



HAL
open science

Mise en place d'une veille mutualisée par le biais d'une
plateforme de veille : conditions de mise en œuvre et
impact sur la fonction documentaire. Le cas du Bureau
de la documentation du Commissariat général au
Développement durable

Caroline Castanet

► To cite this version:

Caroline Castanet. Mise en place d'une veille mutualisée par le biais d'une plateforme de veille : conditions de mise en œuvre et impact sur la fonction documentaire. Le cas du Bureau de la documentation du Commissariat général au Développement durable. domain_shs.info.docu. 2010. mem_00574203

HAL Id: mem_00574203

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00574203v1

Submitted on 7 Mar 2011

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

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



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS
INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION

MEMOIRE pour obtenir le
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD
niveau I

Présenté et soutenu par

Caroline Castanet

le 9 décembre 2010

Mise en place d'une veille mutualisée par le biais
d'une plateforme de veille : conditions de mise en
œuvre et impact sur la fonction documentaire
Le cas du Bureau de la documentation du Commissariat
général au Développement durable

Rosa Casany
Christine Nuel
Nadia Rais

Cycle supérieur Promotion XL

A mes deux M

Remerciements

Je souhaite adresser mes plus vifs remerciements à Rosa Casany et Christine Nuel ainsi qu'à l'ensemble des membres du Bureau de la Documentation pour leur accueil, leur soutien, leur bienveillance et leur disponibilité. J'ai beaucoup appris auprès de vous.

Je remercie tout aussi vivement les professionnels de l'information rencontrés pour m'avoir consacré du temps et fait bénéficier de leur expérience professionnelle. Un remerciement tout particulier à Marie-Pascale Krumnow, adjointe de la sous-directrice chargée du management de l'information ouverte au ministère des Affaires étrangères, dont l'influence fut déterminante dans l'orientation de ce mémoire. Son expertise et son professionnalisme furent pour moi un enseignement précieux.

Je souhaite également exprimer mes plus chaleureux remerciements et ma profonde gratitude à Nadia Rais pour son soutien durant cette année, sa disponibilité, son écoute bienveillante et ses conseils avisés et précieux qui m'ont aidé à construire ma réflexion.

Merci à Christian Nord, étudiant à l'EBD et merveilleux compagnon de stage à la bonne humeur communicative.

Merci à mes camarades de l'INTD grâce auxquels cette année fut également une très belle expérience humaine. Bertrand et Katie particulièrement, je garderai un souvenir impérissable de nos sessions de travail. Ce fut un vrai plaisir d'effectuer cette formation avec vous.

Un grand merci également à Hélène, Raphaële et Stéphanie pour m'avoir encouragé dans cette voie.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements et toute ma gratitude à mes proches et amis et plus particulièrement à ma mère, à Myriam et à Caro pour leur indéfectible soutien, leur patience et leur compréhension tout au long de cette année.

Notice

CASTANET Caroline. Mise en place d'une veille mutualisée par le biais d'une plateforme de veille : conditions de mise en œuvre et impact sur la fonction documentaire. Le cas du Bureau de la documentation du Commissariat général au Développement durable. 2010. 132 p. Mémoire INTD niveau I, Sciences et techniques de l'information, INTD. 2010

Choisir d'utiliser une plateforme de veille pour mutualiser moyens humains et informationnels permet d'envisager des gains en efficacité et en qualité de service. C'est vers ce choix que s'est orienté le Bureau de la documentation du Commissariat général au Développement durable pour mieux répondre aux besoins de ses utilisateurs. Si les perspectives ouvertes par les fonctionnalités de ce type d'outil sont séduisantes, il faut néanmoins avoir conscience des enjeux humains et organisationnels soulevés par ce type de projet. Touchant directement aux pratiques des utilisateurs, la mise en place d'un dispositif de veille par le biais d'une plateforme nécessitera un apprentissage individuel mais aussi collectif et organisationnel. Par ailleurs la question de l'impact sur la fonction documentaire peut être posée. Afin de répondre aux problématiques soulevées, nous avons cherché à déterminer les spécificités des pratiques de veille par rapport aux activités documentaires et les conditions à réunir pour assurer la mise en œuvre d'un tel projet. Enfin, à travers l'étude de cas, nous nous proposons d'analyser l'impact de la mise en place d'une veille mutualisée sur la fonction documentaire.

Compétence professionnelle ; Conduite de projet ; Développement durable ; Fonction documentaire ; Mutualisation ; Plate-forme ; Pratique professionnelle ; Professionnel de l'information ; Service de veille ; Système d'information ; Veille ; Veilleur

Table des matières

Remerciements	3
Notice	4
Table des matières	5
Liste des tableaux.....	10
Liste des figures	11
Introduction.....	12
PREMIERE PARTIE : LA VEILLE, UN CONCEPT ET DES PRATIQUES DONT LA DEFINITION VARIE EN FONCTION DES ACTEURS ET DU CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE	15
1 La veille, un concept qui recouvre une diversité de pratiques et d'acteurs..	16
1.1 Essai de définition du concept au travers des missions de la veille.....	16
1.2 De la veille informationnelle à la veille stratégique	19
1.3 Les acteurs du processus de veille.....	22
1.4 Le degré de maturité de l'organisation.....	24
2 Fonction de veille versus fonction documentaire	26
2.1 Ambiguïté de la fonction de veilleur	26
2.2 Une méthodologie similaire mais une approche différente	28
2.3 De la documentation à la veille : les évolutions nécessaires	30
3 La veille dans un contexte ministériel : des spécificités ?	32
4 Veille et développement durable	34
4.1 Le concept de « développement durable »	34
4.2 Les difficultés posées en termes de veille.....	36

