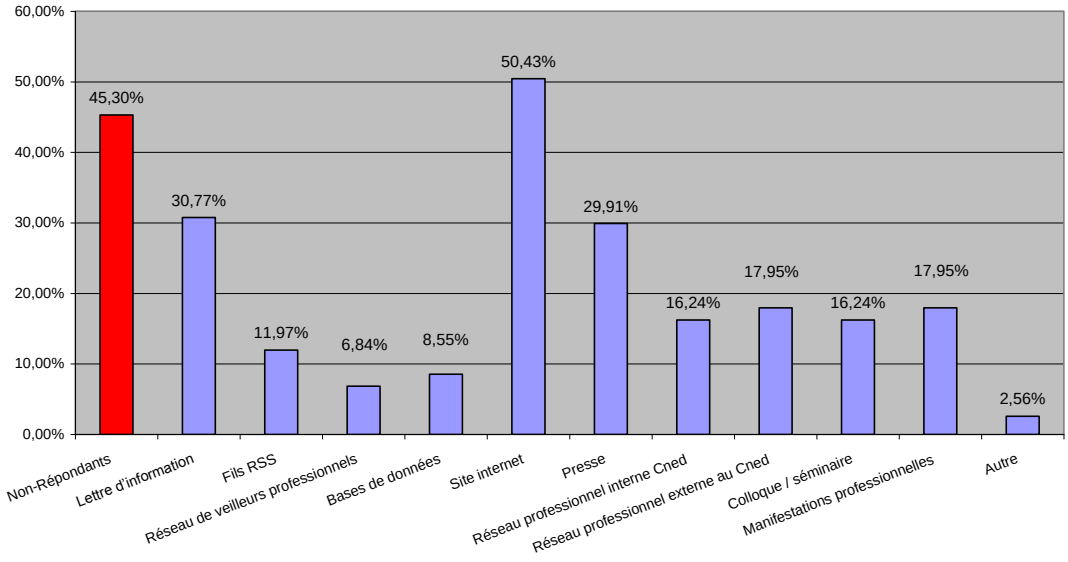
Ces résultats inattendus montrent l'intérêt que portent les répondants aux innovations scientifiques et techniques permettant de favoriser le processus d'innovation au Cned. Ils accordent également une importance particulière à l'actualité politique et sociale, ce qui suggère que celle-ci peut avoir des répercussions significatives dans leurs activités professionnelles. La thématique économique et commerciale, pourtant souvent développée dans une démarche de veille stratégique est ici peu plébiscitée par les agents. Ce désintérêt pour cette veille vient-il d'une veille déjà effectuée par une branche du Cned ? Est-ce par manque d'informations ? Ces informations doivent être confirmées.



Thématiques de recherche d'information

Parmi les outils utilisés pour rechercher de l'information et effectuer une veille, les sites internet apparaissent largement en tête avec 50,43% de répondants effectuant leur recherche sur ces outils. Les lettres d'informations constituent le deuxième canal d'information avec 30,77% des réponses. 29,91% du panel utilise également la presse pour s'informer.

Les réseaux professionnels au Cned et les manifestations constituent également une source d'information pour 17,95% des sondés. Viennent ensuite les réseaux professionnels internes au Cned, ainsi que les colloques et les séminaires (16,24%). Les fils RSS sont le cinquième outil le plus utilisé pour la recherche d'information, devant les bases de données. Les réseaux de veilleurs professionnels sont peu utilisés, avec 6% de réponses accordées.



Sources d'informations utilisées pour effectuer la veille

2.56% des répondants utilisent d'autres sources d'information pour leur veille. On retrouve parmi leurs réponses la consultation de textes officiels et des organismes institutionnels comme le Ministère de l'Education Nationale.

Les répondants ont peu cité leurs sources d'informations. Ce problème est dû à la confusion entre type de sources d'information et les ressources d'information renvoyant à une entité précise. Cependant, nous avons pu dégager plusieurs sources d'information dans différents thématiques.

Nous avons regroupé les ressources d'informations suivant les thèmes auxquelles elles renvoient. Six se sont dégagés :

- Juridique
- Actualités
- Ressources pédagogiques
- Réseaux sociaux
- Académique / institutionnel
- Technologique

Dans le domaine juridique, huit ressources ont été citées.

Nom de la ressource	Citations
Bulletin Officiel	1
Journal Officiel	1
Bulletin Officiel Education Nationale	1
Légifrance	2
LexisNexis	1
Légalis	1
Infogreffe	1
Juristourisme	1

Les actualités regroupent de la presse spécialisée dans le domaine de l'éducation et de la formation à distance, dans des thématiques de recherche liées aux domaines d'études des répondants et enfin, se compose de titres généralistes.

Nom de la ressource	Citations
AEF	3
Argus de la presse	1
Espace	1
La gazette officielle du tourisme	1
Thot	4
Presse non spécifié	2
Journal du Net	1
Educinfos	1

Lettre d'actualité des professeurs d'économie - gestion	1
Inffoflash	1
Médias du Cnam	1

Huit ressources institutionnelles ont également été citées !

Nom de la ressource	**Nombre de citations**
Ministère Education Nationale	3
Ministère de la Recherche	1
Inspecteurs	1
Fonction publique (site internet)	1
Urfist	1
Cnam	1
Eduscol	1
Musagora	1

L'utilisation de réseaux comme source d'information a été cité régulièrement. Parmi ces réseaux on retrouve :

Nom de la ressource	**Citations**
Colloque / manifestations	5
séminaire presse	1

Réseau professionnel externe au Cned	2
Innover au Cned	1
Réseaux sociaux	2
Réseau informel (collègues)	1
Réseau professionnel interne au Cned	2
Réseaux professionnels d'intellectuels de la sphère éducative sur Facebook	1
Institut Français pour le tourisme	1

On regrette ici le manque de précisions des répondants, en particulier dans le cadre des réseaux internes et externes au Cned. Il serait intéressant dans un second temps de contacter personnellement ces répondants, afin de leur demander davantage de précisions.

Peu de ressources pédagogiques et technologiques sont citées dans l'enquête. Parmi les ressources pédagogiques citées on retrouve :

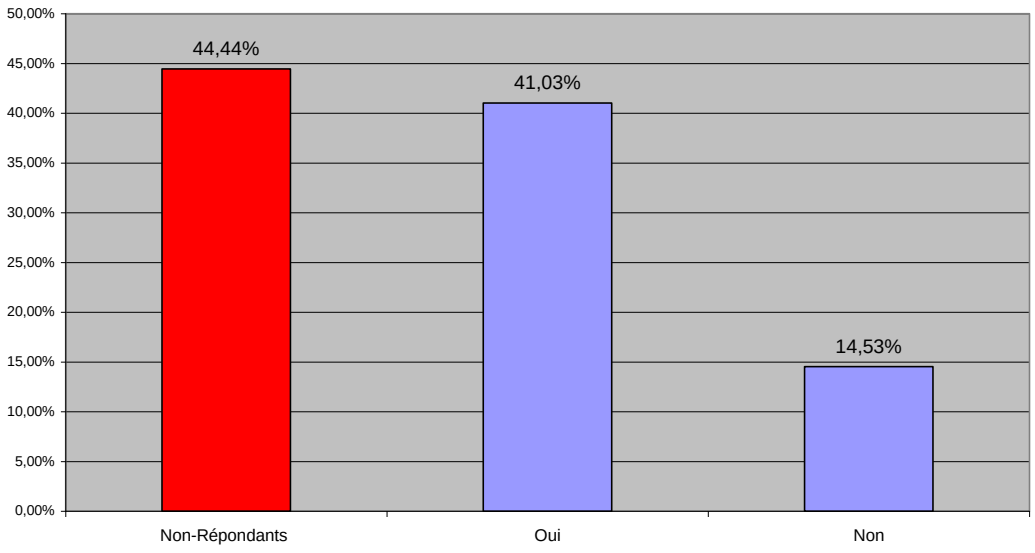
Nom de la ressource	**Citations**
Café pédagogique	2
weblettres	1
Enseignants en établissement	1
APMEP (enseignants en Mathématiques)	1

Les ressources technologiques citées sont les suivantes :

Nom de la ressource	Citations
Réseau des formations technologiques en ligne	1
Réseau des principaux producteurs de l'innovation technologique	1
Presse citron	1

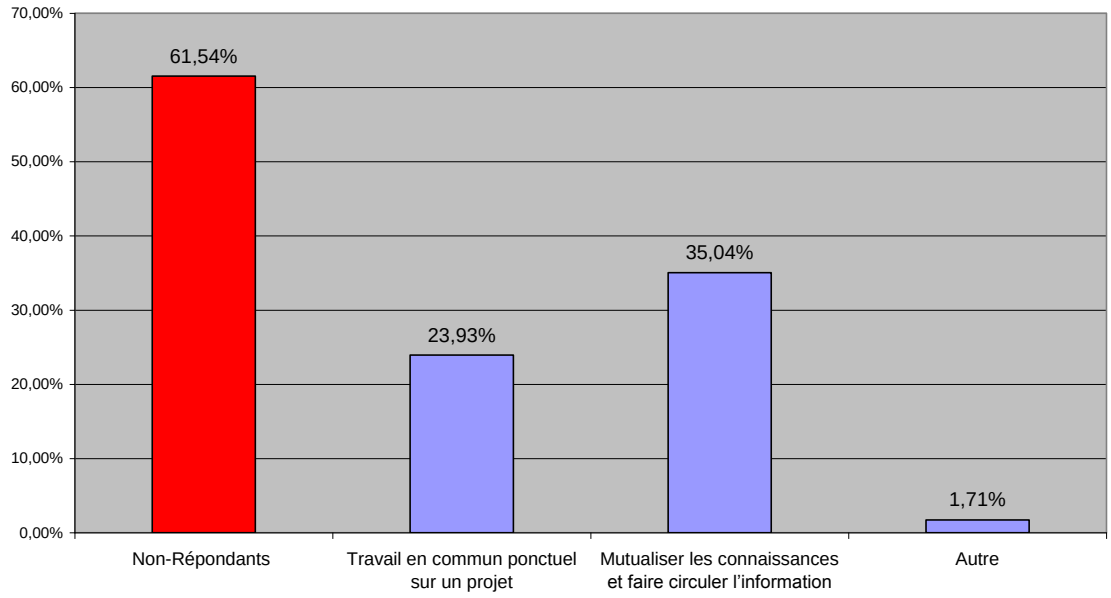
La circulation de la veille

Parmi les répondants, un nombre important (41%) mutualise la veille qu'ils effectuent. Seulement 14.53% gardent leur veille exclusivement personnelle. Ce chiffre doit cependant être nuancé, en raison du grand nombre de non répondants (44%).



Mutualisation de la veille

Parmi les différentes modalités de diffusion des informations récoltées durant leur activité de veille les répondants privilégient en premier lieu une circulation de l'information brute avec l'envoi de liens et de références via internet. Les synthèses de documents sont le deuxième type de circulation envisagé, pour 17% d'entre eux. Les réunions représentent un canal de transmission d'information pour 16% d'entre eux. Les tweets et les alertes via des réseaux sociaux personnels ou professionnels restent peu utilisés, avec seulement 2% de répondants utilisant ces canaux de diffusion.

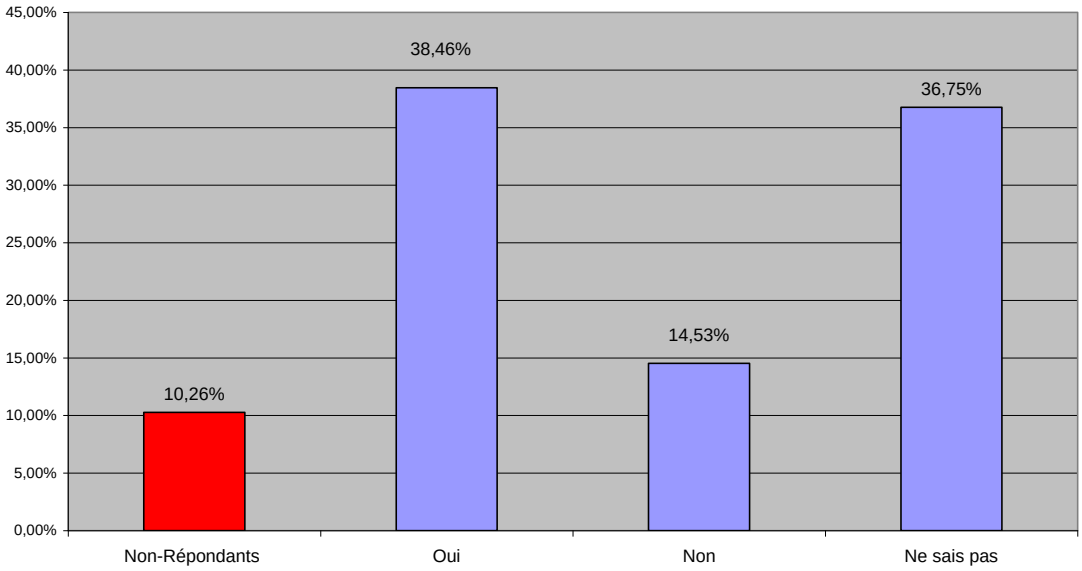


Motivations à communiquer sa veille

La future cellule de veille

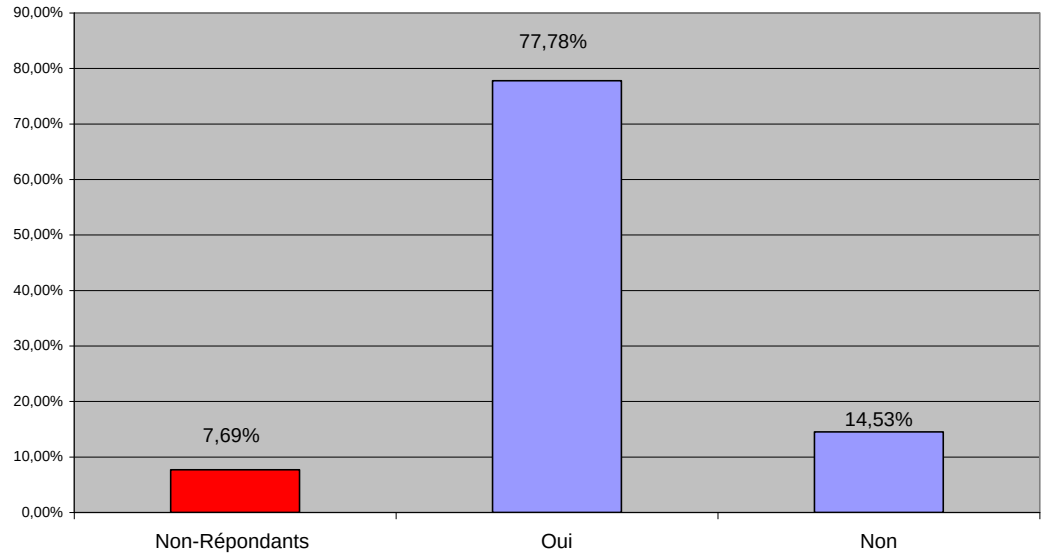
Une courte majorité (38,46%) des répondants est prêt à intégrer le réseau de la future cellule de veille. Seuls 14.53% sont opposés à cette idée. Cependant, on constate que 36,75% du panel est indécis quant à sa décision. Ce chiffre important souligne un possible manque d'informations sur le projet de cellule de veille et son fonctionnement. Cet aspect est également apparu lors des entretiens téléphoniques réalisés avec les répondants. Une large majorité (77%) des répondants

acceptant d'être recontactés, initier une communication plus spécifique permettrait de mieux faire connaître le projet et de favoriser les prises d'initiative.



Intégrer le réseau de veilleurs du Cned

Enfin, une grande majorité des répondants accepte d'être recontacté ultérieurement.



Acceptez vous d'être recontacté?

Eléments ajoutés par les répondants

Au total, 24 personnes ont répondu à la question ouverte n° 17[46]. Les réponses obtenues ont été classées selon quatre grandes catégories :

- Des compléments d'information sur la veille ou la recherche d'information réalisée par le répondant
- Des conseils, des avis sur la création et le fonctionnement d'une cellule de veille
- Des retours sur cette enquête
- Autres : précisions et ajouts divers non catégorisables dans les trois premières parties

Sept des 24 répondants expliquent plus particulièrement la veille qu'ils effectuent et leurs difficultés par rapport à cette veille. Ils mettent ainsi particulièrement en avant le manque de temps dont ils disposent pour effectuer cette veille. Certains limitent donc leur veille à des sujets précis, mais seraient intéressés par des informations sur d'autres thèmes, pouvant être traités durant leur activité professionnelle.

Quatre répondants insistent sur la nécessité de créer une cellule de veille. En effet, ils mettent en avant la nécessité de structurer la veille en réseau afin de diffuser plus largement les informations entre les personnels du Cned. Deux d'entre eux expliquent également qu'il serait souhaitable d'initier une veille plus spécifiquement dans les domaines de l'innovation et dans la surveillance des concurrents du Cned.

De quoi auriez-vous besoin pour améliorer votre veille ?

Cette question était l'une des rares questions entièrement libres du questionnaire, avec la question 17. Elle fut laissé délibérément à remplir selon les choix du répondant afin de lui laisser un espace d'expression sans contrainte. 48 réponses y ont été apportées

Les réponses apportées à cette question revêtent donc une importance particulière, car représentent une idée forte qu'a souhaité exprimer le répondant.

[46] Annexe G : Tableau de recensement des réponses libres apportées au questionnaire

Après la lecture des différentes réponses obtenues, cinq grandes thématiques émergent :

- la problématique du temps
- le désir d'une organisation plus structurée de la veille
- des moyens financiers/ humains / techniques supplémentaires pour effectuer cette veille
- l'accès à des sources d'information ou à une veille très spécialisée
- un désir d'être conseillé et aidé dans l'activité de veille par des professionnels

Quelques personnes ont également mis en avant leur satisfaction du système actuel et d'autres n'avaient pas les moyens de répondre à cette question.

Le souhait d'une organisation structurée de la veille est apparu clairement :15 réponses sur ce thème ont été recueillies. Ces réponses insistent sur la nécessité d'organiser clairement la veille, en organisation la recherche d'informations par thématiques de recherches et en favorisant par un traitement et une diffusion à travers des outils spécialisés la circulation de l'information au sein du Cned.

Cinq répondants ont également exprimé le souhait d'avoir davantage de moyens pour effectuer leur veille, à travers davantage d'abonnements à des sources d'information spécialisées comme AEF, avoir à sa disposition davantage d'outils, comme un agrégateur de flux global au sein du Cned ou encore de manière générale disposer de davantage de moyens financiers.

De fortes attentes s'expriment dans les sources d'information attendues par les répondants : 9 des 48 répondants expliquent vouloir une veille leur apportant des informations très ciblées sur une thématique précise. Des ressources d'informations ou des personnes dans le domaine sanitaire et social seraient appréciées, de même que des statistiques sur les apports de la publicité ou plus généralement une veille stratégique permettant d'anticiper les évolutions de la société et détecter des tendances.

Enfin, deux répondants estiment qu'il serait bénéfique d'avoir une aide sur la structuration et l'organisation de leur veille.

Synthèse de l'enquête

Cette enquête permet de mettre en avant plusieurs éléments essentiels, pour organiser la future cellule de veille du Cned.

Tout d'abord, les réponses apportées par le questionnaire montrent qu'une large majorité (79%) des répondants pratique une activité de veille dans le cadre de ses fonctions. Cette activité semble donc être largement intégrée dans les pratiques professionnelles au sein du Cned. Cependant, ce résultat doit être nuancé. En effet, la pratique de veille reste principalement personnelle et la majorité des services ne disposent pas d'une veille structurée. De plus, cette veille est réalisée par une majorité de manière irrégulière, en fonctions de besoins ponctuels.

Les pratiques de mutualisation de l'information sont courantes, mais s'effectuent majoritairement avec des collègues proches et de manière informelle.

Les questions ouvertes laissent apparaître un réel manque de veille : les professionnels initient une veille pour combler leur besoin d'informations. Ils plébiscitent la mise en place d'une cellule de veille (question 9) et plus généralement, souhaitent que le Cned dispose d'une meilleure circulation de l'information. Ils aimeraient avoir accès à une information plus structurée, complète et soulignent le manque de temps dont ils disposent pour pratiquer cette veille.

Ce constat montre l'intérêt de mettre en place une cellule de veille stratégique professionnelle et collaborative. Celle-ci va permettre d'apporter une information plus régulière, plus fournie aux agents et va favoriser la circulation de l'information entre les différents services. Enfin, mettre en place un système de veille à l'échelle du Cned permettra de limiter le temps consacré à la veille pour chaque agent, celui-ci ayant à disposition une circulation d'information qui permettra de limiter les recherches redondantes d'information.

Les étapes en amont de la création effective de la cellule de veille sont essentielles. Elles permettent de définir précisément les objectifs attendus, sur un plan technique, humain et stratégique. Pour mettre en adéquation les finalités définies par l'équipe dirigeante avec les

résultats attendus par les destinataires de cette veille, effectuer une enquête peut s'avérer judicieux. De plus, cela permet de connaître les avis les recommandations des futurs destinataires de la veille. Cela va permettre de confirmer la pertinence des choix retenus pour l'organisation, la sélection, la diffusion et les axes de recherche de cette cellule de veille. Les réponses recueillies devraient permettre de sélectionner le mode de fonctionnement le plus adéquat possible et de commencer la phase de création effective de la cellule de veille.

III Organiser et piloter une cellule de veille stratégique

1 L'architecture de la cellule de veille : exemples et réflexions autour du Cned

3.1.1 La veille passive / veille active et veille interne / externe: avantages et inconvénients

La création d'une cellule de veille nécessite de s'intéresser aux différents scénarios envisageables pour son fonctionnement au sein de l'organisme. Cela permet de s'interroger sur les forces, faiblesses avantages et inconvénients de chaque solution, afin de trouver la plus adaptée, selon les caractéristiques propres de l'organisation.
Concernant les méthodes de recherche d'information, deux grands courants se distinguent. La veille dite « passive » et la veille « active ».

La veille passive est une surveillance de l'environnement informationnel général de l'organisation, sans objectif précis prédéfini. Cette surveillance s'effectue de manière quotidienne, au travers de canaux véhiculant de l'information blanche comme la presse, les colloques, les réseaux professionnels. Effectuer une veille passive nécessite néanmoins d'avoir préétabli des orientations de recherche, des thématiques et des objectifs sur la valeur ajoutée attendue par la veille. Pour une meilleure efficacité, ces thématiques et objectifs doivent être communiqués au plus grand nombre au sein de l'organisation, afin que chacun puisse rester vigilant et repérer des signaux faibles ou forts. Pour cela, un système de mutualisation devra être mis en place afin de transmettre les informations obtenues. La principale difficulté de ce type de veille vient des étapes de transmission et de collecte des informations. En effet, pour que le système soit viable, il est nécessaire de mettre en place une organisation précise de la collecte d'informations. Une attention toute particulière devra également être apportée à la communication autour du système de veille, afin de démontrer

aux agents de l'organisation l'intérêt que revêt la recherche, le traitement et la remontée d'informations de la part de tous. C'est donc un système à la fois individuel, car basé sur une recherche d'information personnelle mais également collective par la mutualisation des données recueillies.

Le second système pouvant être mis en place est une **veille active**. C'est une veille sensiblement différente de celle dite « passive » car elle a pour objectif de rechercher une information très ciblée. On lui attribue six grandes étapes de déroulement :

- Définir les objectifs de veille de manière précise
- Déterminer les axes de recherche (les thématiques de veille)
- Choisir des indicateurs pour la sélection de l'information
- Identifier les sources les plus adéquates en fonction des objectifs, des axes de recherche et des indicateurs de sélection
- Sélectionner et traiter l'information
- Diffuser l'information aux dirigeants et aux destinataires de la veille

Ce système s'effectue sur la base d'une boucle continuelle.

Ces deux modèles montrent la diversité des organisations possibles pour effectuer une veille stratégique. Afin de choisir le meilleur système de veille possible, il est nécessaire de prendre en compte plusieurs aspects :

- Comprendre quels sont les objectifs de la veille, les thématiques à rechercher
- Identifier des sources d'information connaître les indicateurs de sélection
- Repérer les moyens de diffusion de l'information les plus pertinents. Pour cela il va falloir identifier les différents niveaux décisionnels et les personnes ressources.

Enfin, la taille et le mode d'organisation de la structure vont influencer la mise en place d'un système de veille. Un audit de l'existant pourra être mené, dans l'objectif de mieux comprendre le fonctionnement interne. Il faudra également être attentif à la culture de l'organisation, ses domaines de recherche.

Cette réflexion aboutira à la mise en place d'une organisation de la cellule de veille basée :

- Soit sur un système concentré
- Soit sur un système diffus

Le système concentré est une architecture où la cellule de veille est centralisée dans un « noyau ». Cela suppose que les personnes constituant cette équipe se consacrent à la veille à temps plein. Les personnes jouissent donc d'une forte implication dans la gestion de la veille et dans la stratégie de l'organisation, la cellule de veille étant idéalement située près des fonctions stratégiques et dirigeantes de l'organisation. La circulation de l'information est fluide, facilitée par le nombre limité de collaborateurs et leur forte implication dans le projet.
A l'inverse un système plus diffus pourra être adopté. Dans ce modèle d'organisation, l'équipe de veille est très restreinte, avec uniquement un responsable de veille à temps plein. Le réseau de collaborateurs est par contre étendu. Il est constitué des veilleurs à temps partiel, effectuant une veille en plus de leurs activités quotidiennes. Cette organisation permet d'utiliser au maximum les compétences de chacun, et de couvrir un maximum de sources d'information. De plus, la multiplication des collaborateurs permet de sélectionner un maximum d'informations et limite donc le risque de déperdition de connaissances. Néanmoins, des problèmes opérationnels peuvent apparaître, notamment dans la circulation de l'information et du pilotage et de l'animation d'équipe.

Ces deux modèles peuvent être organisés de manière parallèle, en fonction des besoins spécifiques de l'organisation, des objectifs et des typologies de veille mises en œuvre.

Dans le cadre de la cellule de veille du Cned, un modèle de veille à la fois actif et passif est préconisé. En effet, lors de la définition des veilles susceptibles d'intéresser le Cned, le choix s'est porté sur une veille environnementale et globale et sur une veille très ciblée comme la veille concurrentielle.

Mettre en place un système de veille demande également de s'interroger sur les compétences humaines et techniques disponibles en interne pour mener à bien le projet et faire fonctionner la cellule de veille de manière pérenne. Deux approches peuvent être adoptées.
Le modèle est dit **« interne »** lorsque l'organisation réalise elle-même sa veille stratégique. Les objectifs de la cellule de veille, les axes de surveillance et les différentes phases de la

veille seront mises en œuvre par une équipe interne de l'organisation, sur proposition de l'équipe dirigeante. Ce modèle nécessite d'avoir des compétences au sein de l'organisation pour prendre en charge toutes les phases de la cellule de veille : la création, le fonctionnement, ainsi que des connaissances dans les domaines de veille traités (exemple : des experts dans le domaine juridique). Pour ces raisons, certaines organisations décident de confier le projet ainsi que la gestion de la veille à un prestataire externe, en sous-traitance. L'organisation sera ici le commanditaire et veillera à définir de manière claire le projet, les fonctionnalités et les finalités attendues de la cellule de veille, conformément aux recommandations de la norme XP X50-053[47]. Cette sous-traitance pourra porter sur une ou plusieurs phases de la cellule de veille. Elle peut ainsi concerner uniquement la collecte et le traitement d'information ou se concentrer sur la stratégie de mise en œuvre du système de veille et des axes stratégiques de recherche. L'externalisation a comme principal avantage d'avoir souvent un coût moindre pour l'organisation que lorsqu'il lui est nécessaire d'acquérir des outils techniques et de former des personnels en interne. Dans le cas de certaines veilles comme la veille réglementaire, la solution externe est également privilégiée, du fait de la complexité juridique. Enfin, le sous-traitant peut apporter une analyse différente et ainsi favoriser l'émergence de nouveaux points de vue. Néanmoins, effectuer une veille uniquement externe peut être problématique pour l'entreprise. En effet, le prestataire de veille externe effectuera des recherches d'information sans mesurer l'impact stratégique comme peut l'avoir un veilleur interne. Le risque est donc de passer à côté d'informations importantes, de signaux faibles que le prestataire de veille n'aura pu décoder. Enfin, il est important de s'assurer de la sécurité des informations hébergées par le prestataire de veille externe, afin que celles-ci ne puissent pas être collectées par un concurrent. La fiabilité du prestataire devra également être contrôlée, afin d'éviter des déperditions d'informations au profit de sources concurrentes, celui-ci étant amené à travailler avec d'autres organisations. Ainsi, Nicolas Lesca et Marie-Laurence Caron-Fasan dans l'ouvrage *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*[48] proposent une typologie pour comprendre quelles veilles peuvent être externalisées, et celles qu'il est préférable d'effectuer en interne. La veille peut selon eux être confiée à un prestataire externe lorsque celle-ci a pour but principal de présenter un état des connaissances sur un sujet, ou de se tenir informé sur un ou plusieurs domaines. Ces informations sont en effet accessibles de manière simple et la

[47] Hermel Laurent. *Maîtriser et pratiquer… veille stratégique et intelligence économique*. 2è ed. Afnor, 102p.

[48] Voir bibliographie

stratégie de l'entreprise cliente n'a pas besoin d'être connue du prestataire, ce qui limite le risque de fuite d'informations stratégiques

La veille ne peut au contraire pas être externalisée quand elle a pour objectif d'anticiper les changements qui peuvent s'opérer au niveau des concurrents de l'organisation et de son environnement général au niveau sociétal, économique, politique ... Cela nécessite le repérage de signaux faibles, annonciateurs de changements. Ces signaux devront être regroupés et analysés, afin de repérer des hypothèses d'évolution. Ils ont une haute valeur stratégique et doivent être analysé selon les caractéristiques de l'organisation afin d'être exploitables et de conduire à des pistes d'action concrète. La veille développée par le Cned a un aspect stratégique non négligeable. En effet, comme nous avons pu le voir précédemment, il est essentiel pour le Cned d'avoir une vision à la fois globale et exhaustive de son environnement, dans le marché très concurrentiel de la Formation. Effectuer cette veille en interne permettra à la fois de limiter les risques de fuite d'informations, mais également de conserver une vision stratégique globale permettant d'orienter la recherche d'information vers des axes de développement envisagés par le Cned, et plus particulièrement par la Direction de l'Innovation, avec laquelle la cellule de veille va travailler étroitement. De plus, les ressources disponibles en interne au niveau technique et humain permettent, comme nous l'avons vu précédemment de mettre en place une cellule de veille interne, basée sur un réseau interne de collaborateurs et un noyau composé de veilleurs formés à la veille stratégique.

Différentes solutions se présentent au concepteur d'une cellule de veille. Pour choisir la plus adaptée, il est nécessaire de s'interroger sur les ressources humaines, techniques et financières disponibles, les compétences nécessaires par rapport aux axes de veille prédéterminés et sur les objectifs de la veille. Durant mon expérience professionnelle au Cned, la solution la plus évidente au regard de ces critères fut de mettre en place la cellule de veille de manière interne. En effet les connaissances nécessaires étaient mobilisables en interne, et une équipe dédiée à la création du projet de veille et à sa mise en œuvre effective a pu être constituée.

3.1.2 Positionner sa veille stratégique

La mise en place d'une cellule de veille stratégique nécessite d'effectuer une réflexion sur les axes stratégiques à développer. Ce positionnement doit prendre en compte plusieurs aspects :

- Définir clairement la notion de veille stratégique
- Etablir les objectifs de cette veille, afin d'adapter la recherche d'information aux résultats attendus
- Déterminer les axes de recherche d'information privilégiés

Les moyens humains, techniques et financiers devront également être pris en compte dans un second temps, afin d'ajuster ce positionnement aux ressources effectivement disponibles.

La veille stratégique, comme nous l'avons vu précédemment[49] ne doit pas être confondue avec d'autres notions comme la prospective ou encore l'intelligence économique même si celles-ci comportent certaines pratiques communes. Il est également important de dissocier la mise en place d'une cellule de veille et celle d'un management des connaissances. Cette discipline se définit, selon Gilles Balmisse et Denis Meignan[50] comme la « dynamisation d'un environnement qui encourage la création, le partage, l'enrichissement, la transmission, la capitalisation et l'utilisation des connaissances métiers pour le bénéfice des clients de l'entreprise, de ses collaborateurs, de ses actionnaires. » La gestion des connaissances se base sur le partage de connaissances, leur synthèse mais n'a pas de visée stratégique et anticipatrice comme la veille. Les informations circulant dans un système de gestion des connaissances ont pour objectif d'augmenter l'état de connaissance dans un domaine donné. De plus, alors que la veille se base sur une recherche d'information non pérenne, destinées à renseigner sur une situation actuelle et permettant de faire émerger des signaux faibles, la gestion des connaissances va au contraire être tournée vers la capitalisation, avec une conservation des connaissances de longue durée.

Gilles Balmisse et Denis Meignan, dans leur ouvrage *la veille 2.0 et ses outils* indiquent que la mise en place d'une veille stratégique dans une organisation passe par trois phases

[49] Voir partie I et lexique

[50] BALMISSE Gilles, MEIGNAN Denis. La veille 2.0 et ses outils. Paris : Lavoisier, 2008, 234p. (Hermès science)

successives. Ce modèle montre l'évolution que peut avoir une cellule de veille dans son positionnement, d'une phase « peu ciblée » à une phase très définie. Néanmoins, il est nécessaire de conserver l'idée qu'il est possible pour l'organisation de ne pas passer par tous les stades définis par ce modèle. Certaines organisations peuvent ainsi démarrer directement à la dernière étape, même si cette éventualité est moins courante.

Le premier stade, dit **« époque de l'information »** correspond à la phase de la première mise en œuvre d'une activité de veille. Celle-ci se concentre sur la recherche et la collecte d'informations au profit des dirigeants de l'organisation. La veille organisée va principalement être axée sur la recherche d'informations à visée technologiques et concurrentielles. Ces deux activités de veille seront distinctes. La veille technologique sera le plus souvent rattachée au service Recherche et développement, tandis que celle concurrentielle sera intégrée à la partie commerciale et marketing de l'organisation. La veille effectuée dans ce cadre là a avant tout comme objectif d'informer les dirigeants sur les avancées technologiques et les évolutions des organisations concurrentes, sans axes stratégiques clairement définis. La surveillance est réalisée à partir de logiciels de surveillance du web comme des agrégateurs de fils RSS, des outils non professionnels et les résultats sont présentés de manière aléatoire, sans périodicité clairement définie. Dans le cas du Cned, « l'époque de l'information » correspond à la période antérieure à la création de la cellule de veille. La veille effectuée est réalisée par le Centre de Ressources du Cned et se concentre sur le recueil d'informations d'ordre technologiques et pédagogiques. Elle est principalement destinée aux équipes de développement des formations et à la recherche de techniques innovantes de formation à distance et s'appuie sur des outils non professionnels, principalement sur des agrégateurs de fils RSS. Une veille concurrentielle est réalisée de manière indépendante par le service enquête, prospective, veille.

La seconde étape dans le positionnement de plus en plus clair et affirmé d'une cellule de veille est **« l'époque de la gestion ».** Elle correspond au moment où l'organisation commence à intégrer la veille dans son processus d'action global, en l'associant aux grands projets de l'organisation. Cette association va se traduire par une recherche d'information plus stratégique et ciblée, permettant de valider ou d'infirmer les choix stratégiques pouvant être opérés par l'organisation. La veille technologique et la veille concurrentielle, les deux veilles les plus rencontrées au premier niveau, se consolident et sont complétées par des

veilles plus spécifiques comme une veille juridique. Cette époque est également celle du renforcement et de la multiplication des réseaux de veille. En parallèle, les fonctions de veille au niveau de l'organisation deviennent de plus en plus organisées et interconnectées avec la mise en place d'un responsable de la veille stratégique, chargé de coordonner les activités de veille dans l'organisation ainsi que la diffusion des informations. Pour prendre en charge la collecte et la diffusion des informations, l'interface utilisée devient également plus complexe avec la mise en place d'une solution logicielle dédiée à la veille avec des fonctionnalités plus spécifiques comme la recherche automatisée via des équations de recherche prédéfinies, l'analyse de résultats et leur mise en forme. L'ensemble des changements opérés conduisent la cellule de veille à gagner en légitimité auprès de l'organisation, en étant intégrée aux indicateurs de performance conçus par l'organisation pour mesurer l'apport de chaque pôle à la réussite de l'organisation. Cette phase intermédiaire correspond à celle dans lequel le Cned se trouve actuellement : l'organisation a pris conscience de l'intérêt de mettre en place une veille structurée. Des démarches de recherche d'informations sur différentes thématiques (stratégiques, commerciales…) en lien avec les activités de l'organisation se développent mais restent encore peu connues de l'ensemble de la structure et ont donc un impact très limité sur son fonctionnement.

La troisième étape dans le processus de positionnement de la veille se nomme **« l'époque de l'action ».** Cette nouvelle phase se caractérise par une augmentation des fonctions de la cellule de veille au niveau de l'organisation. Les informations recueillies ont ici un rôle stratégique prédominant dans la prise de décisions et la mise en place de nouveaux projets offensifs en direction des concurrents. Dans cette troisième phase, cette veille stratégique est complétée par la mise en place d'actions de communication stratégique comme le lobbying ou la communication de crise. On parle donc ici de la mise en œuvre d'une stratégie d'intelligence économique. Dans cette nouvelle organisation l'activité de veille va continuer ses fonctions de repérage, sélection et diffusion d'informations mais sera complétée par la mise en place de stratégies d'influence sur l'image de l'organisation à destination des concurrents et par une dimension accrue apportée aux problèmes de sécurité des données sensibles recueillies par l'organisation. La réunion de ces trois domaines est ce que l'on nommera l'intelligence économique. Cette troisième époque est celle dans laquelle souhaite s'ancrer le Cned, à travers le développement d'une cellule de veille stratégique constitué d'un réseau de collaborateurs à l'échelle de l'ensemble de la structure. Cependant, cette cellule de

veille, une fois fonctionnelle devra s'accompagner d'une réflexion stratégique globale, notamment au niveau communicationnel afin d'atteindre la phase finale d'une véritable démarche d'intelligence économique.

Le positionnement de la veille passe également par une définition claire de l'activité de la cellule de veille, de ses objectifs, et des résultats attendus par l'organisation. En effet, une activité de veille peut avoir plusieurs missions, qui conduisent à des résultats différents. Afin de positionner de manière la plus efficace possible une cellule de veille, il est nécessaire de définir clairement la valeur ajoutée que doit favoriser à terme cette veille. Pour le Cned, la cellule de veille créer devra permettre d'apporter des éléments d'information clairs, permettant d'orienter, de confirmer ou d'infirmer les axes de développement préconisés par les différentes directions du Cned, et plus particulièrement par la Direction de l'Innovation.

De ces objectifs découleront différentes étapes à organiser. Parmi celles-ci, la première est la recherche d'informations. Cette activité peut être réalisée par une cellule particulière, comme le centre de documentation de l'organisation, ou par une cellule organisée autour d'un réseau de collaborateurs, comme dans le cas du Cned ou, dans le cas de petites structures, par l'ensemble du personnel. Les informations recueillies participent directement à l'activité quotidienne de l'organisation. Cette surveillance est souvent informelle mais régulière sur l'environnement de l'organisation, en matière concurrentielle, sociétale, technologique.
La veille peut s'orienter vers une, surveillance et une analyse de l'environnement spécifique à l'organisation pour apporter des éléments de réponses à des axes de recherches définis en amont. Dans ce cas, la recherche d'information va avoir comme principal objectif d'apporter des précisions concernant un sujet actuellement débattu au sein de l'organisation, comme dans le cas de la mise en œuvre d'un projet, comme le développement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle méthode de production. Il est également possible pour l'organisation d'effectuer uniquement une veille de l'environnement général, destiné à actualiser régulièrement ses connaissances, suivre les tendances afin de détecter des pistes de développement. Cela pourra se traduire pour le Cned par la détection de tendances sociétales montrant une augmentation de la reprise ou du désir de reprise d'étude, qui pourrait emmener l'organisation à développer des programmes de formation adaptés aux spécificités et aux attentes des publics en demande de ces formations.

La veille peut également être organisée comme une activité permettant la prise de décisions directes. C'est l'aspect stratégique de la veille. La veille réalisée va donc servir à répondre à une problématique, en apportant des informations permettant d'aider la prise de décisions réduisant le risque d'erreur liée à l'absence de connaissance de l'avenir. La veille a donc ici un impact important sur la prise de décisions et revêt un caractère particulièrement stratégique pour l'organisation. Elle va permettre de confirmer ou d'infirmer une piste d'évolution envisagée par la branche innovation et développement de l'organisation. Pour le Cned, cette part d'activité sera particulièrement importante, de par les relations importantes qu'entretiendront la future cellule de veille et la Direction de l'Innovation. Cette dernière étant en charge de réfléchir et d'entamer une réflexion sur la mise en place de nouveaux axes de développement et de nouveaux produits, la veille viendra en support, en permettant de mieux comprendre les aspects sociétaux, techniques, concurrentiels pouvant influencer la réussite ou l'échec de cette nouveauté. Le processus de décision stratégique a ainsi été modélisé par Herbert Simon[51], chercheur en économie.