**DEUXIEME PARTIE : FONCTIONNALITES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE
D'UNE PLATEFORME DE VEILLE 38**

1	Principales fonctionnalités d'une plateforme de veille	39
1.1	Collecte et stockage des informations	39
1.2	Analyse de l'information	40
1.3	Diffusion	41
1.4	Partage de l'information	42
2	Un outil performant mais qui présente quelques contraintes	43
2.1	Avantages : surveillance du web invisible et mutualisation des ressources	43
2.2	Contraintes : un outil qui implique formation et adaptation des pratiques	45
3	Une mise en œuvre qui nécessite une gestion organisationnelle.....	47
3.1	Adopter une conduite de projet souple et réactive	47
3.1.1	Fondamentaux de la gestion de projet	47
3.1.2	La gestion de projet par développements itératifs	48
3.2	Coordonner les acteurs de l'équipe projet et définir des règles de fonctionnement communes	50
3.3	Créer une synergie avec les utilisateurs	51
3.4	Soutenir la mise en place par une conduite du changement.....	53
3.4.1	Les enjeux de la conduite de changement.....	53
3.4.2	Méthodologie de la conduite du changement.....	54

**TROISIEME PARTIE : MISE EN PLACE D'UNE VEILLE MUTUALISEE PAR LE BIAIS
D'UNE PLATEFORME (LE CAS DU BUREAU DE LA DOCUMENTATION DU
COMMISSARIAT GENERAL AU DEVELOPPEMENT DURABLE) 57**

1	Le ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer : une entité issue d'une restructuration récente	58
1.1	Le ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer.....	58
1.1.1	Présentation	58
1.1.2	Organisation.....	59
1.2	Le Commissariat général au développement durable :	61
1.2.1	Présentation	61

1.2.2	Organisation.....	62
1.3	Les entités documentaires au sein du CGDD.....	64
1.3.1	Le Bureau de la documentation.....	64
1.3.2	La Cellule de documentation scientifique.....	64
2	Contexte, problématique et méthodologie de l'étude	65
2.1	Contexte.....	65
2.2	Problématique de l'étude.....	65
2.3	Méthodologie	66
3	Analyse de l'existant : approche marketing.....	68
3.1	Analyse externe : environnement institutionnel et documentaire.....	68
3.1.1	La mission de la politique documentaire.....	68
3.1.2	Le MEEDDM : un périmètre étendu et des acteurs multiples	69
3.2	Analyse interne.....	70
3.2.1	Les services de documentation du CGDD : missions et domaines couverts	70
3.2.2	Principales prestations.....	72
3.2.3	Présentation des produits documentaires et produits de veille.....	73
3.2.4	Diagnostic de l'analyse interne.....	76
3.2.5	Les autres sources d'information en interne	78
3.3	Caractéristiques du public interne.....	80
3.3.1	Eléments quantitatifs.....	81
3.3.2	Eléments qualitatifs.....	81
4	Mise en place d'une veille mutualisée.....	83
4.1	Origine du projet.....	83
4.2	Une réponse en deux temps	84
4.2.1	Première étape : redéfinir l'offre tout en assurant la continuité de service.....	84
4.2.2	Deuxième étape : mise en œuvre d'une plateforme de veille	88
4.3	Communiquer sur le projet	90
4.3.1	Réunion avec un groupe d'experts.....	90
4.3.2	Présentation du projet devant le Comité de direction	90
4.3.3	Communication au sein de l'équipe et élaboration de documents de suivi	91

5	Pôle « veille et documentation » du ministère des Affaires étrangères : retour d'expérience.....	95
5.1	Présentation du contexte et de la structure	95
5.1.1	Les principales entités assurant les services d'information du ministère des Affaires étrangères	95
5.1.2	Pôle « veille et documentation »	96
5.2	Mise en œuvre de la veille	98
5.2.1	Détermination des besoins.....	98
5.2.2	Type de veille.....	99
5.2.3	Axes de veille	100
5.2.4	Les outils : collecte, traitement et diffusion	100
5.2.5	Les produits de veille	101
5.3	Impact de la veille et de son automatisation sur l'activité du service et son positionnement	103
5.3.1	L'outil de veille : un moyen d'optimiser l'efficacité et la réactivité du service	103
5.3.2	Positionnement du service : de la réponse à la demande à l'anticipation.....	104
6	Les opportunités possibles en matière de prestations pour le Bureau de la documentation.....	105
6.1	Transposition de l'expérience menée au ministère des Affaires étrangères : analyse comparée.....	105
6.1.1	Des contextes initiaux différents.....	105
6.1.2	Articulation possible entre fonction de veille et fonction documentaire classique : activités et produits	105
6.2	Réflexion autour de nouvelles prestations	108
6.2.1	Détermination de publics cibles et mise en œuvre.....	108
6.2.2	Retours des utilisateurs	110
7	Impact de la mise en place d'un service de veille sur la fonction documentaire : compétences, organisation et positionnement	115
7.1	Les montées en compétence induites par la veille.....	115
7.1.1	Maîtriser le logiciel de veille	115
7.1.2	Savoir qualifier et évaluer les sources	115
7.1.3	Une médiation renouvelée	117
7.2	Organisation du travail : un facteur de décloisonnement	118