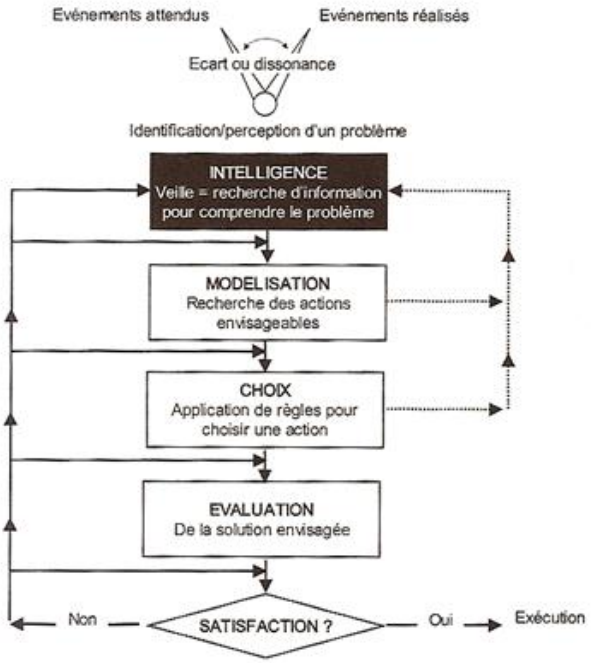


Figure 4.4. *Rôle de la veille dans le processus de décision de Herbert Simon*

Rôle de la veille dans le processus de décision. Crédits : Herbert Simon

La veille est donc avant tout au service d'un processus de renseignement. Elle peut aider à compléter un état de connaissances sur un sujet ou participer activement au processus

[51] Simon H. A. The new science of management decision. Harper and Row, 1960.

décisionnel. Elle est nécessaire afin de réduire l'incertitude liée à la prise de décisions dans un environnement incertain, caractérisé par une surabondance d'informations. Pour arriver à une performance optimale de la cellule de veille, avoir un positionnement clair est essentiel. Ce positionnement, qui vise à organiser de manière optimale la cellule de veille devra être effectué avec attention, en s'interrogeant sur les finalités voulues pour la cellule de veille, les objectifs de la recherche d'information et les moyens de transmission de l'information, sous peine de conséquences néfastes pour l'organisation.

3.1.3 Le coût de la veille : coût humain, coût technologique, coût d'une absence de veille

Mettre en place une veille stratégique nécessite de prendre en compte des charges de fonctionnement. Ces coûts sont principalement de deux ordres:

- technologique, matériel
- humain

Effectuer une veille stratégique nécessite de mettre en place un système de surveillance. Il va falloir de s'interroger sur les outils les plus adéquats à mettre en œuvre, suivant les résultats attendus et les ressources financières disponibles.

L'offre commerciale pour les logiciels de veille est globalement onéreuse : l'offre commerciale commence à des tarifs aux alentours de 2500 euros d'abonnement, pour atteindre 60 000 ou 100 000 euros. Certaines solutions, à base de gratuiciels ou de logiciels libres peuvent néanmoins s'avérer plus abordables. Cependant, l'offre en logiciel libre reste limitée et les gratuiciels proposent des fonctionnalités plus restreintes que celles rencontrées dans une suite logicielle commerciale. Si le choix du chef de projet veille se porte vers des solutions gratuites, il sera nécessaire de combiner plusieurs logiciels, en fonction des axes de recherche et des objectifs définis. Cette solution est régulièrement adoptée par un grand nombre de petites et moyennes entreprises désireuses d'effectuer une activité de veille, sans avoir des moyens financiers permettant d'investir dans un logiciel coûteux. Leur action peut être satisfaisante, si leurs fonctionnalités sont en adéquation avec les objectifs de la veille et si leur mise en place et leurs interactions sont clairement organisées. La solution d'une architecture de veille composée de logiciels gratuits s'est posée pour la cellule de veille du Cned. Cette solution est avantageuse car elle permet de limiter le coût et la maintenance de la

partie technique de la cellule de veille. Cependant, plusieurs problèmes se posent : ces outils, pour la plupart monopostes doivent être associés à un outil permettant un partage et une mutualisation de l'information.

Avant tout achat, il est également nécessaire, lors de la définition du projet de veille de connaître les moyens technologiques dont la structure dispose. Connaître le parc informatique disponible va permettre d'éviter des déconvenues, comme l'achat d'un logiciel trop puissant. Cet « audit » technologique pourra également donner l'occasion d'investir dans un matériel plus récent.

En parallèle, il sera nécessaire définir les moyens humains disponibles pour organiser la cellule de veille. Le ou les gestionnaires du projet devront prendre en compte les compétences des personnes, leurs fonctions dans l'organisation et leur disponibilité pour participer projet. Dans de nombreux cas, les personnes sélectionnées ne sont pas sensibilisées préalablement à la mise en place d'une cellule de veille et il sera donc nécessaire de prévoir un budget de formation ou de remise à niveau. Le Cned, qui souhaite mettre en place une cellule de veille collaborative dispose de personnels volontaires pour créer ce futur groupe de veilleurs. Cependant, la veille ne constitue pas leur cœur de métier, aussi afin de mieux détecter et sélectionner de l'information stratégique, une formation interne ou externe sera peut-être à envisager.
La professionnalisation des personnels amenés à effectuer de la veille n'est cependant pas obligatoire selon Hubert Lesca, professeur en sciences de gestion et chercheur en veille stratégique et intelligence collective au laboratoire CERAG du CNRS de Grenoble. Il expose une théorie controversée. Selon lui, la réussite d'une équipe de veille repose avant tout sur leur capacité à acquérir, analyser et développer des compétences particulières et non sur des connaissances spécifiques liées à la veille. La réussite dépendrait donc avant tout de l'état d'esprit des membres du groupe et de leur ouverture sur l'environnement. Cette théorie va néanmoins à l'inverse de ce que préconisent la plupart des recherches en veille stratégique où il est essentiel de former les personnels aux techniques de recherche, de traitement et de diffusion de l'information.

Mettre en place une cellule de veille nécessite donc de prévoir des charges financières, humaines matérielles supplémentaires. Néanmoins, ces coûts pourront être rentabilisés grâce

à une veille stratégique efficace, comme nous l'expliquerons ultérieurement. À l'inverse, ne pas effectuer de veille stratégique, ou effectuer une veille stratégique avec un mauvais positionnement peut avoir des conséquences dommageables. Un manque de veille, ou une veille effectuée dans une mauvaise direction va avoir des répercussions directes sur l'organisation : détection trop tardive des manœuvres commerciales et concurrentielles, non-anticipation des changements de réglementation ou d'une innovation technologique rendant ses produits obsolètes. Ne pas effectuer de remontée des remarques des clients est également dangereux, l'entreprise n'étant pas avertie de l'opinion bonne ou mauvaise sur ses produits. [52]
De plus, un écueil à éviter est d'avoir un système de veille inadéquat par rapport aux besoins de la veille car celui-ci va entraîner des manques d'informations. Le Cned est actuellement confronté à des problèmes de circulation de l'information, comme nous l'avons vu dans l'enquête réalisée auprès des personnels du Cned. La majorité des agents réalisent une veille mais celle-ci reste avant tout individuelle et peu partagée, ce qui entraîne des déperditions d'informations néfastes pour son développement.
Pour pallier à ces problèmes il est nécessaire de créer un véritable réseau humain de mutualisation de l'information, en sensibilisant les collaborateurs aux enjeux de la veille effectuée et évaluer de manière régulière le système de veille crée.

Durant mon expérience professionnelle au Cned, il fut nécessaire, lors de la réflexion sur les outils technologiques à mettre en œuvre pour la veille et la rédaction du cahier des charges d'entamer une réflexion sur les moyens humains, technologiques et financiers disponibles. La structure de la cellule de veille a ainsi été pensée comme une cellule avec un responsable en charge de sa coordination. Il sera assisté par des chargés de veille réguliers qui collaboreront régulièrement à l'action de cette cellule et, occasionnellement, par des contributeurs experts retenus en fonction de leurs compétences et disponibilité. Malheureusement il est à noter qu'a l'heure actuelle, aucun d'entre eux ne pourra se consacrer entièrement à la veille.

Les moyens techniques disponibles sont pour l'instant ceux du centre de documentation, soit une dizaine de postes en comptant les ordinateurs dédiés à la consultation. Les ordinateurs du réseau de veilleurs réguliers et occasionnels seront également des vecteurs d'information.

[52] BALMISSE Gilles, MEIGNAN Denis. La veille 2.0 et ses outils. Paris : Lavoisier, 2008, 234p. (Hermès science)

Cependant, ces ordinateurs n'ont pas une grande puissance. Aussi, la solution sélectionnée devra être compatible avec les caractéristiques techniques des machines.

2 Dispositifs techniques comme support de la veille: choix de l'architecture logicielle, critères de sélection et présentation des acteurs du marché

3.2.1 Les outils de veille : logiciels payants, libres, gratuits et outils de la veille 2.0

Mettre en place un système de veille va nécessiter le plus souvent de mettre en place une architecture logicielle, permettant d'aider le veilleur dans la recherche, la sélection et la diffusion d'informations. Il existe un certain nombre de différences entre :

- le modèle économique du logiciel de veille
- les fonctionnalités proposées par le logiciel
- son mode de fonctionnement

Selon Gilles Balmisse et Denis Meignan[53], un outil de veille doit, pour être global, proposer trois grandes fonctionnalités : la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information. L'ensemble de ces trois fonctions forment le trèfle de la veille

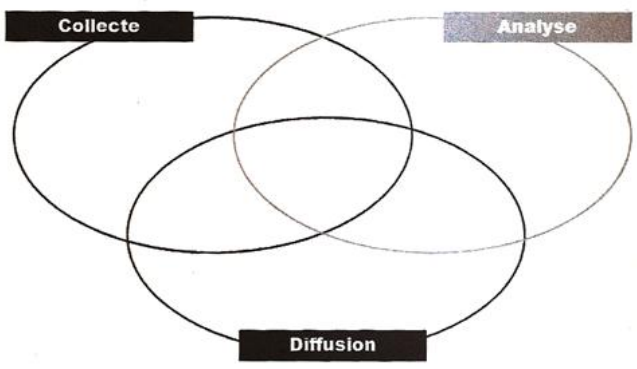


Figure 5.1. *Trèfle fonctionnel des outils de veille*

Trèfle des fonctionnalités des outils de veille. Crédits : Gilles Balmisse, Denis Meignan

[53] BALMISSE Gilles, MEIGNAN Denis. La veille 2.0 et ses outils. Paris : Lavoisier, 2008, 234p. (Hermès science)

Ces trois fonctions peuvent se compléter de différentes manières. Ainsi, il est possible de combiner différents outils ayant chacun une fonctionnalité définie. Cependant, avant de sélectionner les outils il est nécessaire d'avoir une définition claire de ce que signifie chacun de ces trois termes.

La collecte d'informations regroupe les étapes de recherche, sélection et diffusion de l'information suivant les axes de recherche établis précédemment. L'outil devra être également capable de gérer des recherches automatisées sur le web

La seconde fonctionnalité est celle de l'analyse de l'information. Celle-ci, cruciale pour la cellule de veille a pour mission :

- de confirmer l'intérêt des sources sélectionnées par la collecte d'informations
- de repérer au sein du contenu des éléments d'information importants pour l'organisation
- d'aider à la rédaction de documents de synthèses, de contenus à valeur ajoutée, destinés à être diffusés

La phase de diffusion, a pour but premier de délivrer l'information pertinente détectée, analysée et synthétisée lors des phases précédentes. Elle comporte plusieurs étapes:

- La gestion des contenus avec la mise en place d'une circulation électronique de l'information au sein de l'organisme
- Si cela est nécessaire au bon déroulé de la cellule de veille, un service de travail collaboratif, permettant de réagir aux résultats de la veille pourra être mis en place

L'architecture des logiciels pouvant répondre à l'attente des concepteurs de la cellule de veille peut être de différente nature. Le choix devra s'effectuer en fonction de l'architecture de veille souhaitée.

Le premier type de logiciel que l'on trouve est le logiciel de type monoposte. Ce logiciel s'installe sur un ordinateur et son utilisation se limite aux machines sur lesquels il a été installé. Cette architecture de veille se caractérise par l'absence d'échanges possibles entre deux postes, même si ceux-ci possèdent tous les deux une version installée du logiciel. Ce type de logiciels est donc recommandé dans le cadre d'une veille individuelle mais pourra se

révéler problématique dans les autres cas, où la circulation des informations sera un élément déterminant. Le choix d'une solution monoposte entraînera donc pour une organisation collective de la veille, le choix en parallèle d'un second logiciel permettant d'assurer la phase de circulation de l'information au sein de l'organisation. Ce type d'architecture, combinant des logiciels de veille monopostes installés sur les ordinateurs du responsable de la veille et des réseaux de veilleurs et associés à un outil de partage collaboratif des informations, du type Gestion Electronique des Documents est l'un des systèmes envisagés pour la cellule de veille du Cned.

Le logiciel serveur est le second choix proposé. C'est un outil avant tout destiné aux professionnels, qui s'installe sur un serveur interne à l'organisation ou en externe selon le mode SaaS : Software as a Service[54]. Dans le cas d'un service en SaaS, l'organisation utilise le logiciel via internet ou un logiciel client, qui doit être installé sur chaque poste de l'organisme. Ce type de logiciels permet de partager de l'information entre un grand nombre de personnes. Il permet de combiner les fonctionnalités des outils monopostes (fils rss, aspirateur de sites, catégorisation de l'information) avec une fonction de partage de l'ensemble des informations collectées. Cet outil intéressant est souvent cher, un élément déterminant pour le choix de l'architecture logicielle au Cned.

Enfin, une dernière catégorie de logiciels peut être utilisée : les outils en service internet. Ce type de logiciel est ici uniquement accessible par internet et se distingue par la multiplicité des utilisations qu'il peut avoir. En effet, il peut être utilisé de manière individuelle mais permet également de partager des informations entre un groupe important d'usagers. Cette dernière catégorie pose néanmoins la question de la sécurité des données et de leur déperdition de manière plus problématique que dans les deux autres cas.

Au choix de cette architecture logicielle s'ajoute celui de la solution économique. En effet plusieurs modèles sont proposés par les éditeurs de logiciels de veille. On trouve :

- les outils de veille en modèle gratuit, offre particulièrement développée. Cependant les logiciels présentés ont principalement des fonctionnalités limitées et l'installation proposée est le plus souvent monoposte. Un grand nombre des produits proposés de

[54] Le logiciel est hébergé sous un serveur externe à l'organisation. Celle-ci paye un droit d'utilisation de ce logiciel et du serveur.

manière gratuite sont des outils « d'appel » permettant de fidéliser le client. Une version plus complète est souvent disponible, mais de manière payante. Ce modèle de logiciel peut donc être intéressant pour une veille personnelle, sur un nombre de sujets de veille limités.

- un second modèle, moins répandu est cependant développé : le modèle open source ou logiciel libre. Ce modèle émerge en 1984 avec la création de la Free Software Foundation, qui a pour objectif de favoriser le développement de logiciels avec un modèle économique novateur. Ces outils ont comme point commun d'avoir un code source accessible et modifiable, selon les conditions fixées dans leur licence d'utilisation. L'intérêt de ces logiciels est de permettre d'adapter leurs fonctionnalités aux attentes du concepteur de la cellule de veille, en modifiant le code source. Ils séduisent de plus en plus d'organisations, notamment en raison de leur coût financier à l'achat moindre qu'une solution logicielle propriétaire tout en ayant des propriétés et une fiabilité comparable. Cependant, la mise en place d'un un logiciel libre nécessite de meilleures connaissances informatiques que celles requises pour l'installation d'un logiciel commercial, pour permettre d'adapter les fonctionnalités du logiciel aux attentes de la cellule de veille. De plus, une attention particulière doit être apportée à la maintenance proposée par la société en charge de la distribution du logiciel libre, celle-ci étant assurée de manière plus aléatoire que dans les autres modèles présentés.

- le troisième modèle est celui de la licence. C'est le modèle le plus répandu dans l'utilisation des logiciels. Pour utiliser le logiciel il est nécessaire d'acheter une ou plusieurs licences selon le nombre d'utilisateurs. Des coûts de maintenance peuvent d'ajouter, au prix compris entre 15 et 20% du prix d'une licence.

- le dernier modèle est celui de l'abonnement. Ce type logiciel est de plus en plus utilisé, notamment par les éditeurs fournissant un service en SaaS (Software as a Service), où l'usager paye un droit d'utilisation du logiciel, l'hébergement étant effectué en dehors des serveurs de l'organisation. Le système de l'abonnement comprend l'utilisation du logiciel ainsi que sa maintenance. Ce modèle est intéressant

dans la mesure où il permet d'utiliser des outils de veille sans mettre en place une infrastructure lourde et coûteuse.

L'offre des outils de veille utilise les quatre modèles économiques indiqués précédemment. Ils peuvent développer une ou plusieurs fonctionnalités parmi la recherche, la collecte et le traitement des informations. Il existe des outils permettant différentes fonctionnalités, comme nous l'avons étudié dans panorama des logiciels de veille élaboré durant mon expérience professionnelle au Cned[55]. Le marché peut être présenté sous forme d'un panorama, avec des outils différents selon les fonctionnalités proposées

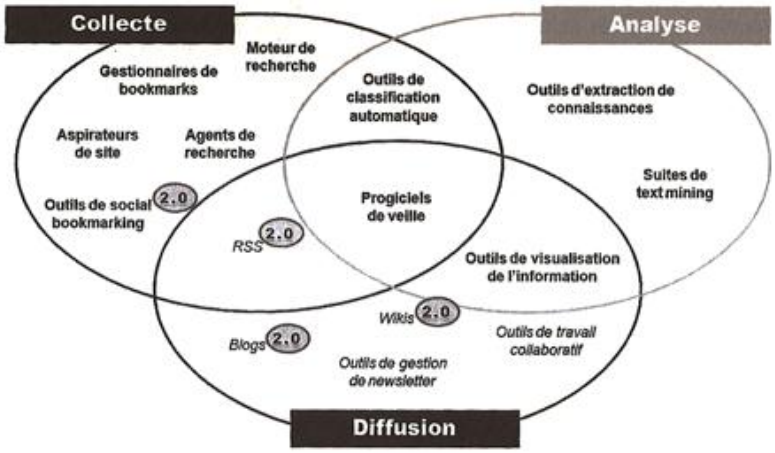


Figure 5.2. *Panorama du marché*

Panorama du marché (les outils en italique ne sont pas spécifiques à la veille). Crédits : Gilles Balmisse, Denis Meignan

Le veilleur pourra ainsi choisir entre une dizaine d'outils différents, à sélectionner suivant les axes de recherche de la cellule de veille, de ses ressources et des résultats attendus. On peut ainsi trouver :

- **les gestionnaires de bookmarks :** ces outils permettent de compiler et d'organiser l'ensemble des sources web surveillées par le veilleur.
- **Les moteurs de recherche** recherchent des informations selon des équations de recherche définies par l'utilisateur
- **Les agents de surveillance** vont permettre de suivre des sites internet définis ou de mettre sous surveillance à partir d'équations de recherche préenregistrées. L'agent de surveillance va à intervalle régulier visiter les sites sous surveillance ou vérifier les

[55] Annexe F : Panorama des logiciels de veille

résultats de recherche à partir des équations préenregistrées afin de détecter les modifications éventuelles. Ces outils sont là aussi principalement monopostes.

- **Les aspirateurs de sites** copient tout ou une partie du contenu et de la mise en page d'un site internet sur l'ordinateur du veilleur.
- **Les logiciels de classification** permettent d'effectuer de manière automatique des plans de classement sur des sources d'information en les catégorisant par sujet. Cela permet d'avoir un panorama exhaustif des informations disponibles et d'effectuer ainsi des recoupements.
- **Les outils d'extraction d'informations** ont pour objectif d'identifier des informations pertinentes, à partir d'extractions effectuées. Ils fonctionnent grâce à une analyse textuelle permettant de repérer des éléments d'information intéressants pour le veilleur, selon des équations de recherche préenregistrés. Ces éléments d'information vont ensuite être combinés à d'autres informations afin d'en extraire une information ayant une forte valeur ajoutée. Cet outil, plus complexe que les précédents est destiné à une utilisation majoritairement professionnelle.
- **Les outils de « text mining »** vont analyser le contenu textuel de documents et les mettre en relation, afin de faire émerger une synthèse pouvant associer différentes sources d'information à haute valeur ajoutée.
- **Les outils de visualisation de l'information :** permettent de présenter l'information sous forme de cartographies et de graphiques, en effectuant des relations spatiales, temporelles, statistiques ou géographiques entre les informations permettant d'aboutir à des regroupements d'information. Ces outils peuvent être monopostes, sous licence ou disponibles par internet
- **Les progiciels de veille** sont des logiciels couvrant l'ensemble des activités de collecte, d'analyse et de diffusion. Ces logiciels peuvent être généralistes, c'est à dire rassemblant des outils permettant d'effectuer une veille sans en avoir la vocation particulière à l'origine (elles peuvent aussi avoir comme fonction la gestion électronique des documents par exemple). Des suites logicielles spécifiques à la veille peuvent également être proposées, en intégrant les services énoncés précédemment.

Enfin, dans le cas d'une veille fortement spécialisée comme de la veille brevets, certaines sociétés proposent, sous forme de service de développer une veille « sur mesure ».

La mise en place du web 2.0 a également contribué à développer l'offre de logiciels dans le domaine de la veille. En effet, le web 2.0 a fait passer le web d'une configuration descendante d'un éditeur de contenu à des lecteurs, à une configuration horizontale et décentralisée, où chaque personne est à la fois acteur c'est à dire éditeur de contenu, lecteur et contributeur. Les outils développés par le web 2.0 sont avant tout des dispositifs sociaux que l'on appelle outils de « social computing » et qui permettent d'interagir. On retrouve quatre grands types :

- **les blogs**
- **le social bookmarking**
- **les flus RSS**
- **les wikis**

Les blogs sont des pages personnelles permettant de diffuser des informations, principalement de courte durée. L'intérêt du blog est de permettre à l'internaute de s'exprimer sans avoir besoin d'utiliser une interface lourde. En outre, dans le cadre d'une veille, le blog peut être un outil intéressant car il permet de partager de l'information avec le plus grand nombre d'internautes. De plus, son utilisation très simple et la publication des billets sous forme ante-chronologique sont particulièrement adaptées à la structure de la veille, où l'information doit sans cesse être renouvelée et décroît d'importante avec le temps. Le blog permet de catégoriser l'information selon des thématiques définies par l'auteur. La possibilité d'interagir via les commentaires augmente la valeur ajoutée de l'information. Cependant, cette fonctionnalité reste limitée dans son utilisation, car elle ne permet pas aux lecteurs d'échanger des fichiers d'information, ce qui restreint le partage de la veille.

Les bookmarks, permettent de catégoriser et de suivre des sources d'informations en temps réel. Avec le web 2.0 s'est développé un nouveau type de bookmarks : le social bookmarking. Les liens catégorisés peuvent ici être partagés avec d'autres utilisateurs et ceux-ci peuvent les organiser selon des mots clefs, des tags édités en langage naturel et appelés folksonomies[56]. Dans le cadre d'une veille, les folksonomies vont permettre de trouver plus facilement des répertoires de signets sur un thème spécifique en ayant la

[56] Voir lexique

possibilité de créer des mots clefs spécifiquement adaptés à chaque ressource. Cependant, ces foksonomies peuvent également être sources de déperditions de l'information, le répertoire de mots clefs n'étant pas formalisé[57]. Le social bookmaking permet également d'accéder aux répertoires de signets d'autres utilisateurs et ainsi de découvrir de nouvelles sources de connaissance.

Les fils RSS ou Real Simple syndication sont apparus en 1999. Ils sont utilisés pour diffuser du contenu aux personnes abonnées de manière régulière. Ils permettent de recueillir de manière régulière des informations sur les sources d'informations auxquelles l'utilisateur est abonné et de se tenir informé en temps réel de l'apparition de nouvelles publications sur le site. Pour le veilleur, ces outils vont permettre un gain de temps, grâce au nombre important de ressources pouvant être surveillées et ainsi d'avoir un perçu exhaustif des dernières informations sur un sujet. Le risque est de multiplier ces abonnements et d'être dépassé par une surabondance d'informations, qui nuiraient à la qualité de la veille.

Enfin, **les wikis**, comme les blogs, permettent via une interface de publication simple d'éditer du contenu. Cependant il se différencie du blog par son caractère collectif. En effet, si le blog est avant tout un espace d'expression individuel ou limité à un nombre restreints de contributeurs, les wikis peuvent être enrichis par chaque internaute. Une page wiki pourra voir son contenu continuellement enrichi et mis à jour par des milliers de contributeurs. Un wiki peut être un outil utile pour la veille car il permettra, comme pour le blog d'éditer et de partager des informations. Son aspect très collaboratif pourra rendre son usage particulièrement intéressant, le contenu de chaque page pouvant être complétée et mise à jour par chaque internaute, ce qui permettra de créer une information à forte valeur ajoutée. Il faudra néanmoins être vigilant et vérifier très régulièrement le contenu, afin de ne pas laisser diffuser des informations erronées.

Ce panorama montre que les outils pouvant être utilisés pour effectuer une veille sont multiples. Leurs fonctionnalités doivent être adaptées à l'organisation de la veille au sein de l'organisme, aux contraintes financières et technologiques et aux résultats souhaités par cette cellule de veille. Le web 2.0 a également permis de développer des outils facilitant la mise en

[57] Le Deuff, Olivier. « Folksonomies ». *BBF*, 2006, n° 4, p. 66-70 [en ligne] Disponible sur <http://bbf.enssib.fr/> Consulté le 19 septembre 2010

commun d'informations et leur circulation. Les fils RSS, les bookmarks et les outils de social bookmarking sont d'ores et déjà utilisés dans le cadre de l'activité de veille technologique et pédagogique effectuée par le centre de ressources du Cned. Les agrégateurs de fils RSS permettent de récolter de l'information régulièrement sur un ensemble de ressources sélectionnées pour leur intérêt pédagogique et/ ou technologique. Des outils de social bookmarking sont également utilisés pour partager de l'information pédagogique avec les professeurs du Cned. Cependant, la portée de ces outils est limitée et doit être repensée dans le cadre de la mise en place d'une veille stratégique destinée à l'ensemble du Cned.

3.2.2 Choisir son logiciel de veille : critères et éléments à prendre en compte

Lors de la conception d'une cellule de veille, il est important de choisir avec précision le ou les outils permettant d'apporter une aide dans les phases de collecte, de sélection et de diffusion de l'information. Le choix des outils va dépendre des besoins d'informations, de la valeur ajoutée souhaitée et de la structure de la cellule de veille. Pour permettre d'identifier ces différents besoins, une typographie selon quatre profils a été mise en place par Gilles Balmisse et Denis Meignan[58]:

- Cellule à visée individuelle
- Besoins d'informations d'un petit groupe de personnes
- Besoins d'informations à l'échelle de l'organisation
- Besoin d'information sur un réseau dépassant l'organisation

Pour une cellule à visée individuelle, des outils web (bookmarks, fils rss) et monopostes (agents de recherches) seront principalement indiqués, de par leur rapidité de mise en œuvre et leur faible coût, une grande partie d'entre eux se présentant sous forme de gratuiciels. Pour choisir l'outil adéquat, le veilleur individuel devra lister ses besoins et les comparer aux fonctionnalités des solutions proposées.

Une veille à destination d'un groupe restreint d'individus pourra prendre appui sur plusieurs types d'outils :

- des outils de type monopostes comme des agents de recherche ou de traitement de l'information, si ceux-ci sont associés à un dispositif de partage de l'information

[58] BALMISSE Gilles, MEIGNAN Denis. La veille 2.0 et ses outils. Paris : Lavoisier, 2008, 234p. (Hermès science)

- des outils SaaS accessibles via le web, en souscrivant un abonnement. L'intérêt de cette solution est de permettre d'accéder à des outils plus puissants tout en conservant un coût raisonnable.

Pour une cellule de veille à l'échelle d'une organisation des outils SaaS pourront être sélectionnés. Le client pourra également faire appel à des prestataires de veille spécialisés dans la mise en œuvre de solutions logicielles adaptées individuellement, en fonction des besoins de l'organisation. Cette solution permettra d'obtenir un outil adapté aux spécificités de la cellule de veille souhaitée. Pour cela, il est nécessaire d'organiser une cellule de projet de rédiger collectivement, en amont, un cahier des charges présentant toutes les fonctionnalités souhaitées et le mode d'organisation de la cellule de veille. Ce cahier des charges permettra de rédiger le futur appel d'offre.
Cette typologie est celle que j'ai rencontrée durant mon expérience professionnelle au Cned. Nous avons ainsi crée une équipe projet et rédigé un cahier des charges destiné à présenter les fonctionnalités souhaitées pour la solution logicielle de veille, comme nous l'avons vu précédemment. La prochaine étape sera de définir avec certitude le budget disponible lorsque celui-ci aura été attribué, afin de pouvoir choisir une solution logicielle correspondante. En effet, nous avons vu qu'il existe de nombreux modèles économiques différents. Il faudra donc déterminer le modèle le plus adapté aux capacités économiques l'organisation sur un long terme.

Le fournisseur est également un élément déterminant dans le choix d'une solution de veille. L'organisation souhaitant mettre en place une cellule de veille doit s'assurer, lors du choix du prestataire de la solution logicielle de sa stabilité économique. Des références pourront être collectées auprès d'entreprises ayant mis en place un système de veille avec ce fournisseur afin de connaître leurs impressions. Ces références permettront ainsi d'indiquer certaines notions comme la réactivité du fournisseur ou le service de maintenance fourni.

Chaque phase du processus de veille sera soumise à différents critères de sélection. Le processus de collecte d'informations pourra avoir comme critères la gestion de bookmarks intégrant une fonction de social bookmaking (partage de favoris web), un outil de gestion électronique de l'information pour faciliter la circulation des documents entre les contributeurs de la veille ou encore des modes de classification de l'information.

Les fonctionnalités de recherche seront également à définir. L'organisation pourra par exemple évaluer les modes de recherche disponibles (mots clefs, langage naturel…) ou encore sur les modes de présentation des résultats (par catégories, cartographie…).
La partie analyse de l'information, qui va permettre de valoriser les informations sélectionnées, peut comporter plusieurs fonctionnalités comme la création d'un résumé automatique à partir d'une source d'information ou une traduction automatique.
La diffusion de l'information est également un élément à penser, afin de déterminer sous quels formes il serait souhaitable de diffuser l'information (alertes, rapports, portail d'informations…). L'enquête menée auprès des agents du Cned a montré qu'une majorité d'entre eux privilégiait les échanges d'informations brutes, mais également des synthèses d'informations. Ces deux aspects seront donc à prendre en compte dans les modalités de diffusion de l'information
Enfin, un élément important à ne pas négliger est celui de la gestion des paramétrages. Il est en effet nécessaire de savoir, pour l'organisation, quelles seront les fonctionnalités sur lesquels elle pourra intervenir, comme la gestion des utilisateurs, l'ergonomie du logiciel ou encore la mise en place de niveaux de sécurité. Ainsi, il serait intéressant, pour le Cned, d'avoir un outil permettant de paramétrer des profils d'utilisateurs et permettant de diffuser de l'information sélectionnée en fonction des profils et des besoins des utilisateurs.

Dans le cadre de ma mission au Cned, il fut nécessaire d'effectuer un panorama des outils disponibles dans le domaine de la veille stratégique. Suite à ce panorama, nous avons déterminé des critères permettant d'effectuer une comparaison entre ces différents outils[59]. Ces critères devront être affinés par la suite, afin de prendre en compte les résultats de l'enquête menée auprès des agents du Cned.
Nous avons choisi d'étudier quatorze critères, répertoriés dans quatre grandes catégories : Type de logiciel, collecte des informations, Traitement, diffusion et conservation.
Les critères que nous avons retenus sont :

- Description des fonctionnalités du logiciel
- URL de téléchargement ou coordonnées de l'organisme diffuseur
- Type de logiciel (freeware, logiciel libre, licence, SaaS…) et coût
- Ergonomie du logiciel (test des fonctionnalités du logiciel lorsqu'un outil de démonstration est disponible)

[59] Annexe F: Panorama des logiciels de veille

- Maintenance : service proposé et coût
- Personnalisation de l'interface : savoir si le logiciel permet de paramétrer spécifiquement des fonctionnalités. Ce critère nous a paru important en raison du nombre important du destinataire de la future veille. Nous souhaiterions mettre en place un outil permettant de gérer des profils d'usagers
- Surveillance du web invisible : un outil pouvant détecter des éléments d'information issus de bases de données ou d'adresses HTTPS serait apprécié
- Possibilité de paramétrer des équations de recherche permettant une mise à jour automatique des données
- La présence ou non d'un agrégateur de fils RSS
- L'extraction de mots clefs ou d'expressions dans un texte à partir de données prédéfinies
- Présence d'une fonctionnalité de text mining
- Système de catégorisation automatique des informations
- Archivage des données de la veille, afin de conserver les informations et de pouvoir analyser l'évolution d'une thématique par exemple.

Ce panorama constitue une première étape du choix de l'outil. Des démarches devront ensuite être effectuées afin de prendre contact avec les fournisseurs présélectionnés, afin de définir de manière plus précise les fonctionnalités à intégrer, l'organisation la circulation de l'information.

Mettre en œuvre cette première analyse de logiciels de veille nous a néanmoins permis de mieux connaître le marché des logiciels de veille et les principaux acteurs.

3.2.3 Le marché des logiciels : structuration et principaux acteurs

Il existe peu de statistiques sur le marché des logiciels de veille en France et en Europe. Selon Alain Juillet, ancien Haut Responsable pour l'Intelligence Economique au sein du gouvernement Français, le marché européen des outils de veille s'élèverait en 2006 à 800 millions d'euros[60]. Pour le marché français, les chiffres présentés possèdent de grandes disparités. Ainsi le GFII (Groupement Français pour l'Industrie de l'Information) estime que le marché Français s'élève à 200 millions d'euros en 2006, tandis que le cabinet Knowledge Consult l'estime compris entre 60 et 100 millions d'euros sur cette même période[61]. Cette différence peut s'expliquer par la prise en compte par le GFII du chiffre d'affaires total des sociétés de logiciels de veille stratégique, qui comprennent, en plus de la vente de logiciels, la mise en œuvre de prestations de veille personnalisées. Une étude de la société SerdaLab[62] estime quant à elle à 1,57 milliards d'euros la vente de produits d'information électronique professionnelle en 2008 malgré un ralentissement observé dans ce secteur. Enfin, l'agence américaine de consultants Project 10x prévoit qu'en 2010 le marché de l'industrie sémantique serait de 36,5 milliards de dollars[63]. Le marché de la veille semble donc être en pleine expansion. Cependant de nombreuses disparités existent au sein de ce marché. De nombreux organismes proposent des services de veille mais peu vivent principalement de cette activité[64]. De plus, un grand nombre d'éditeurs proposent des logiciels comme supports à des prestations de veille. Parmi les leaders sur le marché Français on retrouve les sociétés :

- Digimind, qui développe un progiciel de veille stratégique complet
- Ami Software avec un logiciel de veille et le développement de solutions de veille « à la carte »

---

[60] GFII (Groupement Français de l'Industrie de l'Information) [en ligne]. Disponible sur <http://www.gfii.asso.fr/> Consulté le 19/09/2010

[61] BALMISSE Gilles, MEIGNAN Denis. La veille 2.0 et ses outils. Paris : Lavoisier, 2008, 234p. (Hermès science)

[62] SerdaLab, GFII (Groupement Français de l'Industrie de l'Information). *Le Marché de l'Information électronique Professionnelle : une croissance au ralenti.* 2010

[63] Apoged-Cigref-Apil. *Livre blanc : valorisation de l'information non structurée*. Octobre - novembre 2007

[64] Source : BREBION Patrice. Outils de veille et agrégateurs : un marché en devenir, mené par des leaders. *Archimag : guide pratique veille et moteurs de recherche n° 31*. p 14

- Arisem- Thales avec les suites logicielles Kaliwatch information miner 2 axé sur la veille concurrentielle et kaliwatch server, qui permet un traitement automatisé des informations
- Iscope qui développe des outils de cartographie stratégique, de recherche avancée via un moteur de recherche sémantique, l'analyse et le traitement d'informations automatisées.
- KB Intelligence qui a développé un logiciel de veille automatisée sur internet, KB Crawl

Ces sociétés et leurs produits sont largement représentés dans notre tableau comparatif des outils de veille[65]. Pour mettre en place ce tableau, nous avons recherché à établir des critères que devraient remplir les solutions logicielles présentées. Nous avons sélectionné six fonctionnalités, permettant de sélectionner de l'information rapidement, d'organiser et de transmettre celle-ci aux agents du Cned. Les fonctionnalités retenues sont les suivantes:

- la présence d'un agrégateur de flux Rss permettant de sélectionner de manière précise une information
- une recherche des informations par mots clefs, expressions
- une organisation des sources structurée (par catégorisation automatique ou manuelle)
- la possibilité de retravailler ces informations : annotations, création d'un nuage de tags
- La présence d'outils permettant de mettre en forme ces informations (bibliographies…)
- La possibilité de transmettre ces données

Nous avons également défini plusieurs critères à prendre en compte dans le choix de l'outil, en fonction des impératifs techniques, humains et financiers du Cned. Ces quatre critères sont:

- Le coût : le Cned dispose de moyens financiers limités. Aussi, les solutions les plus onéreuses seront écartées.
- Ergonomie : le logiciel devra pouvoir être utilisé de manière intuitive, afin de faciliter son accès aux personnels du Cned
- Type de licence : propriétaire ou libre.

[65] Voir annexe F : panorama des logiciels de veille

- Fonctionnalités : liste des fonctionnalités proposées par l'outil afin de les comparer à celles souhaitées et définies ci-dessus.
- Maintenance proposée : savoir si le prestataire propose une activité de maintenance ou non et, si oui, comment s'organise cette prestation.

Le comparatif de logiciels de veille nous a indiqué plusieurs éléments :

- L'offre de logiciels de veille sous licence libre semble restreinte
- À l'inverse, il existe un grand nombre de logiciels gratuits de type Freeware
- L'offre propriétaire est importante mais à un prix très élevé.

Les logiciels de type freeware sont principalement monopostes, monotâches et souvent peu fiables dans le temps (la société qui le distribue peut en effet décider de le rendre payant).

Néanmoins, nous avons repéré plusieurs logiciels se démarquant et méritant d'être étudiés plus en détail :

- **Ponyfish** qui permet de créer des fils RSS sur des sites internet n'en possédant pas
- **Feedrinse** : agrégateur de fils rss permettant de sélectionner et d'afficher uniquement les informations susceptibles
- **Diigo** : plateforme collaborative permettant de partager des signets, d'aspirer des sites internet et de sélectionner des mots clefs.
- **Tétralogie** : logiciel de veille en open source développé par l'Université Toulouse III et utilisé par un grand nombre d'organismes publics (ministère de l'Intérieur, Cedocar : centre de documentation de l'armement…) Gère des fichiers crées à partir d'extractions de sources, analyse des informations contenues, les croise et les modélise.
- **Zotero :** logiciel en open source et gratuit permettant d'aspirer des sites internet, d'annoter ces pages web de rechercher par mots clefs dans les pages aspirées et dans les pièces jointes de ces pages, de gérer des références bibliographiques, générer des tags

Ces constatations nous ont emmené à élaborer les deux scénarios suivants pour la suite du développement de notre projet:

Dans le premier scénario, le choix porterait sur un logiciel ou plusieurs logiciels monopostes, à installer sur les ordinateurs du responsable de la veille et du chargé de veille (ainsi que le réseau de veilleurs permanents s'il est constitué) : il pourrait se constituer :

- D'un logiciel agrégateur de sites internet (type feedrinse)
- D'un logiciel permettant de visualiser, sélectionner et classer les informations tel que Zotero.

En parallèle, il serait nécessaire de développer un groupware de type windows sharepoint afin de communiquer les informations de cette veille et de pouvoir interagir avec les destinataires.

Dans le second scénario, une prise de contact serait engagée avec une des universités recensées comme développant une plateforme de veille en open source afin de déterminer avec elle les fonctionnalités à développer particulièrement. Cependant, le risque de ce second scénario est de retarder fortement le projet, du fait du caractère unique du logiciel développé et du prestataire de services, celui-ci n'étant pas uniquement dédié à cette activité.

3 Mesurer l'impact d'une cellule de veille stratégique dans une organisation

3.3.1 Les indicateurs les méthodes d'analyse permettant de mesurer les progrès de la cellule de veille et ceux retenus pour le Cned

Le but d'une cellule de veille étant, de manière générale, de permettre de réduire l'incertitude liée à la prise de décisions et aux orientations stratégiques définies pour une organisation, le fonctionnement de cette cellule de veille va avoir des répercussions sur le fonctionnement de cette organisation. Pour le Cned, la cellule de veille stratégique va ainsi avoir pour objectif de détecter des pistes d'innovation à travers une veille stratégique sur son environnement économique, commercial, concurrentiel. Cela va permettre la mise en œuvre de projets innovants et de développer ses activités.