7.3	Positionnement du service	119
	Conclusion.....	120
	Bibliographie.....	123

Liste des tableaux

Les différentes catégories de veille.....	20
Différences entre recherche documentaire et veille.....	28
Principaux produits documentaires et produits de veille réalisés par les services documentaires du CGDD	73
Documents de suivi : objet et finalité	93
Répartition des effectifs par activité au pôle « veille et documentation » du MAE	97
Articulation de la veille avec les produits documentaires.....	107

Liste des figures

Echelonnement des types de veille.....	22
Les réseaux d'acteurs intervenant dans le processus de veille.....	23

Introduction

Selon l'étude SerdaLab sur les nouveaux horizons de l'info-doc [34, BOUGET] la « veille continue sur certains sujets » et la diffusion sélective de l'information constituent les deux premières attentes des utilisateurs vis-à-vis des professionnels de l'information. Bien que dans la majorité des cas les utilisateurs soient autonomes dans leur recherche d'information, l'augmentation exponentielle des flux d'information et le temps toujours trop long passé à rechercher la bonne information, font ressentir aux utilisateurs le besoin d'un travail de filtrage qui leur permette d'accéder rapidement à une information sélectionnée, triée et validée correspondant à leurs domaines d'intérêt.

Pour répondre à ce besoin, les documentalistes ont souvent développé des pratiques de veille, pratiques qu'ils considèrent comme un prolongement logique de leur activité. La veille tend d'ailleurs à occuper une place de plus en plus importante dans leur activité, quand ils ne basculent pas complètement vers le métier de veilleur. En lien avec le développement des nouvelles technologies, les besoins des utilisateurs évoluent et les activités de professionnels de l'information sont en mutation [34, BOUGET].

Témoignant de cette évolution, le Bureau de la documentation du Commissariat général au Développement durable a décidé, pour répondre au besoin formulé par ses usagers, de procéder à une réorganisation de son activité de veille. Celle-ci étant pratiquée jusqu'alors de manière individuelle par plusieurs documentalistes, le Bureau souhaite organiser la mutualisation des moyens humains et informationnels par le biais d'une plateforme de veille afin de gagner en efficacité et en qualité de service.

Toutefois un tel projet n'est pas sans soulever de nombreux enjeux, tant organisationnels qu'humains. D'autant que devront être menés parallèlement mise en place du dispositif de veille et mise en œuvre de l'outil. Par ailleurs, la question de l'impact sur la fonction documentaire peut également être posée. Les pratiques de veille préexistantes peuvent-elles être transposées ou bien des adaptations sont-elles nécessaires ? Quelles conséquences pour les produits ? La veille et le métier de veilleur, si proches en apparence du métier de documentaliste, ne comportent-ils pas des spécificités qui rendent l'acquisition de nouvelles compétences nécessaires ? Quelles évolutions sont à prévoir pour passer d'une veille individuelle à une pratique collaborative ? Comment l'activité de veille va-t-elle s'articuler avec les autres activités du Bureau de la documentation ?

Nous nous intéresserons dans une première partie à la définition de la veille et du métier de veilleur. Il s'agira ici de montrer que la notion recouvre une diversité de pratiques et qu'une graduation des types de veille peut être établie suivant leur niveau de spécialisation et de valeur ajoutée. Une analyse des définitions du métier de veilleur nous permettra par ailleurs d'identifier les points de convergences et les spécificités de cette fonction par rapport à la fonction documentaire. Enfin nous nous interrogerons sur les particularités éventuelles d'une veille menée dans un contexte ministériel et orientée sur le développement durable.

Une seconde partie sera consacrée à la présentation des fonctionnalités d'une plateforme de veille, ses avantages mais aussi ses contraintes. Nous nous intéresserons également aux conditions de mise en œuvre d'un tel projet. Il sera question de gestion de projet par développements itératifs, de conduite du changement et de création de synergie avec les utilisateurs.

Enfin, une troisième partie aura pour objet l'étude du projet de veille mutualisée mené par le Bureau de la documentation du Commissariat général au Développement durable. Notre analyse portera notamment sur la manière dont l'activité de veille pourra s'articuler avec les autres activités du Bureau de la documentation et, plus largement, sur l'impact de cette activité sur la fonction documentaire, ceci en termes de compétences, d'activités et de positionnement vis-à-vis des utilisateurs.

Première partie :
**La veille, un concept et des
pratiques dont la définition varie
en fonction des acteurs et du
contexte de mise en œuvre**

1 La veille, un concept qui recouvre une diversité de pratiques et d'acteurs

Les pratiques de veille variant en fonction du contexte et du type d'organisation dans lesquels elles sont mises en œuvre, il s'agit d'une notion qui ne se laisse pas aisément définir. A la lecture de la littérature sur le sujet, nous rejoignons le constat fait par A-M. Libmann selon lequel la définition de la veille recouvre deux pôles relativement éloignés, l'un la rapprochant des pratiques de la fonction documentaire, l'autre de celles de l'Intelligence économique [19, LIBMANN]. Prise au cœur de tensions entre ces deux domaines, la veille est un concept ambigu qui se prête à des interprétations variées, aboutissant parfois à des emplois abusifs du terme. Nous tenterons donc dans les deux prochains chapitres de dessiner les contours de la veille, en montrant notamment ses points de convergences et de divergences avec les pratiques documentaires.

1.1 Essai de définition du concept au travers des missions de la veille

Parmi les nombreuses définitions proposées dans la littérature, nous retiendrons celle définie par la norme AFNOR XP 50-053 [7, AFNOR]. Selon celle-ci la veille est « une **activité continue** et en grande partie **itérative** visant à une **surveillance active de l'environnement** technologique, commercial, etc., pour en **anticiper** les évolutions. »

Cette définition de la veille met en exergue plusieurs caractéristiques :

- L'aspect itératif met l'accent sur le caractère récursif du processus de veille qui « s'enrichit au fur et à mesure de son déroulement et redéfinit parfois ses propres finalités ». [12, CARON-FASAN]
- Son caractère continu et systématique, ensuite, implique « la mise en place d'un dispositif organisé et structuré pour permettre une surveillance systématique de l'environnement » [9, BENSLIMANE]
- L'anticipation enfin, la surveillance de l'environnement permettant à l'organisation de déceler des indices, des signes, des indicateurs ou "signaux faibles" pour anticiper l'évolution de l'environnement [9, BENSLIMANE]

Ce dernier trait pose la question de la finalité de la veille. De par sa fonction anticipative, un des objectifs de la veille, auquel elle est parfois résumée, est la détection des menaces et des opportunités qui peuvent apparaître dans l'environnement d'un organisme. Cette

acception est intrinsèquement liée au contexte dans lequel la veille s'est développée. Apparue au début des années 90, la veille s'est d'abord implantée dans les entreprises qui, face à une économie en cours de mondialisation, cherchent les moyens de maintenir, voire accroître leurs performance et compétitivité. Le rôle alors dévolu à la veille consiste à alimenter la conception de la stratégie de l'entreprise par une surveillance de l'environnement.

Le rôle stratégique de la veille est souvent avancé comme un caractère la différenciant radicalement des activités de la documentation. Toutefois, sans remettre en cause la fonction stratégique que peut remplir la veille, nous pouvons nous demander s'il s'agit d'un caractère véritablement discriminant. En effet, la veille revêt-elle forcément un rôle stratégique (ici entendu comme facteur de détermination de la stratégie d'une entreprise) ? Au regard de la diversité des pratiques, envisager la veille sous ce seul critère ne nous semble pas rendre compte de la réalité. En outre, cet argument donne lieu à des raccourcis qui nous paraissent discutables. Ainsi, cherchant à mettre en exergue les éléments de différenciation entre veille et activités de la documentation, Jean-Pierre Bernat explique que la veille « concerne de l'information décisionnelle et uniquement ce type d'information » [10, BERNAT]. Or cette terminologie pose question. Qu'est-ce qui définit une information décisionnelle ? A quels critères répond-t-elle ? L'auteur ne le précise pas. Il nous semble qu'il y a ici confusion entre objet et finalité de la veille. Parler d'information décisionnelle n'a pas grand sens en soi. Pour revêtir un caractère décisionnel les informations collectées doivent être mise en relation, faire l'objet de méthodes d'analyses stratégiques pour en faire une « information signifiante », c'est-à-dire convertie en une nouvelle connaissance et rendue exploitable pour la réflexion stratégique et la prise de décision [32, SUTTER]. C'est ainsi passer sous silence les différents niveaux d'analyse auxquels doivent être soumises les informations et les différents acteurs qui interviennent dans un processus de veille.

Il est à noter que les auteurs qui mettent en avant la fonction stratégique de la veille comme un élément caractéristique et différenciateur, l'entendent avant tout dans la cadre d'une démarche relevant de l'Intelligence économique. Les deux notions sont même parfois employées indifféremment. Or cette absence de distinction est source de confusion pour les entreprises qui peuvent avoir des difficultés à déterminer si leurs pratiques relèvent ou non de la veille [14, COHEN]. Si la veille constitue bien un élément de l'Intelligence économique, ces deux notions ne se confondent pas pour autant : leurs fonctions et leurs objectifs ne

sont pas du même ordre. Nous rappellerons ici les trois missions de l'Intelligence économique telles qu'elles sont définies dans le rapport Carayon (2003) :

- la maîtrise et la protection du patrimoine scientifique, technologique et concurrentiel de l'entreprise ;
- la détection des menaces et des opportunités que l'entreprise peut affronter ;
- la constitution de stratégies d'influence au service de l'entreprise

Comme l'indique C. Cohen la différenciation entre veille et Intelligence économique se situe au niveau de « l'attitude face à l'incertitude et aux potentialités d'avenir. Alors que la veille est passive (elle subit le changement), au mieux réactive (elle attend le changement pour réagir) ou préactive (elle se prépare à un changement anticipé), l'Intelligence économique est proactive (elle agit ou recommande d'agir pour provoquer le changement) » [14, COHEN].

Cette différenciation est d'importance. Elle se manifeste notamment au niveau des produits qui en seront issus. S'il revient à la veille de procéder à l'analyse des informations sélectionnées et à leur synthèse pour faciliter la prise de décision, en revanche les préconisations ou les recommandations d'action relèvent de la fonction proactive de l'Intelligence économique.

Il est d'ailleurs à noter que dans l'explicitation des enjeux de la veille donnée sur le portail de l'Intelligence économique, cette différence est clairement exprimée : « la veille a pour but le **recueil de l'information** mais aussi **sa qualification** et **sa quantification** suivant des critères propres à chaque entité concernée et le contexte pris en considération. L'un des enjeux réside dans l'estimation qui est faite de l'information et sa classification. **Il ne s'agit nullement d'un travail de traitement de l'information mais de l'alimentation du processus analytique de cette dernière de façon efficiente. (...) La diffusion de l'information** de manière réfléchie et coordonnée aux différentes entités concernées **doit permettre son traitement et la création de connaissances.** »

Cette distinction entre fonctions et objectifs respectifs de la veille et de l'Intelligence économique étant faite, il convient à présent de revenir sur les finalités de la veille. Comme nous l'avons déjà mentionné, circonscrire le champ de la veille à un objectif stratégique nous semble inopérant pour rendre compte de la diversité des veilles pratiquées. A l'instar de G. Balmisse, il nous apparaît plus juste de considérer qu'il existe deux approches de la veille,

l'une privilégiant son caractère anticipatif, l'autre son aspect opérationnel, comme l'indique d'ailleurs la norme AFNOR XP 50-053 [7, AFNOR].