Cependant, mesurer, quantifier de manière précise les répercussions effectives apportées par la veille est difficile. En effet, la cellule de veille va avoir un impact global, sur l'ensemble des activités. Les études liées à la mise en place d'une cellule de veille démontrent que les entreprises qui pratiquent une veille stratégique auraient de meilleures performances financières, économiques et commerciales que celles qui n'en font pas[66]. Elles auraient également une croissance plus importante[67].
Les études effectuées ont également démontré une modification des comportements dans l'organisation, suite à la mise en place d'une cellule de veille. L'amélioration de la circulation de l'information favoriserait une meilleure communication[68], permettrait d'impliquer davantage les personnels, notamment dans les activités décisionnelles.[69]

Connaître le résultat de ces études donne de bonnes indications sur les effets que la cellule de veille peut apporter dans une organisation. Cependant, afin d'avoir un meilleur aperçu des contributions apportées par la cellule de veille, des indicateurs ont été mis en place, afin de connaître le retour sur investissement. Selon Frédéric Lucard, dans l'article *« jauger l'efficacité de sa cellule de veille[70] »*, le calcul du taux de rentabilité du système de veille s'effectue en faisant la différence entre les bénéfices obtenus et les dépenses effectuées pour

[66] NEWGREN K.E., RASHER A.A., LAROE M.E., An empirical investigation of the relationship between environmental assessment and corporate performance, paper read at proceedings of the 44th *Annual Meeting of the Academy of Management*, August 12-15 Washington D.c., 1984

DOLLINGER M.J., Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance, *Academy of Management Journal*, vol 27, n°é, p. 351-368, 1984

O'GUIN M.C., Competitive intelligence and superior buisness performance : a strategic benchmarking study, *Competitive Intelligence Review*, vol 5, n°2, p. '-12, 1994

[67] SUBRAMANIAN R ., FERNANDES N., HARPER E., Environmental scannings units effective ?, *Management International Review*, vol 33, p. 271-286, 1993

[68] MURPHY M. F., *Environmental scanning : a case study in higher education*, PhD Ed Thesis, Athens, GA : University of Georgia, 1987

[69] PTAZINSKI J.G., Organizational development activity : evaluating the benefits of environmental scanning, PhD Thesis, Chapel Hill, NC : the University of North Carolina at Chapel Hill, 1989

[70] LUCARD Frédéric. *Jauger l'efficacité de sa cellule*. Archimag, guide pratique n°31 : veille et moteurs de recherche. P 47 novembre 2007

le système de veille. Ces dépenses incluent notamment celles liées au développement de la solution logicielle dédiée à la veille ainsi qu'à sa maintenance. Les résultats doivent être mesurés sur le long terme, afin de mettre à jour des évolutions significatives et de les comparer avec ceux attendus lors de la création de la cellule de veille.

Les bénéfices obtenus peuvent être quantitatifs et qualitatifs. Les bénéfices qualitatifs induisent des améliorations non quantifiables telles que la sélection d'informations plus pertinentes vis à vis des axes de recherche de l'organisation ou le niveau de satisfaction des destinataires de la veille. Les bénéfices quantitatifs peuvent inclure le temps de réponse de la cellule de veille ou encore la diversité des sources et des résultats de veille obtenus.

Selon le livre blanc de la veille publié par Digimind en 2005[71] la mise en place d'une cellule de veille a trois grands objectifs, à définir progressivement au fur et à mesure de l'avancée de la cellule de veille. Chacun aurait également ses propres outils d'évaluation.

Le premier objectif serait de réduire les coûts liés à la veille. Pour cela un calcul pourra être fait afin de mettre en évidence la différence de coûts entre une veille automatisée et un traitement de la veille de façon manuelle.

Le second objectif concerne la qualité des informations récoltées. Afin de comprendre si les informations récoltées par la cellule de veille sont pertinentes, on pourra calculer la valeur d'une information en mettant en relation le coût des abonnements avec le temps consacré à la recherche d'information sur un nouveau thème (en jours) avec les possibilités envisagées grâce à l'information obtenue pour l'entreprise (développement d'un nouveau produit, confirmation d'un axe stratégique…).

Enfin, **le troisième objectif**, le plus abouti concerne l'émergence d'une veille collaborative au sein de l'organisation. Pour ce troisième objectif l'indicateur qui pourra intervenir est celui du calcul des coûts d'échanges de l'information. Cet indicateur pourra s'obtenir à partir de la baisse du temps de travail consacré à la recherche d'information grâce à une meilleure circulation de l'information, la hausse des regroupements d'informations et des potentialités offertes pour l'organisation et la baisse du temps de travail consacré à l'envoi d'informations internes.

Durant mon expérience professionnelle au Cned, une réflexion sur les indicateurs de performance de la cellule de veille a été engagée. Nous avons choisi de calculer le taux de

[71] Evaluer le retour sur investissement d'un logiciel de veille. *Livre blanc Digimind, juin 2005*

rentabilité de la cellule de veille tel que préconisé dans l'article de Frédéric Lacard. Un calcul des coûts d'échange d'information sera à mettre en place sur plusieurs années, afin de surveiller l'évolution de la cellule de veille. Cependant, nous avons également souhaité mettre en place des indicateurs plus spécifiques au Cned. Les indicateurs de résultats que nous avons définis sont :

- Le nombre de demandes formulées auprès de la cellule de veille durant l'année écoulée : une hausse de demande traduira un intérêt croissant pour la cellule de veille et pour les réponses apportées
- Le nombre de demandes traitées par rapport aux nombres de demandes reçues : ce ratio permettra de mesurer le taux de traitement des informations et de procéder, si le taux est bas à une réorganisation de travail
- Le nombre d'informations diffusées par la cellule de veille
- L'impact stratégique des informations fournies par la cellule de veille : ont elle directement contribué à la création ou l'évolution de projets ? Si oui combien ? cette mesure devra se faire en collaboration avec les personnels ayant participé aux différents projets menés par le Cned durant l'année écoulée et auxquels la cellule de veille a participé. Ils devront apprécier l'impact qu'a eu la cellule de veille, selon eux, pour le développement de ces différents projets
- Le temps moyen de traitement d'une demande de veille : un temps moyen trop important traduira des problèmes dans l'organisation de travail ou une surcharge de travail des veilleurs nécessitant des aménagements en terme humain et / ou technique
- La vitesse de diffusion de la veille et actualité de l'information: quel délai entre l'information parue et l'information diffusée en moyenne ? Si le délai est important (plus d'une semaine) le risque d'information périmée augmente.
- Le taux de lecture des rapports de veille : à combien de personnes sont-ils diffusés ? Le nombre de personnes destinataires pourra donner une indication sur l'impact de la veille au sein de l'organisation. Il serait également intéressant de procéder, sous forme d'enquête, à une recherche permettant de savoir combien de personnes lisent régulièrement ces rapports de veille. La différence avec le nombre de personnes auxquelles il est diffusé permettra de se rendre compte de l'adéquation des informations diffusées par la cellule de veille avec les besoins des personnes destinataires de cette veille.

L'étude de ces différents indicateurs nous permettra de mieux comprendre comment est perçue la cellule de veille et si les actions développées sont en adéquation avec les besoins de l'organisation. Cela permettra en outre de limiter les risques à long terme de veille inadaptée à la demande et donc d'échec de la cellule de veille.

Mesurer les performances d'une cellule de veille est donc possible. Néanmoins, il est nécessaire de tempérer les résultats obtenus par ces indicateurs. En effet, les résultats de la veille peuvent se faire ressentir de manière rapide mais peuvent également avoir des répercussions à long terme sur l'organisation. Il est donc difficile de mesurer avec finesse la contribution de la cellule de veille aux performances de l'organisation. De plus, ces indicateurs généraux ne prennent pas en compte les spécificités d'une organisation. Aussi, développer des indicateurs spécifiques, à mettre en relation avec les indicateurs généraux permettra d'avoir une meilleure vision de la valeur crée par la cellule de veille.
Une cellule de veille sera efficace en fonction de la valeur ajoutée qu'elle apportera à l'organisation. Or, cette valeur peut être différente selon le marché dans lequel évolue l'entreprise, les produits proposés et son organisation interne. Il faudra donc tenir compte de l'ensemble de ces paramètres lors du choix de critères de mesure de l'efficacité de la cellule de veille.
De plus, la mesure de l'efficience, c'est à dire de la capacité de la cellule de veille de minimiser les coûts et les moyens nécessaires à la recherche, au traitement et à la diffusion de l'information pour arriver à des résultats satisfaisants semble également inopportune, les effets de la veille sur une organisation étant principalement qualitatifs. Plus que la mesure unique des coûts, il semble donc nécessaire, pour évaluer sa cellule de veille, de s'attacher à rechercher les bénéfices engendrés par la création de la cellule de veille et la valeur ajoutée apportée sur les projets stratégiques menés par l'organisation.

3.3.2 Les facteurs de succès et d'échec dans la réalisation d'une cellule de veille

Réaliser une cellule de veille comme nous l'avons vu suppose de mettre en place un processus de création puis de fonctionnement en différentes étapes, avec l'objectif final d'aboutir à une cellule de veille répondant parfaitement aux besoins de l'organisation. Les

facteurs clefs de succès sont l'ensemble des objectifs qui, si s'ils sont atteints, permettent d'assurer la pérennité des activités de l'organisation[72]. Ces facteurs sont souvent limités à des aspects financiers, avec une majorité de critères permettant de déterminer les apports quantitatifs apportés par la cellule de veille. Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, une demande de retour sur investissement rapide est néfaste pour la cellule de veille, les mesures qualitatives étant pour la plupart inadaptées à la mesure de l'impact de la veille sur une organisation.
Les facteurs clefs de succès peuvent être regroupés dans trois grandes catégories : les facteurs humains, organisationnels et financiers. Plusieurs recommandations sont à prendre en compte.

Au niveau humain, l'échec d'une cellule de veille, est conditionné par plusieurs facteurs. Une équipe dirigeante peu impliquée risque d'octroyer peu de subventions au projet et de ne pas fournir des conditions de travail correctes et stables. Pour éviter un désengagement de la part des équipes dirigeantes il est nécessaire que le chef de projet de la cellule de veille entretienne leur intérêt en mettant en avant la valeur ajoutée pouvant être obtenue grâce à la veille. La motivation du chef de projet est également un élément capital du succès de la cellule de veille. Celui-ci devra rester à l'écoute des besoins des futurs utilisateurs de la cellule de veille, afin de leur proposer des comptes rendus de veille aussi adaptés que possible. Le chef de projet veillera également à réaliser une analyse régulière de son activité. Enfin, il sera nécessaire de ne pas sous-estimer la part de communication liée au projet. Il est en effet primordial de présenter la cellule de veille aux collaborateurs de l'organisation, afin de faciliter leur compréhension et leur adhésion au projet.
Le succès de la mise en place d'une cellule de veille passe donc par une compréhension fine et exhaustive des activités et des besoins des destinataires de la veille afin d'établir des objectifs qui ne seront pas subordonnés à des outils techniques ou à des considérations matérielles ou fonctionnelles. La connaissance du public destinataire et des objectifs de la cellule de veille permet de définir des types de veille à mettre en place et des axes de recherche précis, qui permettront d'obtenir des résultats de veille rapidement exploitables. Les recherches d'informations doivent être organisées afin d'apporter des éléments de

[72]LESCA Nicolas, CARON FASAN Marie. *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*. Paris : lavoisier, 2008, 265 p.

réponse sur des enjeux importants pour l'organisation, sur des projets en cours ou sur des axes de développement.

Au niveau organisationnel, le processus de veille est mieux exploité si les objectifs initiaux ont été clairement définis avec l'équipe dirigeante et les destinataires de la veille. L'un des facteurs d'échec serait de débuter le projet de veille en choisissant d'abord les outils informatiques comme les suites logicielles nécessaires à la veille, en déduisant les objectifs des capacités de ces outils. Il faut également connaître les ressources déjà présentes dans l'organisation, afin de ne pas organiser des recherches dans des axes déjà pourvus d'informations et faciliter la circulation de ces ressources au sein de l'organisation. Les études[73]menées sur le thème des facteurs de succès de la veille démontrent également que les cellules de veille fonctionnant sous une forme décentralisée, c'est à dire sur la base d'un réseau coordonné par un responsable de veille ont de meilleurs résultats et permettent de favoriser l'implication des participants. Mettre en place un dispositif permettant de faire remonter les remarques concernant l'organisation, le traitement la diffusion de la veille contribue aussi au succès du fonctionnement d'une cellule de veille.

Le succès de la mise en place d'une veille sera lié, au niveau matériel, à la formation des équipes dédiées à la veille et au temps dont elles disposent. Une équipe ayant eu une formation à la recherche d'informations, à son traitement et à sa diffusion saura repérer plus rapidement des informations stratégiques et des signaux faibles. De plus, pour effectuer correctement une activité de veille, il est important que le réseau de veilleurs dispose d'un temps dédié à la veille. Enfin, le choix des outils techniques devra être effectué en fonction des objectifs et de l'organisation de la veille et non l'inverse. Il est nécessaire d'adapter son outil technique à son organisation et à ne pas négliger la part humaine que nécessite l'activité de veille, l'outil technique n'étant qu'un support permettant de faciliter les trois phases de la veille, mais ne pouvant se substituer en aucun cas à une veille «humaine ». Les Facteurs Clés de Succès, énumérées ci-dessus permettent de préciser les actions à effectuer lors de la mise

[73] FULD L. M., *A recipe for buisness intelligence success, Journal of Buisness Strategy*, vol n°12, n°1, p. 12-17, 1991.

LESCA H., *Système d'information pour le management stratégique : l'entreprise intelligente*. Paris, Mc Graw-Hill, 146 p., 1996

en place du projet de veille et lors du fonctionnement de la cellule de veille, afin d'assurer un service aux destinataires le plus abouti possible par rapport à leurs besoins.

Dans le cas de la création d'une cellule de veille au Cned, plusieurs risques peuvent perturber le développement de la cellule de veille. Au stade actuel du projet, les moyens humains et financiers restent flous. Or, ce sont des éléments majeurs qui vont conditionner les futures étapes de création et de fonctionnement de la cellule de veille. Il est indispensable de préciser plus précisément ces deux éléments avec l'équipe dirigeante du Cned afin de limiter les risques d'échec. De même un plan de communication devra être mis en place afin de faire connaître la cellule de veille, ses objectifs et son mode de fonctionnement, afin de mobiliser les personnels du Cned au maximum.

Conclusion

La veille stratégique regroupe un grand nombre de notions différentes. Selon les besoins stratégiques et le marché dans lequel évolue l'organisation, ces différentes veilles (image, concurrentielle, politique, technologique, scientifique…) pourront être mise en place de manière simultanée, au sein d'une même cellule ou au contraire être développées de manière très spécifique. Dans le cadre d'une organisation évoluant au sein d'un marché particulièrement concurrentiel, comme dans le cas du Cned, la mise en place d'une veille va permettre d'apporter des ressources permettant d'aider à la décision et de confirmer et d'infirmer des axes de développement stratégiques. Mais cette veille peut également aller plus loin, comme dans le cadre d'une recherche liée à l'innovation. La veille peut apporter son support au processus d'innovation engagé par une organisation en permettant de détecter des signaux faibles, en regroupant des informations stratégiques permettant d'établir des axes probables de développement dans le cadre d'une activité, d'une utilisation d'un produit ou dans l'émergence d'un nouveau marché, en permettant à l'organisation de développer ce projet avant ses concurrents. Le processus de veille va également permettre d'accéder à une meilleure gestion de l'information en facilitant sa circulation entre les différents collaborateurs d'une organisation.

Mettre en place une cellule de veille nécessite tout d'abord de connaître la valeur ajoutée attendue par la création de cette cellule de veille. Identifier les domaines d'action dans lesquels elle pourra intervenir permettra de préciser les types de veille à mettre en place de manière prioritaire. De plus, il sera également important d'identifier les futurs usagers de cette cellule de veille et d'engager un dialogue avec eux, afin de connaître précisément leurs attentes, leurs domaines de compétences et leur organisation de travail, dans le but d'organiser la collecte, la gestion et la diffusion de l'information. L'analyse de ces informations permettra de définir de manière plus précise l'architecture veille à privilégier. Dans le cadre du Cned, une architecture de veille collaborative, avec un réseau de veilleurs fut sélectionné car celle-ci répondait aux attentes des collaborateurs, et permettait de mutualiser des connaissances sur des thèmes maîtrisés par certains agents et pouvant être utile à tous dans le cadre de leurs activités. Cette architecture de veille fut complétée par une étude sur les moyens financiers, matériels et humains dont dispose le Cned, afin de déterminer une organisation de la veille.

Malgré l'étude de ces paramètres, l'échec de cette cellule de veille est possible[74]. Ceux-ci peuvent provenir d'un manque de soutien de l'équipe dirigeante, d'une inadéquation des besoins réels attendus par les destinataires de la veille et les éléments d'information apportés ou encore d'une mauvaise circulation de l'information. Pour y remédier, plusieurs indicateurs permettent de mesurer l'impact de la cellule de veille au sein de l'organisation et ainsi de corriger les faiblesses enregistrées.

L'étape de création et de mise en place d'une cellule de veille permet d'engager une réflexion sur les objectifs de la veille, la valeur ajoutée et les étapes à mettre en œuvre pour réaliser ce projet et aboutir à son fonctionnement. Cela m'a permis de me rendre compte que, même s'il existe un cahier des charges formalisé présentant les différentes étapes de la création d'une cellule de veille, chaque projet doit être réalisé de manière spécifique, en fonction des caractéristiques et des besoins de l'organisation. Dans le cas du Cned, son mode de fonctionnement, avec des antennes réparties sur toute la France a dû être pris en compte pour proposer une architecture de veille permettant de faciliter la circulation de l'information entre les utilisateurs.

Cette pratique professionnelle, associée à une activité réflexive m'a permis de développer mes capacités dans la gestion de projet. Cependant, participer à gestion quotidienne de cette cellule de veille une fois sa mise en place effective m'aurait permis d'approfondir cette étude, en me donnant l'opportunité de m'interroger davantage sur les facteurs de succès et d'échec dans le fonctionnement d'une cellule de veille, sujet d'étude peu développé actuellement.

`

[74] Annexe G : Swot projet cellule de veille stratégique du Cned

Lexique

A

Agents de surveillance : vont permettre de suivre des sites internet définis ou de mettre sous surveillance à partir d'équations de recherche préenregistrées. L'agent de surveillance va à intervalle régulier visiter les sites sous surveillance ou vérifier les résultats de recherche à partir des équations préenregistrées afin de détecter les modifications éventuelles. Ces outils sont là aussi principalement monopostes.

Aspirateurs de sites : copient tout ou une partie du contenu et de la mise en page d'un site internet sur l'ordinateur du veilleur.

B

Bookmarks : Catégorisation de liens internet, de signets. Permettent de conserver et de suivre des sources d'informations en temps réel

C

D

E

F

Fils RSS ou Real Simple syndication : apparus en 1999. Ils sont utilisés pour diffuser du contenu aux personnes abonnées de manière régulière.

Folksonomie : système d'indexation collaboratif et libre, pouvant être effectué par tous.

Futurologie : propose de projeter dans l'avenir l'état actuel du monde, d'en deviner l'évolution en distinguant ce qui est d'ores et déjà inéluctable et ce sur quoi on peut agir.

G

Gestionnaire de bookmarks : outils permettant de compiler et d'organiser l'ensemble des bookmarks, c'est à dire des sources web surveillées par le veilleur.

H

I

Information d'anticipation : c'est un « signal faible » qui, par le recoupement de plusieurs de ces informations et leur interprétation permettra d'établir des pistes sur les évolutions de notre environnement. Elles constituent les signes précurseurs d'un changement

Information blanche : information licite et accessible à tous facilement

Information grise : information licite mais difficile à obtenir, en raison de difficultés d'accès ou de compréhension

Information noire : information sécurisée et confidentielle. Son accès est interdit aux personnes non autorisées explicitement. Ce type d'information s'obtient grâce à des techniques d'espionnage industriel. Il est illégal d'utiliser ces informations dans une démarche de veille stratégique et d'intelligence économique.

Information de potentiel : donnée actuelle ou antérieure portant sur les caractéristiques socio-économiques, culturelles d'un pays ou sur les pratiques concurrentielles ou commerciales d'un concurrent. L'information de potentiel permettra d'avoir des éléments stables et concrets, afin de déduire avec davantage de précision les pistes d'évolutions des concurrents de l'organisation.

Informations de profil : informations explicites, non ambigües sur des faits établis. Elles portent avant tout sur des situations passées ou actuelles et n'ont pas de valeur anticipatrice. Elles vont permettre d'apporter des indications portant sur des normes en vigueur, la santé financière des concurrents, la description d'un produit, d'un marché.

Intelligence économique : collecte, traitement, diffusion de l'information stratégique à l'organisation, associé à une démarche de communication et de lobbying.

J

K

L

Logiciels de classification : permettent d'effectuer de manière automatique des plans de classement sur des sources d'information en les catégorisant par sujet, type... Cela permet d'avoir un panorama exhaustif des informations disponibles et d'effectuer ainsi des recoupements.

Logiciel monoposte : Ce logiciel s'installe sur un ordinateur et son utilisation se limite aux machines sur lesquels il a été installé. Cette architecture de veille se caractérise par l'absence d'échanges possibles entre deux postes, même si ceux-ci possèdent tous les deux une version installée du logiciel.