G. Balmisse définit ainsi les caractéristiques de ces deux approches : « Pour la première, la veille a pour fonction de rechercher des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution d'une activité, d'un produit, d'une technologie. Usuellement, ces informations sont appelées signaux faibles. Leur analyse permet à l'entreprise d'anticiper sur les évolutions futures et ainsi de mieux se positionner. Pour la seconde, la veille doit permettre de rassembler thématiquement et de manière actualisée, des informations peu accessibles usuellement. Il s'agit d'avoir une meilleure connaissance de l'environnement pour améliorer les prises de décision opérationnelles. » [8, BALMISSE].

S'intégrant dans les processus opérationnels (ce dont témoigne la segmentation de la veille en différentes catégories), les objectifs de la veille se révèlent être étroitement liés aux processus ou aux activités qu'elle est appelée à soutenir. Ce sont eux qui détermineront ses objectifs. Dans ce cadre, le rôle de la veille sera alors de fournir une aide à la décision en alimentant les destinataires en informations pertinentes, c'est-à-dire en adéquation avec leur besoin, donc avec l'utilisation qu'ils en auront. Ce dernier point suppose que la finalité de la surveillance ait été clairement définie par les utilisateurs. Cet aspect est primordial. Il convient en effet que les commanditaires formulent clairement la mission qu'ils assignent à la surveillance, faute de quoi la veille risque de devenir « une double exploration : exploration de l'environnement extérieur mais aussi exploration de son utilité potentielle pour l'entreprise » [12, CARON-FASAN]. Comme le précise D. Frochot, « surveiller un sujet ne se fait jamais *in abstracto*. Il faut donc savoir pourquoi il doit être suivi, sous quel angle il est stratégique de le suivre, quels en sont les avantages recherchés, et les profits attendus. » [16, FROCHOT]

1.2 De la veille informationnelle à la veille stratégique

Afin d'illustrer notre propos, le tableau ci-après propose une synthèse des différents types de veilles qui peuvent être pratiquées. Ces veilles catégorielles présentent l'avantage de définir un périmètre de surveillance, permettant ainsi d'en préciser l'objet, voire l'objectif. Loin de chercher à être exhaustive, cette présentation vise essentiellement à cerner les différents domaines d'application de la veille. Ce faisant, nous pourrions également situer en regard des expressions aux contours plus flous telles que « veille stratégique », « veille documentaire » et « veille informationnelle ».

	Informations recherchées	Description
Veille sociétale	Signaux faibles sur l'évolution des comportements	Visé à établir une surveillance de la société dans son ensemble en cherchant à identifier ses évolutions cachées au travers de l'analyse des signaux faibles sur l'évolution des comportements, des modes de vie
Veille sectorielle	Dynamique du secteur	Identifie la dynamique d'une industrie au travers de l'analyse des mouvements, explicites ou implicites, de ses fournisseurs, clients, concurrents, produits et technologies de substitution
Veille concurrentielle	Chiffres d'affaires, nouveaux produits, acquisitions des concurrents	Permet de comprendre la situation actuelle et la politique des concurrents à travers l'analyse de leur situation financière, de leurs nouveaux produits, de leur déploiement commercial, de leurs acquisitions
Veille commerciale	Besoins explicites et surtout tacites des clients	Porte sur l'évolution des besoins des clients. Il s'agit de besoins formulés explicitement ou de besoins plus tacites relevant de pratiques qui ne sont pas toujours conscientes. Dans la mesure où elle se positionne sur un mode continu et pas seulement ponctuel comme peuvent l'être les études marketing, la veille est bien distincte de cette discipline
Veille fournisseurs	Pérennité, technologies, savoir-faire des fournisseurs	Permet d'analyser la situation actuelle des fournisseurs sur le plan financier, technologique, commercial, humain, etc., et d'identifier la manière dont elle est susceptible d'évoluer.
Veille juridique et réglementaire	Normes et règlements	Traque les évolutions des textes de lois, comme des normes et des règlements, pouvant avoir une incidence sur l'offre aussi bien que sur les modes de fonctionnement.
Veille image	Eléments de perception de l'organisation par les clients, les fournisseurs et l'ensemble des parties prenantes	A pour vocation d'informer l'entreprise sur la manière dont elle est perçue par l'ensemble des intervenants ayant un rapport direct ou indirect avec elle. Il peut s'agir des clients, des fournisseurs, des associations de consommateurs, des instances gouvernementales.
Veille technologique	Evolution des technologies actuelles et futures des produits et processus de l'entreprise ainsi que de ses concurrents, fournisseurs et partenaires	A pour cible l'identification des évolutions des techniques et des technologies utilisées ou susceptibles de l'être, concurrentes ou de substitution dans le contexte d'une entreprise

Les différentes catégories de veille [source : 8, BALMISSE]

La veille stratégique consiste quant à elle en la coordination de ces veilles catégorielles dont elle fait la synthèse afin de fournir des informations sur les tendances globales de l'environnement.