Logiciel serveur : S'installe sur un serveur interne à l'organisation ou en externe selon le mode SaaS : Software as a Service. De par son mode de fonctionnement, il est principalement destiné aux professionnels.

M

Modèle open source : Ce modèle émerge en 1984 avec la création de la Free Software Foundation, qui a pour objectif de favoriser le développement de logiciels avec un modèle économique novateur. Ces outils ont comme point commun d'avoir un code source accessible et modifiable, selon les conditions fixées dans leur licence d'utilisation.

Moteurs de recherche permettent de rechercher des informations selon des équations de recherche définies par l'utilisateur

N

O

Outils d'extraction d'informations : ils ont pour objectif d'identifier des informations pertinentes, à partir d'extractions préalablement effectuées. Ils fonctionnent grâce à une analyse textuelle qui permet de repérer des éléments d'information intéressants pour le veilleur, selon des équations de recherche préenregistrés. Ces informations vont ensuite être combinées entre elles afin d'en extraire une donnée ayant une forte valeur ajoutée.

Outils de text mining : analysent le contenu textuel de documents et les mettre en relation, afin de faire émerger une synthèse pouvant associer différentes sources d'information à haute valeur ajoutée.

Outils de visualisation de l'information : permettent de présenter l'information sous forme de cartographies et de graphiques, en effectuant des relations spatiales, temporelles, statistiques ou géographiques entre les informations permettant d'aboutir à des regroupements d'information. Ces outils peuvent être monopostes, sous licence ou disponibles par internet

P

Progiciels de veille sont des logiciels couvrant l'ensemble des activités de collecte, d'analyse et de diffusion. Ces logiciels peuvent être généralistes, c'est à dire rassemblant des outils permettant d'effectuer une veille sans en avoir la vocation particulière à l'origine (elles peuvent aussi avoir comme fonction la gestion électronique des documents par exemple). Des suites logicielles spécifiques à la veille peuvent également être proposées, en intégrant les services énoncés précédemment.

Prospective peut se définir comme une « science qui a pour but d'étudier l'évolution des sociétés dans un avenir prévisible ». C'est une « discipline, ensemble de méthodes et plus largement attitude qui vise à explorer les futurs d'un enjeu, d'un objet de la connaissance ou de l'action […], afin de prendre position sur la réalité présente et de l'orienter dans le sens souhaité et ainsi éclairer une stratégie d'action et un projet ». Prospective et futurologie sont souvent des termes associés.

Q

R

S

SaaS (Software as a Service) : modèle qui permet l'utilisation d'un logiciel sans installation, par abonnement. Le logiciel est installé sur un serveur distant et l'usager loue ses fonctionnalités.

Social bookmarking : permet de catégoriser et de suivre des sources d'information en temps réel. Il permet le partage de liens catégorisés avec d'autres utilisateurs. Ceux-ci peuvent les organiser selon des mots clefs, des tags édités en langage naturel et appelés folksonomies.

Surveillance se définit comme « l'action de surveiller, de contrôler quelque chose ou quelqu'un » ou encore « l'action de surveiller, de contrôler le déroulement d'une action ou de veiller sur quelque chose ou quelqu'un ; le résultat de cette action. La surveillance se situe au premier niveau de la veille, lors de la recherche d'informations et la sélection de sources pertinentes, à visiter régulièrement.

T

U

V

Veille active : elle a pour objectif de rechercher une information très ciblée, en mettant en œuvre six étapes : définition des objectifs, thématiques de veille, indicateurs pour la sélection d'informations, identification des sources, sélectionner et traiter l'information, diffuser l'information aux dirigeants et destinataires de la veille.

Veille alliances et Marchés : surveillance des appels d'offres des marchés publics, des alliances entre concurrents et des parts de marché de l'organisation et de ses concurrents.

Veille commerciale et marketing : surveillance des stratégies marketing et commerciales des concurrents directs et indirects, détection des nouveaux besoins de clients potentiels, identification des opportunités de marchés.

Veille concurrentielle et produit : connaissance des concurrents directs et indirects de l'organisation et de leurs produits.

Veille externe : Sous-traitance des activités de veille. L'organisation est le commanditaire et veille à définir de manière claire le projet, les fonctionnalités et les finalités attendues de la cellule de veille, conformément aux recommandations de la norme XP X50-053. Cette sous-traitance pourra porter sur une ou plusieurs phases de la cellule de veille.

Veille juridique : veille réglementaire sur le droit d'auteur et droits voisins, les marchés publics. Surveillance du respect des règles de la concurrence, des dispositifs juridiques

Veille interne : l'organisation réalise elle-même sa veille stratégique. Les objectifs de la cellule de veille, les axes de surveillance et les différentes phases de la veille sont mis en œuvre par une équipe interne de l'organisation, sur proposition de l'équipe dirigeante.

Veille sociétale : évolution de la société en général, susceptible d'avoir une répercussion sur l'organisation

Veille sécurité, sureté, environnement : travail sur la sécurité des données. Surveillance des informations communiquées à l'externe afin de contrôler le flux d'information disponible pour les concurrents.

Veille Stratégique : surveillance globale et intelligente de l'environnement technologique, professionnel, commercial de l'entreprise afin d'anticiper les évolutions. La recherche d'information pourra se faire avec une visée anticipatrice ou pour une visée opérationnelle. La veille stratégique est un terme générique qui englobe plusieurs types de veille : veille

scientifique et technique, veille commerciale, veille concurrentielle, veille juridique, veille sociétale…

Veille technologique et scientifique : surveillance des travaux de recherche dans les domaines de l'organisation, identification d'innovations technologiques, et scientifiques susceptibles d'avoir une répercussion sur ses activités.

Veille passive : surveillance de l'environnement informationnel général de l'organisation, sans objectif précis prédéfini.

âge

W

Wiki : permet, via une interface de publication simple d'éditer du contenu. Une page wiki pourra voir son contenu continuellement enrichi et mis à jour par des milliers de contributeurs.

X

Y

Z

Bibliographie

Mise en place d'une cellule de veille :

BALMISSE Gilles, MEIGNAN Denis. La veille 2.0 et ses outils. Paris : Lavoisier, 2008, 234p. (Hermès science)

BERNAT Jean-Pierre *et al. Les contours de la veille.* Documentaliste-Sciences de l'Information, 2008/4 (Volume 45)

HERMEL Laurent. *Maîtriser et pratiquer… Veille stratégique et intelligence économique.* AFNOR, la Plaine Saint Denis, 2007. 2è ed.

LESCA H., Système d'information pour le management stratégique : l'entreprise intelligente. Paris, Mc Graw-Hill, 146 p., 1996

LESCA, Nicolas ; CARON-FASAN, Nicole. *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*. Lavoisier, Paris, 2006.

MARTIN R, BARBES D. *La veille en réseau pour l'intelligence économique = Netwide watch for economic intelligence* [en ligne*]*. IDT. Information, documentation, transfert des connaissances, 1996.
Disponible sur < http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=3192944>

MONGIN Pierre ; TOGNINI Franck. *Petit manuel d'intelligence économique au quotidien : comment collecter, analyser, diffuser et protéger son information*. Dunod, paris, 2006.

SUTTER Eric. *Intelligence économique et management de l'information : les questions les plus fréquemment posées.* Editions tec et doc, Paris, 2006.

THIVANT Eric. *Vers une modélisation des pratiques d'accès à l'informati*on [en ligne]. 2001, 12 p. Disponible sur : <http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/06/24/28/PDF/sic_00001089.pdf>

Norme de veille :

Association Française de Normalisation (Afnor). *Norme expérimentale* : *prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille.* XP X50-053, avril 1998.

Outils de veille

CIGREF. *Guide de recensement des outils de collecte, de traitement et de visualisation de l'information*[en ligne]. 2006, 114 p.
Disponible sur : <http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2006/2006_-_Guide_de_recensement_des_outils_de_collecte_de_traitement_et_de_visualisation_de_l_information-web.pdf>

SerdaLAB. *Veille, moteurs de recherche et collaboratif, le marché, le besoin, les tendances en 2009-2010.* Paris : Archimag, groupe Serda, 2009.

Secrétariat Général de la Défense Nationale – Mission du Haut Responsable à l'Intelligence Economique. *Outils Communs de Diffusion de l'Intelligence Economique, 2ème pôle : intelligence économique et organisations*. 2005

TEXIER Bruno. *Agents de surveillance et logiciels de veille* [en ligne]. Paris : Archimag n° 215, 2008
Disponible sur : <http://archimag.com/index.php?id=2664#8830>

THOMAS Armelle *et al.* « Les outils de la veille » .*Documentaliste-Sciences de l'Information,* 2008/4 (Volume 45).

Veille et moteurs de recherche, les bases théoriques : ce qu'il faut savoir avant d'aller plus loin. Archimag, guide pratique n°31, p.4, nov.2007

Veille et recherche d'information sur le web : *guide pratique*. Paris : Archimag. 2009

Veille et réglementation

FROCHOT Didier. *Les aspects juridiques des fonctions de veille* [en ligne]. Paris : Archimag, sept. 2009
Disponible sur :< http://archimag.com/fr/accueil-archimag/magazines/archimag-n227/outils/aspects-juridiques-des-fonctions-de-veille.html#11643>

Valeur ajoutée de la veille

Evaluer le retour sur investissement d'un logiciel de veille. *Livre blanc Digimind.* Juin 2005

GUILAIN Yann ' SCHEFFER Olivier. *Les fondements de la réussite d'un projet de veille stratégique*. 6ème Colloque francophone sur la gestion de réseaux et de services, GRES'2005, Luchon, 2005.
Disponible sur : < http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=16666039>

LUCARD Frédéric. *Jauger l'efficacité de sa cellule*. Archimag, guide pratique n°31 : veille et moteurs de recherche. P 47 novembre 2007

Témoignages professionnels:

BALIGAND Marie-Pascale et al. *Les outils de la veille scientifique, quel choix pour les chercheurs du CEMAGREF ?* Documentaliste-Sciences de l'Information, 1/2002 (Volume 39).

BODART Marie Gabrielle. « La mise en place d'un service de veille collective pour la recherche : déroulement d'un projet, évaluation et perspectives » [en ligne]. *Documentalistes sciences de l'information* 2006/2 volume 43. Disponible sur : <http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=DOCSI&ID_NUMPUBLIE=DOCSI_432&ID_ARTICLE=DOCSI_432_0108>

BREBION Patrick. Prunelle Charvet, veilleuse heureuse [en ligne]. Archimag, 2010. Disponible sur : <http://beta.archimag.com/content/prunelle-charvet-veilleuse-heureuse>

Institut National de Recherche Pédagogique (INRP). *Se repérer et organiser sa veille dans la recherche en éducation. 2009*.
Disponible sur : <http://www.inrp.fr/formation-formateurs/catalogue-des-formations/formations-2009-2010/se-reperer-et-organiser-sa-veille-dans-la-recherche-en-education/se-reperer-et-organiser-sa-veille-dans-la-recherche-en-education-1

MONTERNIER RIGAUD Claude. *Cellule de veille à l'INRP : Elaboration d'une publication à la Cellule Veille de l'INRP : de la recherche documentaire à la rédaction de la lettre de juin* 2006 [Texte imprimé] sous la direction de Jean-Paul Metzger et de Ghislaine Chartron.

Typologie des veilles et notions associées

*Chamb*re de Commerce et d'Industrie de Colmar. *Qu'est-ce que la veille stratégique ?* [en ligne]. < http://www.colmar.cci.fr/s-informer-veille-strategique/quest-ce-que-la-veille-strategique-2.html?menu=1> (consulté le 25/07/10)

Délégation interministérielle à l'intelligence économique. *Intelligence économique.gouv.fr* [en ligne]. Disponible sur < http://www.intelligence-economique.gouv.fr/> (consulté le 17/07/10)

Le Deuff, Olivier. « Folksonomies ». *BBF*, 2006, n° 4, p. 66-70 [en ligne] Disponible sur <http://bbf.enssib.fr/> Consulté le 19 septembre 2010

Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation (LIPSOR) [en ligne]. <http://lipsor.cnam.fr/jsp/fiche_pagelibre.jsp?STNAV=&RUBNAV=&CODE=90419717&LANGUE=0&RH= >(consulté le 08/09/10)

La futurologie. Revue Internationale des Sciences Sociales.1969, volume XXXI, numéro 4, 142 p.

MERIZEAU Louise. *De la surveillance à la veille*. 2009, 14p.

ROUAICH Daniel. La veille technologique et l'intelligence économique. « que sais-je ? ». PUF, 1996.

Marché de la formation

COLDERS Lydie. 2010 : *un marché plutôt terne pour les organismes de formation* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.pourseformer.fr/pros/marche-de-la-formation-continue/formation-continue/h/2dd4247982/a/2010-un-marche-plutot-terne-pour-les-organismes-de-formation.html>. Consulté le 06/08/10

CRISTOL Denis. *Le marché de la formation en 2009*. Mars 2009, 32p.

DELUZARCHE Céline. *Le soutien scolaire : de petits cours mais de gros profits* [en ligne]. JDN économie, 23/01/2008.

Disponible sur < http://www.journaldunet.com/economie/services/business-de/soutien-scolaire/1.shtml>. (Consulté le 06/06/2010)

Droit Individuel de Formation. *Droit Individuel de Formation* [en ligne].. Disponible sur < http://www.droit-individuel-formation.fr/>

PEREZ D. *E-learning : à chacun sa bonne distance*. L'expansion n°736, 2008.

TETARD Michel ; Morin Philippe ; Petit Jean et al. *Marché de la formation, réalité, modèle et structuration*[en ligne]. In Collectif. *Deuxièmes rencontres du FFFOD*. Septembre 2001. Disponible sur : <http://www.centre-inffo.fr/IMG/pdf_FFFOD01_at6.pdf>

RIVOAL Yves. *Le marché de la formation professionnelle résiste à la crise* [en ligne].

Disponible sur <http://www.formaguide.com/article.php3?id_article=3773> (consulté le 06/06/2010)

Evolution des métiers de l'information-documentation

DUMAS Philippe, BERTACCINI Yann. *Veille et management des compétences : application de la démarche de veille aux métiers numériques* [en ligne]. 2003, 7 p. Disponible sur : < http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/23/43/PDF/sic_00000868.pdf>

LAMOUROUX Mireille. *L'évolution de la fonction documentaire : complexité, transversalité et qualité.* Documentaliste Sciences de l'Information. In compte rendu de la journée d'études ADBS : l'impact numérique des évolutions des modes de travail. 2006, vol. 43, n°3-4, p. 245-246.

MICHEL Jean. *Le centre de doc est mort… Vive le service info doc stratégique !* Guide pratique Archimag : manager et développer son service infodoc. Janvier 2007, p.13-16.

Annexes

Annexe A : Organigramme actuel du Cned

Annexe B : Organigramme adopté lors du plan de modernisation (2009)

Annexe C : Questionnaire de l'enquête sur les pratiques de veille des personnels de l'Eifad (future Direction de l'Innovation).

Annexe D : Questionnaire de l'enquête sur les pratiques de veille stratégique et les besoins d'information des personnels du Cned

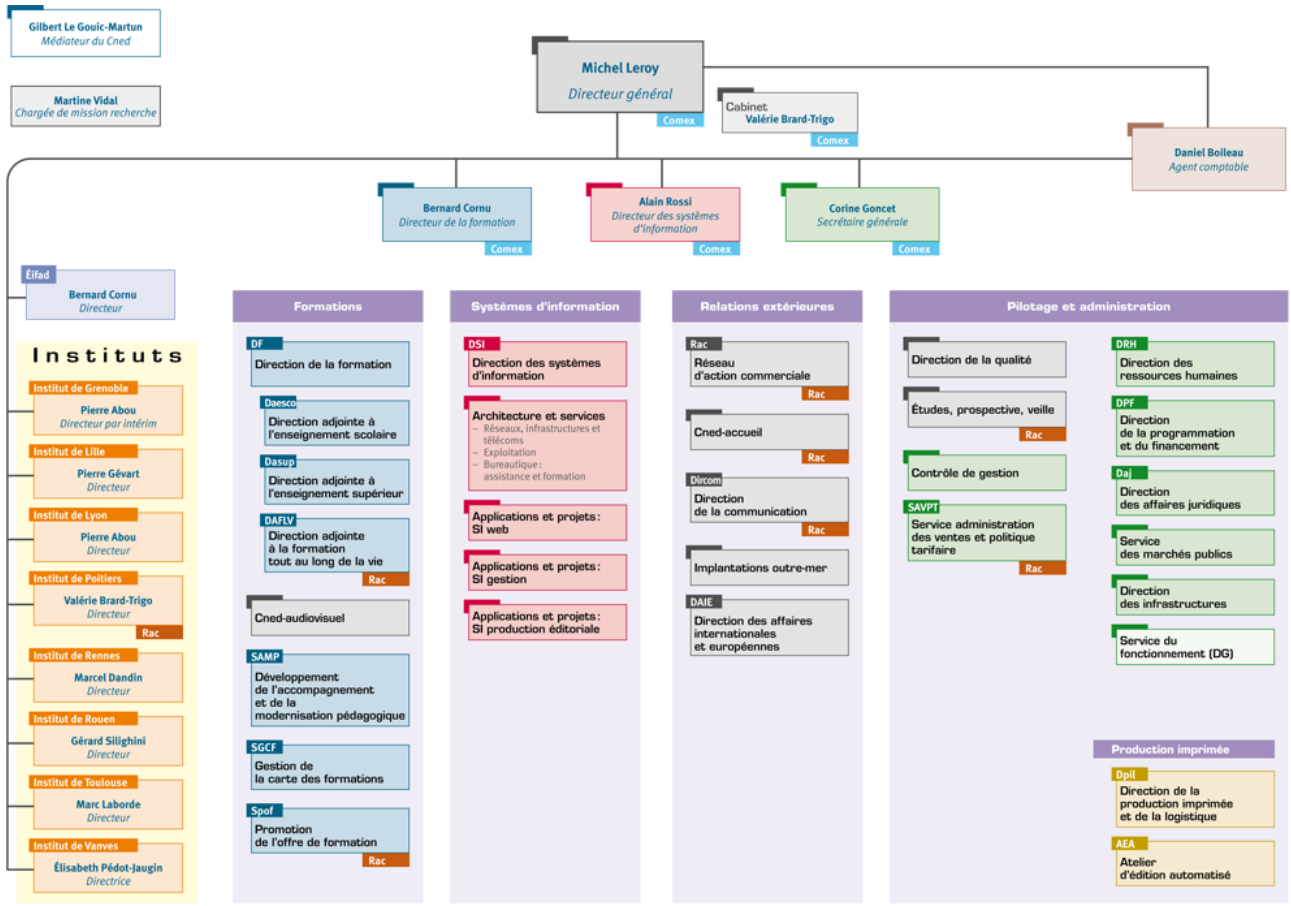
Annexe E : Tableau de recensement des activités de veille à remplir par les membres du projet veille

Annexe F : Panorama des logiciels de veille

Annexe G : SWOT du projet de cellule de veille stratégique

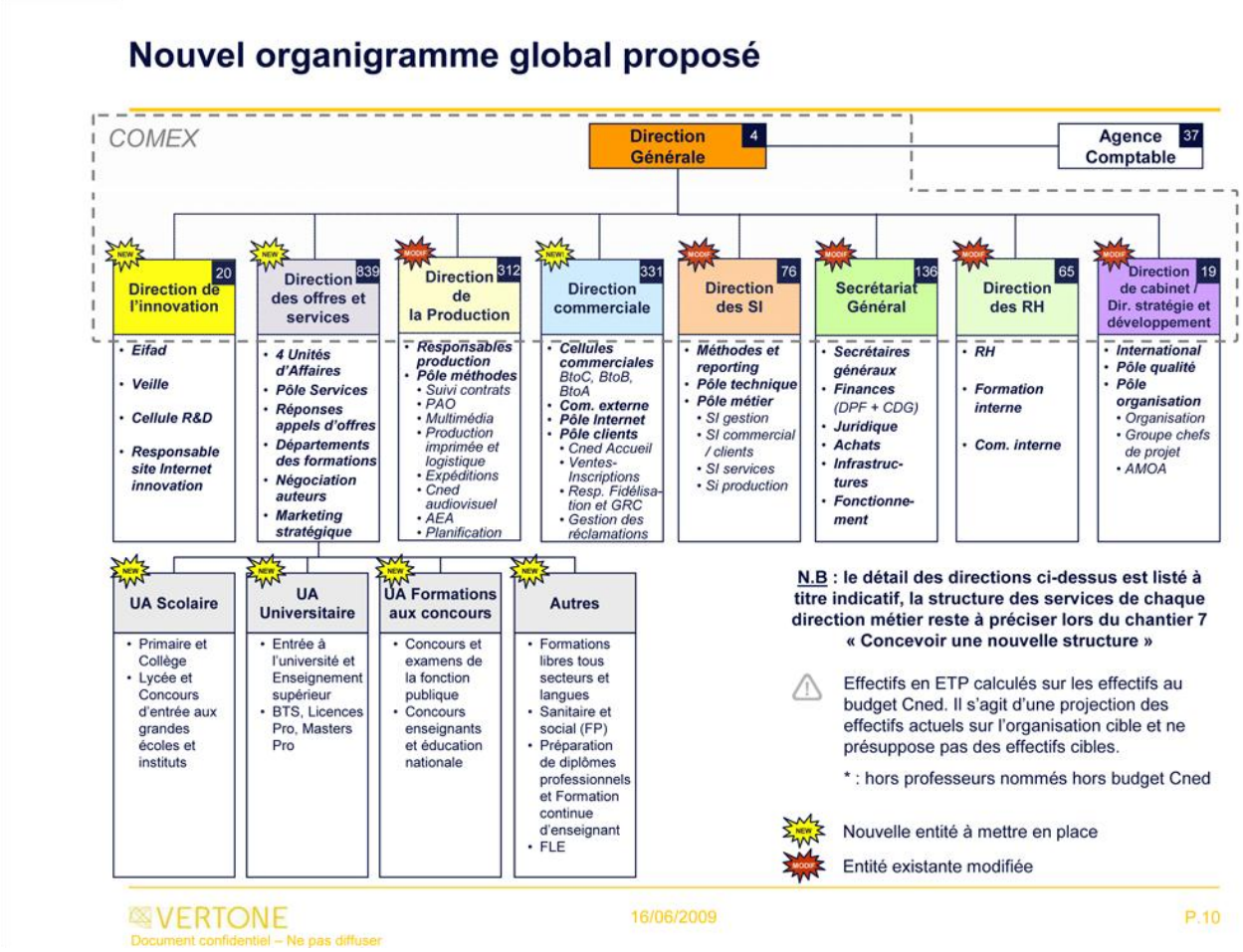
Annexe A

Organigramme actuel du Cned



Annexe B

Nouvel organigramme du Cned, adopté en 2009



Annexe C

Questionnaire d'enquête destiné aux personnels de la Direction de l'innovation

Direction : Direction de l'innovation

Auteurs : Marie-Eve Charpentier – Elodie Laperna

Version : 0.3

Création cellule de veille : vos attentes

Dans le cadre de la mise en place d'une cellule de veille intégrée à la future Direction de l'Innovation, nous vous proposons de répondre à ce questionnaire afin de mieux cerner vos attentes.