Nous avons indiqué précédemment qu'étaient également utilisées les expressions « veille documentaire » et « veille informationnelle » dont il convient de cerner l'objet pour pouvoir les situer face aux autres types de veille.

La formulation « veille informationnelle » (également appelée « veille informative ») peut poser question. En effet, à l'instar de D. Frochot, nous pouvons nous demander dans quelle mesure l'expression ainsi formée ne constitue pas un pléonasme. Ce dernier la juge néanmoins recevable dans la mesure où « toute pratique informative n'est pas de la veille » [16, FROCHOT]. Sans discuter du bien-fondé d'une telle expression, nous pouvons néanmoins remarquer que son caractère très général la maintient dans une imprécision qui la rend applicable à toutes les pratiques de veille.

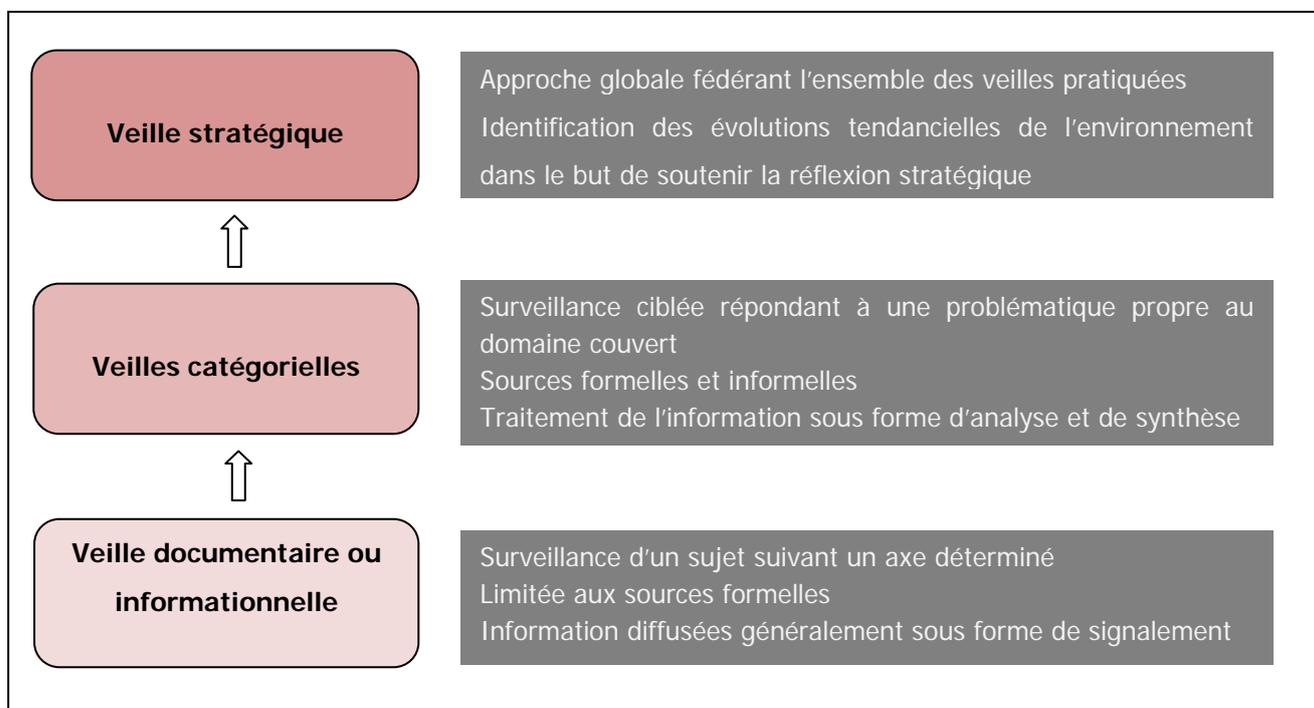
A contrario, I. Moreau et J. Rodrigue lui attribuent une fonction spécifique. S'appuyant sur les rôles des différents intervenants impliqués dans un processus de veille, elles définissent la veille informationnelle comme « l'apport du professionnel de l'information au processus de veille stratégique » [20, MOREAU]. Elles tiennent d'ailleurs la veille informationnelle et la veille documentaire pour équivalentes. Au regard des similitudes des définitions, nous sommes enclins au même constat.

La veille documentaire est définie par G. Chartron comme une surveillance de sources diversifiées donnant lieu à la diffusion de signalements [13, CHARTRON]. Son but est de faciliter l'identification de ressources pertinentes et de maintenir un flux régulier d'informations appropriées dans des champs d'intérêt précis [9, BENSLIMANE]. Si la diffusion se limite le plus souvent au signalement, l'information peut également être mise en forme de façon neutre selon différents niveaux de valeur ajoutée (des bulletins de veille aux synthèses documentaire). Selon la norme AFNOR¹, la particularité de la veille documentaire est d'être circonscrite aux sources formelles contrairement aux autres types de veille qui

¹ Définition de la veille documentaire de l'AFNOR, citée dans l'étude de I. Moreau et J. Rodrigue mais dont la référence n'est pas précisée.

incluent également les informations informelles, issues généralement des remontées du terrain.

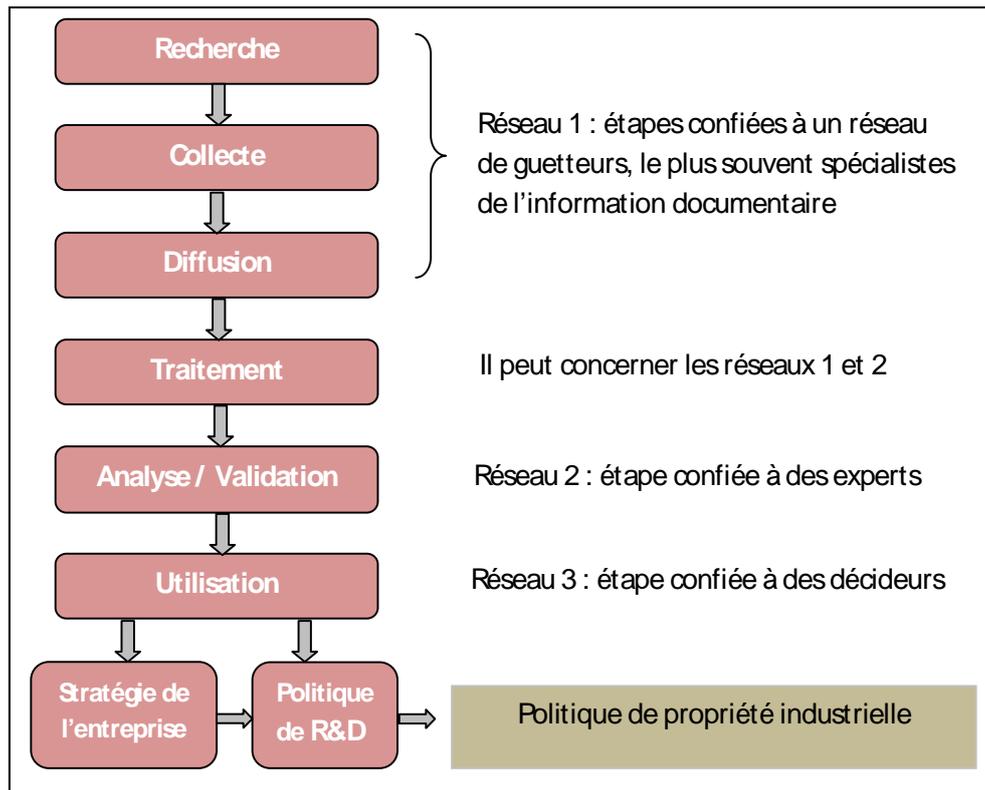
Pour conclure cette présentation, nous pouvons considérer que les différents types de veille forment un ensemble à l'intérieur duquel celles-ci s'échelonnent suivant leur degré de spécialisation, leur niveau d'expertise et de valeur ajoutée.



Echelonnement des types de veille

1.3 Les acteurs du processus de veille

Appréhender le processus de veille par les différents acteurs qu'elle fait intervenir constitue une autre grille de lecture intéressante pour comprendre le rôle que peuvent tenir les professionnels de l'information. Chaque étape du processus de veille fait en effet appel à des intervenants dont les rôles sont bien différenciés. Le schéma ci-après, inspiré du modèle élaboré par F. Jakobiak, reprend les principales phases du processus de veille en mettant en regard les acteurs concernés.



Les réseaux d'acteurs intervenant dans le processus de veille [source : 18, JAKOBIAK)

Le modèle conçu par F. Jakobiak fait clairement apparaître trois catégories d'acteurs : les observateurs, les experts du domaine et les décideurs.

Parmi les observateurs (ou guetteurs) on distingue 2 catégories : les professionnels de l'information, chargés de l'information formelle, et les autres observateurs, internes à l'organisme, qui sont susceptibles de faire remonter les informations informelles provenant le plus souvent de sources humaines.

Deux éléments nous semblent intéressants à relever :

- D'une part, selon ce modèle, la phase de diffusion précède celle de traitement et non l'inverse comme cela peut être indiqué par certains auteurs
- D'autre part, la phase de traitement des informations est à l'intersection des deux réseaux d'acteurs que sont les observateurs et les experts

Les divergences d'interprétation entre les auteurs concernant l'enchaînement des étapes du processus de veille et la place particulière de la phase de traitement des informations, nous semblent être à l'origine de la confusion qu'il peut y avoir quant au rôle imparté au veilleur. A

23

ce propos, le modèle élaboré par F. Jakobiak offre l'avantage d'opérer une répartition des tâches suivant une ligne de partage claire. Les professionnels de l'information effectuent un premier niveau de traitement de par la sélection et la mise en forme des informations, facilitant ainsi leur exploitation par les experts. Ils peuvent également procéder à des analyses statistiques grâce aux outils d'analyse de l'information (cf. deuxième partie, chapitre 1.2). Analyses et synthèses relèvent quant à elles de l'expertise des spécialistes.

1.4 Le degré de maturité de l'organisation

La création d'un service de veille s'inscrit dans une démarche qui doit mobiliser l'ensemble de l'organisation dans laquelle elle est mise en œuvre. Au-delà des solutions techniques mises en place, l'efficacité du dispositif sera d'abord fonction de l'implication des membres de l'entreprise, tant au niveau décisionnel qu'opérationnel. Il s'agit de créer une dynamique humaine et organisationnelle favorable à l'acquisition d'une culture de veille ce qui implique la sensibilisation et la formation des acteurs, le développement d'approches transverses et l'animation du dispositif.