Ceci devrait vous prendre une dizaine de minutes tout au plus.

Vos pratiques de veille actuelle

1/ Effectuez-vous déjà une activité de veille à titre personnel?

- ❒ Oui
- ❒ Non

2/ Si oui, quels sont les sources d'information (sites internet, revues spécialisées, listes de discussion, manifestations professionnelles, personnes ressources…) que vous surveillez ?

……

……

3/ Dans vos missions, quelle part occupe l'activité de veille dans le mois ?

- ❒ Une demi heure
- ❒ Une heure
- ❒ Plus d'une heure
- ❒ Autres *(précisez)* :……
- ❒ Aucune

4/ Quels sont vos principaux sujets de veille ?

- ❒ Accompagnement et tutorat
- ❒ Scénarisation et multimédiatisation
- ❒ Dispositif FOAD
- ❒ Politiques éducatives et de formation

❒ Autres *(précisez) :*……

❒ Aucun

Définir la veille

5/ Quelles sont vos principales attentes vis à vis de la cellule de veille de la Direction de l'Innovation ? *(plusieurs réponses possibles)*

❒ Découvrir et mettre en avant des thèmes innovants

❒ Etre un élément d'aide à la décision dans votre activité quotidienne et dans les projets mis en œuvre

❒ Connaître plus précisément les évolutions et les tendances du marché des industries de la formation

❒ Autres *(précisez) :*……

6/ Quel(s) type(s) de veille seraient le plus susceptibles de vous intéresser ? *(plusieurs réponses possibles)*

❒ Scientifique : veille sur les travaux de recherche en cours dans les domaines des sciences de l'éducation, de l'ingénierie de la formation à distance et les innovations pédagogiques

❒ Technique : veille sur les innovations technologiques, notamment dans les domaines des communications à distance, des TICE, de l'audiovisuel.

❒ Sociétale : veille sur les évolutions politiques et sociales susceptibles d'influencer le secteur de la FOAD

❒ Autres *(précisez)* :……

7/ Selon vos activités, classez les thèmes de veille suivants par ordre d'importance:

	Ingénierie pédagogique	**Ingénierie de la formation**	**Educatif**	**Sociétal** (évolutions de la société)	**Information communication**
1					
2					
3					
4					
5					

8/ Souhaitez-vous contribuer à l'activité de veille ?

- ❒ Oui
- ❒ Non *(allez directement question 12)*

9/ Si oui, à quelle fréquence ?

- ❒ Ponctuelle : remontée d'information en cas de détection d'une information pertinente
- ❒ régulière : veille sur un thème précis, avec une périodicité définie
- ❒ Autres *(précisez)* :…….
- ❒ Aucune idée

10 / Combien de temps aurez-vous, par semaine à consacrer à une activité de veille ?

- ❒ Moins de une heure
- ❒ Entre une et trois heures
- ❒ Entre trois et cinq heures
- ❒ Plus de cinq heures

11/ Sous quelle forme souhaitez-vous recevoir les résultats de la veille ?

- ❒ Dossier documentaire
- ❒ Médiagraphie, lettre d'information
- ❒ Alertes (ex : tweets)
- ❒ Autres *(précisez)* :…….

12/ De quelle manière souhaitez-vous obtenir les rendus de veille ?

- ❒ Brute : aucun traitement documentaire, transmission de l'information telle que trouvée
- ❒ Travaillée : résumé, indexation, sélection de parties

13/ Selon quelle périodicité ?

- ❒ Journalière
- ❒ hebdomadaire
- ❒ Mensuelle
- ❒ Autres *(précisez)* :…….

14/ Souhaitez-vous recevoir une veille spécifiquement adaptée à votre profil ou au contraire généraliste ?

❒ Veille spécifique sur un sujet précis comme le m-learning *(Indiquez pourquoi)* :

……

❒ Veille généraliste sur la FOAD et les sujets qui s'y rattachent *(Indiquez pourquoi)* :

……

❒ Autres *(précisez)* :……

15/ Selon vous quelles devraient-être les modalités de veille de la cellule de veille ?

❒ Veille descendante *(partant de la cellule de veille)*:

……

❒ Veille ascendante *(selon les besoins exprimés)* :

……

❒ Les deux

Vous êtes

16/ Votre mission au Cned :

……
……

17/ Quelles sont vos principales activités ?

……
……

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de répondre à cette enquête.

Annexe D

Questionnaire sur les pratiques de veille et les recherches d'information des personnels du Cned

Direction : Direction de l'Innovation

Auteurs : Marie-Eve Charpentier – Elodie Laperna

Chantier 11 Projet 1

Recensement des activités de veille

et de recherche d'information

Dans le cadre du projet veille stratégique et en lien avec la Direction de l'Innovation qui envisage la création d'une cellule de veille collaborative, nous souhaitons connaître les différentes activités de veille et plus largement de recherches d'information pratiquées par les personnels ou structurées au sein des services.

L'objectif de ce questionnaire est de mieux connaître les types de veilles effectuées, les sujets abordés et l'organisation de cette recherche d'information. Cela permettra de faciliter à terme la circulation de l'information entre les personnels du Cned et de repérer les tendances et les informations stratégiques pour le développement de notre activité. Nous vous remercions de votre aide en répondant à ce questionnaire d'une durée d'environ quinze minutes avant le vendredi 17 juillet.

Vos pratiques de veille

1

Cellule Veille

1/ Participez-vous personnellement à une activité de veille, de recherche d'information?

Oui

Non

Si non, pourquoi ? ***(plusieurs réponses possibles)***

Récupère de l'information ponctuellement en fonction de mes besoins

Demande à des veilleurs de réaliser la recherche d'information dont j'ai besoin

Je n'en ai pas besoin dans le cadre de mes activités

Autres (précisez)

2/ Existe-t- il une activité de veille, de recherche d'information structurée au sein de votre service?

Oui

Non

3/ Si vous ou votre service effectuez une activité de veille est-ce :

Une initiative personnelle et non partagée

Une activité partagée, structurée au sein de votre service ou de plusieurs services du Cned

Une activité partagée avec d'autres veilleurs à l'extérieur du Cned (précisez)

4/ A quelle fréquence réalisez-vous (ou votre réseau de veille en général) votre veille, recherche d'information?

Quotidienne

Hebdomadaire

Mensuelle

Pas de fréquence définie

5/ Quelles sont les raisons qui vous emmènent à participer ou à initier une activité de veille / recherche d'informations ? ***(plusieurs réponses possibles)***

J'ai besoin d'informations spécifiques dans le cadre de mon activité

Il n'y a pas de veille structurée qui réponde à mon besoin sein du Cned

Autre (précisez)

6/ Pourquoi recherchez – vous (ou votre réseau de veille en général) des informations? ***(plusieurs réponses possibles)***

Pour :

Anticiper les transformations de la société en général.
Repérer les évolutions économiques susceptibles d'avoir un impact sur les formations

Repérer les innovations/ les nouvelles offres des concurrents ou des partenaires du Cned

Identifier des dispositifs innovants (ex : nouvelles formations, modification des pratiques de scénarisation, de multimédiatisation…),

Etablir un état des lieux sur un procédé technique, une recherche scientifique

Autres (précisez)

7/ Sur quels thèmes portent votre veille/ recherche d'information ou celle de votre réseau de veille, en général? *(plusieurs réponses possibles)*

Economique et commerciale : surveillance des évolutions des marchés potentiels du Cned, identification des concurrents, analyse de stratégies marketing (ex : stratégie de Paraschool, surveillance de l'offre commerciale de Demos, identification des acteurs du soutien universitaire….)

Technologique et scientifique: évolution d'outils d'apprentissage, de communication (ex : Ipad, outils de visioconférence…), usages des TICE, recherches universitaires en sciences de l'éducation, évolution de dispositifs pédagogiques (ex : serious games, TBI, ENT, tutorat proactif…).

Société : surveillance généraliste de l'actualité socio-économique, politique, culturelle susceptible d'avoir un impact sur les activités et l'offre du Cned (ex : chômage et reconversion professionnelle, crise et besoin d'apprentissage…),

Politique : suivi des orientations politiques notamment dans le domaine de la formation et de l'enseignement, évolutions législatives et réglementaires (ex : normes du e-learning, débat sur les rythmes scolaires, rapports IGEN, proposition de loi …),

8/ Quelles sources utilisez-vous (personnellement (ou votre réseau de veille) pour votre veille ou votre recherche d'informations ? *(plusieurs réponses possibles)*

Lettre d'information	
Fils RSS	
Réseau de veilleurs professionnels	
Bases de données	
Site internet	
Presse	
Réseau professionnel interne Cned	
Réseau professionnel externe au Cned	
Colloque / séminaire	
Manifestations professionnelles	
Autres	

Précisez les trois principales ressources que vous utilisez pour votre recherche d'informations / veille

9/ De quoi auriez-vous besoin pour améliorer votre veille?

Diffusion de la veille

10/ Mutualisez-vous votre veille avec celles de vos collègues ?

Oui

Non

11/ Si oui, avec quels services communiquez vous le plus souvent votre veille ?

12/ Sous quelle forme partagez-vous votre veille? *(plusieurs réponses possibles)*

Envoi de liens ou de références via internet

Tweets / alertes

Synthèse de documents

Réunions

Autres (précisez)

13/ Quels sont les principales motivations qui vous emmènent à communiquer votre veille en interne ? *(plusieurs réponses possibles)*

Travail en commun ponctuel sur un projet

Mutualiser les connaissances et faire circuler l'information

Autres (précisez)

14/ Seriez-vous d'accord pour intégrer le réseau de veille du Cned ?

Oui

Non

Ne sais pas

Vous êtes

15/ Votre fonction au Cned :

16/ Quel est votre service ?

17/ Avez-vous des remarques complémentaires ?

18/ Acceptez-vous d'être recontacté ?

Oui

Non

19/ Si oui, merci de préciser

Nom / Prénom

Téléphone professionnel

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de répondre à cette enquête

Annexe E

Tableau de recensement des collaborateurs du projet veille stratégique

Document interne

Dans le cadre du projet de création de Cellule de Veille (projet 1, chantier 11), nous cherchons à recenser les personnes effectuant une veille dans le cadre de leurs activités.

Nous vous proposons de compléter le tableau ci-dessous avant le 1er juillet prochain, en indiquant les personnes que vous connaissez et les thèmes sur lesquels portent sa veille en fonction des catégories de veille recensées ci-dessous.

Par exemple :

Types de veille	***Thèmes***	***Où (services)***	***Qui (nom et fonction)***	***Quoi (Quels sont les thèmes de veille de la personne)***
Technologique, scientifique, pédagogique	- *Dépôts de brevets des concurrents* - *Transferts de technologie et impacts économiques réels ou potentiels pour en déduire les menaces ou les opportunités* - *Evolution des normes* - *Evolution des technologies, ruptures technologiques* - *Procédés de « fabrication » des concurrents* - *Recherche fondamentale : articles scientifiques, rapports, thèses…*	*Service Documentation / DG*	*Marie – Eve Charpentier, Documentaliste, Responsable du Centre de Ressources*	*Veille hebdomadaire les nouvelles technologies, l'innovation notamment dans le domaine des Technologies de l'Information Communication (TIC) et des TIC appliquées à l'éducation (TICE).*

Merci de votre aide !

1

Types de veille	Thèmes	Où (services)	Qui (nom et fonction)	Quoi (Quels sont les thèmes de veille de la personne)
Commerciale	- Actualité, besoins, insatisfactions des clients - Prospects - Appels d'offres privés et publics - Santé financière des clients et fournisseurs - Actualité des fournisseurs, sortie de nouveaux produits…			
Marketing	- Marchés actuels et potentiels de l'organisation - Evolution du marché national et international - Veille sur l'évolution de l'image de l'organisation y compris sur internet (sites de consommateurs, avis, forums de discussion) - Retombées d'une campagne de communication, relations presse			

Concurrentielle	- Comportement des concurrents, procédés des concurrents directs et indirects, actuels et potentiels - Nouveaux produits et services, politique tarifaire - Résultats financiers - Recrutements - Clients et nouveaux contrats - Nouveaux fournisseurs - Accord, partenariat, alliance, rachat avec une autre organisation - Détection de l'arrivée de nouveaux concurrents A une échelle nationale et internationale			
Sécurité, image	- Rumeurs sur l'organisation - Diffusion d'informations confidentielles - Mécontentements - Retombées d'une campagne de communication, de relations presse - Suivi de l'image sur internet : forums de discussion, avis de consommateurs…			

Technologique, scientifique, pédagogique	- Dépôts de brevets des concurrents - Transferts de technologie et impacts économiques réels ou potentiels pour en déduire les menaces ou les opportunités - Evolution des normes - Evolution des technologies, ruptures technologiques - Procédés de « fabrication » des concurrents - Recherche fondamentale : articles scientifiques, rapports, thèses… A un niveau national et international			
Juridique et normative	- Suivi des nouveaux textes législatifs (lois, décrets, jurisprudence) et des propositions de lois - Fiscalité - Règlementation marchés publics			

Sociétale, socio-économique, socio-politique, environnementale	- Evolution des mœurs et des mentalités - Comportement des consommateurs - Mouvements sociaux et de protestation… A un niveau national et international			
Risques (en particulier de nature politique)	- Risques sociaux ; désordres, conflits - Changements de pouvoir actuels et potentiels - Orientation de la politique ministérielle			
Stratégique	Regroupe l'ensemble des veilles évoquées ci-dessus. De manière générale : - Surveillance de l'environnement global de l'entreprise.			

Annexe F

Panorama des logiciels de veille

Analyse de logiciels de veille libres et / ou gratuits

Légende

= A déterminer lors de l'essai logiciel

	C4U http://www.c-4-u.com	Webmon http://www.clubic.com/telecharger-fiche10760-webmon.html	Wysigoth http://www.wysigot.com/fr/ Version 6.1	Website watcher http://website-watcher.fr/telechargement Version 10.0
Mémoire vive	1,17 Mo	0,76 Mo	2,2 Mo	7,8 Mo
Configuration minimale	Windows NT, 95, 98, ME, 2000, XP, 2003	Windows NT, 95, 98, Me, 2000, XP	Windows 95, 98, Me, NT4, 2000, XP, Vista	Windows 95, 98, Me, NT4, 2000, XP, Vista.
Outil serveur ou client	client	client	client	client
gratuit	X	X	X Ou version payante plus complète : 38€	X Ou version complète payante
Recherche				
Traitement automatique des données				X
Filtrage des informations	X	X		

Mises à jour de données	X	X	X	X
Archivage de la veille			X	X
Agrégateur fils RSS				
Facile d'accès	X	X	X	X
Maintenance peu importante	X	X	X	X
Diffusion large de l'information				
Intégration du thésaurus Motbis				
Fonction résumé				
Extraction de mots clefs et / ou d'extraits significatifs	X	X	X	X
Personnalisation de l'interface				
Surveillance du web invisible				
Mises à jour de données	X	X	X	X
Sélection à partir d'un plan de classement				X

Q »	**Ponyfish** http://www.ponyfish.com/	**Feedrinse** http://www.feedrinse.com/	**Diigo** http://www.diigo.com/	**Tétralogie** http://atlas.irit.fr/index.html
Mémoire vive				
Configuration minimale			Plug-in firefox et Internet Explorer	A determiner
Outil serveur ou client	Service web	Service web	Client	Serveur
gratuit	X	X	X	
Recherche			X	X
Traitement automatique des données				X
Filtrage des informations		X	X	X
Mises à jour de données	X	X	X	X

Archivage de la veille				X
Agrégateur fils RSS	X	X	X	
Facile d'accès	X	X	X	
Maintenance peu importante	X	X	X	
Diffusion large de l'information			X	X
Intégration du thésaurus Motbis				
Fonction résumé				
Extraction de mots clefs et / ou d'extraits significatifs	X	X	X	X
Personnalisation de l'interface			X	X
Surveillance du web invisible				X

Sélection à partir d'un plan de classement			X	X

	Orpailleur http://www.loria.fr/equipes/orpailleur/	**Worldmapper text** http://www.grimmersoft.com/grimmersoft/cms/37-53/wordmapper-text.dhtml	**XWikiWatch 1.0** http://watch.xwiki.org	**Zotero 2.0.2** http://www.zotero.org/
Mémoire vive	A déterminer	?		152 KB
Configuration minimale	A déterminer	?	Utilise Java Windows, linux, Mac OS X	Firefox 3.0 / 3.6
Outil serveur ou client	?	Client	Plugin Firefox	Plugin Firefox
gratuit	Non mentionné		X	X
Recherche	X	X		

Traitement automatique des données	X	X	X	X
Filtrage des informations	X	X	X	
Mises à jour de données	X	X	X	X
Archivage de la veille			X	
Agrégateur fils RSS			X	
Facile d'accès		X	X	X
Maintenance peu importante	?	X	X	X
Diffusion large de l'information	?		X	
Intégration du thésaurus Motbis			? (logiciel libre…)	? (logiciel libre…)

Fonction résumé				
Extraction de mots clefs et / ou d'extraits significatifs	X	X	X	X
Personnalisation de l'interface	X		X	X
Surveillance du web invisible		X		
Sélection à partir d'un plan de classement	X	X	X	X

	Outwit Hub 0.8.9 https://addons.mozilla.org/fr/firefox/addon/7271	**SurfCanyon 3.0.5** http://www.surfcanyon.com/extension.jsp	**Sage 1.4.6** https://addons.mozilla.org/en-US/firefox/addon/77	**Netvibes** http://www.netvibes.com/fr
Mémoire vive	2.1 MB	?	?	
Configuration minimale	Firefox: 3.0 – 3.7a2pre	Firefox ?	Firefox: 3.0b1 – 3.6.	
Outil serveur ou client	Plugin firefox	Plugin firefox	Plugin firefox	Page internet
gratuit	X	X	X	X
Recherche	X	X		
Traitement automatique des données	X			
Filtrage des informations	X			

Mises à jour de données	X			X
Archivage de la veille				
Agrégateur fils RSS			X	X
Facile d'accès	X	X	X	X
Maintenance peu importante	X	X	X	X
Diffusion large de l'information				
Intégration du thésaurus Motbis				
Fonction résumé				
Extraction de mots clefs et / ou d'extraits significatifs	X			

Personnalisation de l'interface	?			X
Surveillance du web invisible	X			
Sélection à partir d'un plan de classement	X		X	X

Analyse de logiciels de veille Modèle propriétaire avec achat de licence

Légende

= A déterminer lors de l'essai logiciel

	AMI enterprise Intelligence 5.0 http://www.amisw.com/fr/produits/ami-entreprise-intelligence/fonctionnalites.htm	Kaliwatch Information Miner http://www.arisem.com/index.php?page=kaliwatchim http://www.arisem.com/doc/Fiche-Produit-KIM.pdf	Rapid http://www.rapidmonitoring.com/	Digimind 8.0 http://www.digimind.fr
Entreprise	Ami software	Thalès communications	Centredoc	Digimind

Description	Logiciel de veille modulable (possibilité de choisir et d'interconnecter plusieurs modules en fonction des besoins) • Métamoteur de recherche (langage libre et métadonnées) • Alerte modifications de contenus • Surveillance modifications sites internet : dédoublonnage, alertes, tri des données selon des thématiques données • Catégorisation des données : corpus, document, sources, langues… • Résumé automatique • Visualisation des données par graphique, cartographies • Diffusion par portail, alertes, mails	Portail de veille collaboratif accessible par internet. • Alertes sur des modifications de contenu • Métamoteur de recherche (recherche sémantique) • Catégorisation des données sémantique ou par corpus, sources, documents • Résumé • Portail collaboratif • Diffusion : rapports de veille, newsletters	Portail de veille orienté veille brevet, mais peut être plus généraliste. • Surveillance hebdomadaire et mensuelle • Pas e vérification des modifications • Outil SaaS : besoin d'une connexion internet et aucune installation nécessaire. • Catégorisation des données en anglais (selon archimag, a vérifier) • Outil collaboratif : diffusion par portail, rapports personnalisés, alertes…	Logiciel de veille portail. • Bases de ressources intégrées • Recherche métamoteurs • Traitement fichiers texte, web invisible, multimédia • Visualisation par cartographie (cartographie métier, géographique…), visualisation des liens. • Catégorisation des données par corpus et document • Surveillance web social • Module d'extraction et de structuration automatiques de différentes données • Génération de rapports, newslsetter • Centre d'hébergement sécurisé selon les normes les plus importantes (centre IDC de type II)
Mémoire vive	NC	NC	NC	NC

Configuration minimale	NC	NC	NC	NC
Outil client serveur	NC	X		X
Type de commercialisation	Licence ou ASP	ASP	Licence, SaaS	Licence
coût	50 000 à 250 000 euros (Licence) A partir de 10 000 euros (ASP)	2500 euros / mois (a vérifier)	A partir de 6000 euros (a vérifier)	20 000 à 100 000 euros
Recherche métamoteur	X (langage naturel et métadonnées)	X	X	X
Traitement automatique des données	X	X	X	X
Type de données traitées	Multimédia Fichiers	Multimédia Fichiers	Fichiers Web invisible	Fichiers Web invisible Multimédia Bases de données
Filtrage des informations	X	X	X	X
Mises à jour de données	X	X		X

Archivage de la veille	X		X	X
Agrégateur fils RSS				
Facile d'accès				
Maintenance peu importante		Maintenance peut être effectuée par le concepteur	Maintenance du concepteur incluse dans la licence annuelle	Maintenance du concepteur incluse dans la licence annuelle
Diffusion large de l'information	X Push Portail Newsletter	X Portail Push Forum Newsletter	X Newsletter Rapports personnalisés alertes	X Newletter Pushmails rapports
Outils de Push	Extraction automatique d'entités nommées (personne, lieu, organisation, concepts généraux…) Extraction de citations et outils de navigation. Alertes	Extraction de nouvelles sources grâce à lanalyse sémantique des pages web Création de rapports de veille automatiques Alertes personnalisées par sujet	Alertes e mail en cas de changements	Alertes e mail Extraction et structuration automatique de données
Intégration du thésaurus Motbis				
Fonction résumé	X			X

Extraction de mots clefs et / ou d'extraits significatifs	X	X	NC	X
Recherche et catégorisation langues étrangères	Français, anglais, allemand, espagnol, italien, polonais, néerlandais	Recherche et catégorisation sur toutes	Anglais	« gestion des principales langues occidentales et non occidentales » : russe, arabe, chinois, japonais…
Traduction				X (technologie Systran)
Personnalisation de l'interface	X	X	X	X
Surveillance du web invisible	X	X	X	X
Catégorisation des données	X (+ mise en place d'ontologies)	X	X	X
Avis utilisateurs				

	Alexandrie 7.0 http://www.gbconcept.com/sol_veille.html	**Keywatch 4.1** http://www.iscope.fr/produits_4	**Squido** http://www.squido.fr/	**KB Crawl 4** http://www.kbcrawl.net/fr/produits/kb-crawl-4.html
Entreprise	Gbconcept	Iscope	Ixxo	KB Intelligence
Description	Plateforme de veille collaborative. • Surveillance automatique des sources : détection des changements de mots clefs, requêtes… • Catégorisation des résultats • Indexation et enrichissement de données • Circulation des informations et enrichissement collaboratif • Paramétrage d'espaces personnels personnalisables • Création d'alertes et gestion des alertes par profils • Cartographies thématiques	Plateforme de veille collaborative. • Surveillance automatique des sources • Métamoteur (recherche sémantique) • Vérification / suppression d'apparition de noms de domaine • Intégration de fichiers multimédia et flash • Cartographies thématiques • Catégorisation par corpus, sources, documents	• Métamoteur • Aspirateur de sites • Cartographie thématique • Catégorisation par document, sources, corpus, tags • Création d'alertes mails personnalisées • Suggestions de résultats • Possibilité de tagger l'information	Moteur de veille • Métamoteur • Recherche web invisible (HTTPS, forums de discussion, BDD…) • Définition de motifs d'alerte • Partage d'une base de connaissances • Rapports de veille automatique par mail en fonction du destinataire • Cartographie thématiques • Catégorisation des données par corpus, sources, documents
Mémoire vive	NC	NC	NC	Client : 1 GO Ram minimum Serveur : 4 GO Ram min

Configuration minimale	NC	NC	NC	Client: Processeur : Simple coeur récent Système d'exploitation : MS Windows XP SP2 ou Windows Vista Navigateur : MS Internet Explorer 7 Disque dur : 5Go Serveur : Processeur : 1 CPU Dualcore Système d'exploitation : MS Windows Server 2003/2008 ou Windows Server 2008 R2 SGBDR : SQL Server 2005 ou 2008 Navigateur : MS Internet Explorer 7 Espace disque pour l'installation du logiciel : 20Go Ou mode SaaS : installation sur des serveurs à distance.
Outil client serveur	X	X		X
Type de commercialisation	Licence, SaaS	License, ASP	License, ASP	Licence
coût	25 000 euros	20 000 euros (Licence) A partir de 10 000 euros (ASP)	?	A partir de 5 000 euros
Recherche métamoteur	X	X	X	X

Traitement automatique des données	X	X	X	X
Type de données traitées	Multimédia Fichiers Web invisible	Multimédia Fichiers Web invisible Données dynamiques	Fichiers Web invisible	Multimédia Fichiers Web invisible Données dynamiques (flash)
Filtrage des informations	X	X	X	X
Mises à jour de données	X	X	X	X
Archivage de la veille	X	X	X	X
Agrégateur fils RSS	X	X		
Facile d'accès				
Maintenance peu importante	Maintenance par le concepteur pour 15% de la licence	Maintenance assurée par le concepteur Comprise dans la licence la première année, 4000 euros ensuite	Maintenance par le concepteur pour 15% de la licence	X
Diffusion large de l'information	X	X	X (dans la version collective)	X Portail collaboratif, push, newletters personnalisables…

Outils push/ pull	Alertes selon les profils par mail ou sur l'espace personnel Fil RSS (pull) Collecte et indexation de documents	Alertes mail Génération automatique de newsletters au format RSS, open document, HTML, PDF…(pull) Collecte et indexation de documents	Alertes mail (pull) Suggestion de résultats par mail (push)	Alertes mail par rapports de veille Collecte et indexation de documents
Intégration du thésaurus Motbis				
Fonction résumé		X	X	
Extraction de mots clefs et / ou d'extraits significatifs	X	X	X	X
Langues étrangères	NC	Oui (non détaillé) Catégorisation par langues possible	Oui (non détaillé) Catégorisation par langues possible	Oui (langues non latines également : chinois, russe…)
Traduction		X (systran)	X (reverso)	
Personnalisation de l'interface	X	X	X	X
Surveillance du web invisible	X	X	X	X
Catégorisation des données	X Corpus, documents	X Par corpus, sources, documents	X Par corpus, sources, documents. Sous forme de Tags	X Plan de classement sources et mots clefs
Avis d'utilisateurs				

	Pack Veille http://www.knowings.com/Pack-Veille.14.0.html	**LexisNexis Analytics** http://www.lexisnexis.fr/solutions/gestionrisque/lexisnexis_analytics/	**Mindmanager** http://www.mmdfrance.fr/mindmanager/mindjet-mind-manager-8/quoi-de-neuf-dans-mm8/	
Entreprise	Knowings	LexisNexis	MMD	
Description	• Métamoteur • Surveillance automatisée suivant des équations de recherche définies • Veille collaborative • Alertes mail personnalisées par personne, synthèses thématiques, fiches argumentaires… • Alimentation d'une base de connaissance • Cartographies thématiques • catégorisation par corpus, sources, documents • Classement manuel et / ou automatique	Logiciel de veille comportant : • un méta moteur de recherche texte intégral et métadonnées • Un traitement automatique des données • Un classement des données (multimédia, texte, fichiers, web invisible) par corpus, sources, documents • Analyse de discours • Diffusion des informations par portail • Création de cartographies relationnelles	• Plateforme collaborative • Cartographies relationnelles, graphiques • métamoteur • Filtre multicritère pour extraire une information issue d'une base de données, d'une Mapp ou d'internet. . • Mindjet Catalyst : plate-forme collaborative pour disposer d'un espace personnel pour communiquer et partager des documents à distance	
Mémoire vive	NC	NC	NC	
Configuration minimale	NC	NC	Microsoft windows 7 / Vista / XP / Server 2003	.
Outil client serveur		X	X	

Type de commercialisation	Licence, Saas (location de l'application logicielle disponible via internet et facturée à l'usage.	Licence, ASP	Licence, Saas	
coût	A partir de 30 000 euros	A partir de 36 000 euros	A partir de 299 HT / licence	
Recherche métamoteur	X	X (+ métadonnées)		
Traitement automatique des données	X	X (catégorisation par corpus, sources, documents, classement)	X	
Type de données traitées	Outils de push Newsletter BDD	Portail Outils de Push Newsletters	Portail Outils de Push Newsletters	
Filtrage des informations	X	X	X	
Mises à jour de données	X	X	X	
Archivage de la veille	X	X	X	
Agrégateur fils RSS		X	X	

Facile d'accès				
Maintenance peu importante	Maintenance comprise dans le prix	Maintenance incluse dans le contrat ASP. Réseau de professionnels et experts pour aider à repérer les sources utiles, mise en place de stratégies de surveillance…	Maintenance : environ 59,80 € HT/an. pour 10 licences et plus	
Diffusion large de l'information	X	X (newsletters, plateforme collaborative…)		
Outils push/pull	Alertes mail Collecte et indexation de documents	Alertes e mail ; SMS	Exportation d'informations	
Intégration du thésaurus Motbis				
Fonction résumé	X	Anglais uniquement		
Extraction de mots clefs et / ou d'extraits significatifs	X	X		
Langues étrangères	Oui (non précisé) Catégorisation par langues	Oui (non précisé) Catégorisation par langues	NC	
Traduction				

Personnalisation de l'interface	X	X		
Surveillance du web invisible	X	X		
Catégorisation des données	X Corpus, sources, documents	X Corpus, sources, documents, type de média, langue, pays, thème… Réalisation de maps	X Catégorisation sous forme de maps	
Avis d'utilisateurs				

Analyse des résultats

- **Logiciels libres et / ou gratuits :**

Avantages	Inconvénients
- Coût : gratuit et / ou raisonnable - Logiciels libres : possibilité de paramétrer soi-même le logiciel en fonction des besoins exprimés par la cellule de veille.	- Beaucoup de logiciels freeware : incertitude sur la pérennité de ces logiciels - Beaucoup de logiciels uniquement en mode monoposte : pas d'échanges possibles entre les veilleurs par ce biais. - Logiciels avec une fonctionnalité spécifique, peu de multitâches - Recherches sur le web invisible difficiles - Maintenance hasardeuse : groupes d'utilisateurs ? société de maintenance ? - Pas de personnalisation de l'interface ou très limitée

- **Logiciels payants**

Avantages	Inconvénients
- Logiciels multitâches : une seule application pour l'ensemble des opérations de veille - Plateforme de veille collaborative : facilite les échanges - recherche automatisée sur le web visible et invisible - création de documents de synthèses, cartographies de manière « automatique » - abonnement à des bases de données onéreuses - Possibilité pour une majeure partie de combiner différents éléments de la solution de veille, afin de trouver la mieux adaptée à leurs besoins - Maintenance prise en charge par l'éditeur du logiciel	- Prix - Moyens techniques pour certains

Conclusions

Le choix du logiciel de veille va dépendre de plusieurs paramètres :

- Type de veille envisagée
- Rôle et envergure de la cellule de veille
- Structuration de la veille
- Financements disponible

Pour une veille « locale » destinée aux personnels de la direction de l'Innovation, la combinaison d'outils libres et gratuits semble être suffisante. Néanmoins, dans le cas d'une cellule de veille reliée à d'autres cellules de veille et souhaitant mutualiser cette veille et le résultat de cette veille au plus grand nombre, la mise en place d'une plateforme de veille via un logiciel de veille semble particulièrement indiquée. Elle permettrait de mutualiser la veille, de favoriser les échanges dans la rapidité et l'efficacité.

Annexe G

SWOT projet de veille stratégique

Programme de veille stratégique et réseau de veilleurs au Cned

SWOT

	Positif	Négatif
Origine interne	**Forces** - Besoin important de veille pour l'activité des personnels du Cned - Certaines veilles sont déjà réalisées au Cned - Besoin d'organiser la veille déjà réalisée	**Faiblesses** - Pas de culture du travail en réseau - Beaucoup de types de veille inexistants, mais indispensables au Cned - Peu de moyens humains alloués au projet de veille stratégique - La circulation des informations est rendue plus difficile par l'absence de Gestion Electronique des Documents - La DSI ne considère pas le projet comme prioritaire
Origine externe	**Opportunités** - Développer un réseau de partenariats interne et externe pour acquérir de nouveaux domaines d'expertise - Mieux connaître les acteurs de la formation et de la foad, en croisant les informations récoltées lors de salons / colloques professionnels - Etablir des contacts avec le monde de la recherche pour permettre de valoriser les savoirs du Cned - Evolution perpétuelle des offres de formation - Faire face à la concurrence dans le domaine de la formation et de la foad. - Initier les personnels du Cned à la culture de l'information - Concurrents directs et indirects ont tous développé une veille stratégique	**Menaces** - Prix des logiciels de veille - Réalisation de la veille stratégique par un prestataire extérieur → problème de sécurité des informations « sensibles » - Manque de moyens humains nécessaires à la construction du réseau de veilleurs - Manque d'adhésion au projet à l'interne, notamment au niveau des décideurs → entraînerait à terme un risque de diminution des activités du Cned

Annexe H

Dépouillement des questions libres – Questionnaire des pratiques de veille et de recherche d'information auprès des perosnnels du Cned

Compléments d'information sur la veille réalisée personnellement	Conseils pour la création et le fonctionnement de la cellule de veille	Retours / avis sur cette enquête veille stratégique	Autres
En tant que concepteur réalisateur développeur multimédia, je suis amenée à faire de la veille graphique et technologique autant personnellement que professionnellement	il faut structurer au maximum la veille par domaine d'activité et mettre des personnes ressources dans chaque secteur merci	Vu la vitesse d'évolution des techniques informatiques, la veille fait partie indissociable du travail.	non (6)

Nous devrions passer une partie de notre temps de travail à faire de la veille pédagogique (existant au Cned, concurrence, nouveautés ...) afin d'être force de proposition pour améliorer la qualité de notre offre. Or cela nous est quasiment impossible (certains plus que d'autres) du fait de la masse d'activités qui nous incombent au quotidien qui nous empêchent de pouvoir trouver du temps pour faire cette veille pourtant indispensable.	Un réseau de veille me semble très utile mais il faut savoir ce que le mot veille signifie et implique. Pourquoi fait-on de la veille, qui et le lien avec d'autres directions : DOS, stratégie, DSI, com.	Vous envoyez un questionnaire sur le réseau de veille du Cned mais un petit rappel de la définition du projet serait judicieuse	RAS
Je fais une veille sur l'évolution des concours, les textes, les réformes à venir pour mes formations, les formations similaires à celle dont je suis responsable à l'extérieur	Il est important d'aller voir ce que font les autres organismes (MAIF, Ecole des Lettres, sites académiques...)	Votre questionnaire est très peu adapté à ma situation	je pars à la retraite en aot 2011!!!!!!!!!!!!!!!!!!

Dans la mesure ou la veille concerne l'audiovisuel et plus particulièrement certaines applications techniques, je ne vois pas qui serait interessé par ce type de veille en dehors de l'audiovisuel. Exemples : nouvelles techniques ou évolutions dans le domaine de la numérisation, des applications dédiées à l'audiovisuel, à la photographie et au richmédia	Il manque, je crois une plus large diffusion des innovations au sein de l'établissement Cned : il faudrait développer une mutualisation systématique des nouvelles idées et des nouveaux concepts (Cf. PTC / ASCA)	Oui: quand commence-t-on ?	Non, merci..
Pas de veille personnelle et pas de veille dans mon service. L'ensemble des informations nécessaires est fournie par la Direction des Affaires Juridiques pour les règlementations et les normes et par Fanny Maurat (Dircom) pour la partie communication.			
manque chronique de temps pour assurer une veille efficace			

cette activité etant particulièrement chronophage je préfère me concentrer sur les évolutions professionnelles du monde du tourisme mais les évolutions des modes de formation m'intéressent aussi particulièrement			

Davantage de temps	Organisation de l'information plus structurée plus systématique et plus partagée	Moyens informatiques / humains / financier supplémentaires	conseils / aide	accès à des sources d'information très précises / veille sur des thématiques précises	Rien de plus	Je ne sais pas
x	Site collaboratif plus structuré	Budget presse plus important	Aide à la structuration et à la formulation de mes besoins		x - les outils dont je dispose me suffisent	x
x	Revues de presse et newsletters (surcharge d'informations)	Moyens	D'une aide systématisée et en relation aux moments de l'année o les modifications risquent de se produire	Veille sur les droits d'auteurs	x	
x	Veilles systématiques avec un système de communication automatisé	un équipement technique adapaté (poste de travail avec plusieurs OS virtuel)		Informations venant directement du MEN et de l'inspection académique avant la parution des programmes officiels	x	

x	Structurer mes sources et renforcer le partage avec mes collègues	Un aggrégateur de flux au sein du Cned permettant de recencer les informations recueillies au niveau de l'établissement		personnes spécialisées dans la veille sanitaire et sociale	x	
x	systématiser cette veille	des dépêches complètes de l'AEF (seulement quelques personnes y ont accès)		un "abonnement" ultra ciblé à diverses catégories dans ce service (tels les newsletters quotidiens par mail qu'offre la BBC o l'on peut customiser soi-même les rubriques quel'on reçoit). Et que ce service offre un outil de recherche interne à la banque de données qu'il constitue.		

x	Outils formalisés et mutualisés			des apports stratégiques pour anticiper l'avenir et des conseils pour coller au plus près des attentes futures des consommateurs.		
x	Systématiser cette veille			identification réelle des concurrents du Cned		
x	une cellule veille au cned			statistiques établissant le lien entre les différentes approches de la pub et l'impact commercial réel		
x	une veille immédiate, hyper courte, facile à gérer, de type Twitter			d'informations fréquentes sur l'évolution des méthodes techniques de scénarisation		
x - plus de temps pour l'exploiter	cette veille soit - dans la mesure du possible - collaborative			d'informations fréquentes sur les nouvelles techniques de publicité		

x - plus de temps pour collecter, structurer, analyser l'information	outil de recherche interne à la banque de données constituées par les informations de la veille					
Plus de temps ;-) ... pour consulter et effectuer une veille plus performante	D'un regroupement structuré de l'ensemble des intervenants cned dans le domaine d'activité.					
x	organiser au sein du service une veille régulière					
x	d'un dossier structuré sur un thème avec les 5 acteurs principaux / les 5 sites de référence / les 5 orientations majeures / les tendances / les 5 ouvrages clef...					

x	Un espace Shape point structuré avec des informations classées et organisées concernant les nouveautés (politiques, économiques, sociales, technologiques, etc.)					
x	établir un réseau de "veilleurs" sur certaines thématiques serait essentiel pour le Cned, qui à ma connaissance ne s'est toujours pas penché sur cette question, en laissant grandir ici et là ses concurrents, en n'y prenant garde que trop tard.					