Toutefois, face à un tel projet, toutes les organisations n'ont pas le même degré de maturité. Cet aspect sera à prendre en compte car il déterminera en partie le type de dispositif qui pourra être mis en place. Trois phases peuvent être distinguées [8, BALMISSE] :

- L'époque de l'information : la veille vise à fournir des informations sur l'environnement de l'entreprise mais sans objectif opérationnel déterminé. La diffusion des informations se fait essentiellement par newsletters.
- L'époque de la gestion : intégrée dans les activités de l'entreprise, la veille s'insère dans les processus opérationnels. Les informations issues de la surveillance viennent étayer les réflexions en vue des choix opérationnels à effectuer (choix d'un fournisseur ou développement d'un nouveau produit par exemple). Cette phase se caractérise par la désignation de responsables de veille dans les différentes fonctions de l'entreprise autour desquels se structurent les réseaux de veille. L'organisation du dispositif devient alors propice à la création d'une dynamique collective de collecte et d'analyse des informations.
- L'époque de l'action : l'organisation est alors mature pour la mise en place d'une démarche d'Intelligence économique ce qui se traduit par « l'organisation volontariste d'une consolidation des informations de veille afin de réaliser des

actions offensives en direction des concurrents, fournisseurs, instances gouvernementales, etc. »

2 Fonction de veille versus fonction documentaire

Le professionnel de l'information peut-il prétendre au statut de veilleur ? Le sujet fait débat. Suivant les auteurs considérés, certains mettront en avant son expertise en matière de recherche et de gestion de l'information comme le rendant apte à une évolution possible, pour d'autres au contraire, le professionnel de l'information demeure étranger aux enjeux propres à la veille et à la spécificité de son approche. Nous tenterons ici d'apporter un éclairage à cette question en l'abordant sous l'angle des compétences et des activités.

2.1 Ambiguïté de la fonction de veilleur

Pour déterminer l'écart qui peut séparer le professionnel de l'information du métier de veilleur encore faudrait-il qu'il y ait consensus sur la définition de ce dernier. Or, là aussi, des divergences d'interprétations apparaissent.

Suivant la norme AFNOR XP 50-053, un « veilleur » est défini comme « une personne qui dans un environnement professionnel est chargée d'assurer des fonctionnalités du système de veille ». Le système de veille est lui défini comme un « ensemble structuré réunissant les compétences répondant à des besoins de veille ». Il s'agit donc du dispositif qui structure l'activité de veille. Il comprend les moyens humains et techniques. Force est de constater l'imprécision de la norme quant au rôle impartit au veilleur à l'intérieur du système : est-il en charge de l'animation du dispositif ? Prend-il part à la chaîne de traitement de l'information ? Et si oui, est-il censé l'assurer dans son ensemble ou bien en partie ? Ou bien encore doit-on considérer tout participant à un processus de veille, qu'elle que soit l'étape à laquelle il intervient, comme un veilleur ?

Pourtant, cette même norme, donne par ailleurs un descriptif précis des tâches que doit pouvoir effectuer celui qu'elle nomme, non pas veilleur, mais « prestataire de services de veille » :

- Comprendre l'organisation dans laquelle l'activité de veille est mise en place (métier, culture et stratégie)
- Décrypter le réel besoin en termes de veille et ses finalités pour l'organisation
- S'immerger aisément dans la thématique correspondant au thème de la veille

- Accéder et maîtriser la recherche à partir de sources diversifiées, formelles et informelles
- Interpréter l'information collectée (donner du sens) en s'appuyant sur les techniques d'analyse adaptées au thème de la veille et à sa finalité
- Restituer l'information traitée de manière intelligible et sous un angle opérationnel pour le client et adapter à la culture de son organisme

A l'instar de la définition de la veille, il apparaît que la définition du métier de veilleur diffère selon qu'on le rapproche soit de l'activité documentaire soit de l'Intelligence économique. Comme l'indique A.M. Libmann, l'analyse des référentiels propres à chacun de ces domaines illustre ces divergences. Ainsi, alors que le référentiel des métiers-types de l'ADBS établit un profil de « veilleur-documentaliste » assez proche de celui du documentaliste, celui de l'Intelligence économique, promu par le HRIE (Haut responsable à l'Intelligence économique), rapproche le veilleur de l'analyste en Intelligence économique. [19, LIBAMNN]

Ainsi, selon les auteurs, le veilleur sera considéré soit d'abord comme un spécialiste de la recherche d'information, assimilant son rôle à celui des observateurs si l'on se réfère au modèle de F. Jakobiak, l'analyse des informations étant confiée aux spécialistes du domaine, soit comme un professionnel également capable d'assurer la phase de traitement de l'information en fournissant des synthèses à haute valeur ajoutée. Selon cette approche, la capacité d'analyse apparaît ainsi comme un des éléments essentiels qui différencie le veilleur du professionnel de l'information.

La littérature s'accorde en revanche sur la nécessité pour le veilleur d'avoir une double compétence : celle liée aux techniques de la veille et celle du champ professionnel dans lequel il opère. En effet, quelle que soit la définition que l'on retienne, un minimum de spécialisation est nécessaire pour que celui-ci soit en capacité d'effectuer une sélection pertinente de l'information.

2.2 Une méthodologie similaire mais une approche différente

Fonction de veille et fonction documentaire sont toutes deux des approches professionnelles de l'information. Ayant pour objet le recueil et l'exploitation de cette même matière première, celles-ci partagent un même socle méthodologique, notamment en matière de techniques de recherche d'information. Il est à noter, d'ailleurs, que de nombreux ouvrages sur la veille insistent essentiellement sur cet aspect de l'activité au détriment des autres étapes que sont le traitement, l'analyse et la diffusion [11, BERNAT]. Il en résulte une certaine confusion quant à ce qui fonde la spécificité de la veille. Pourtant, derrière cette proximité méthodologique, apparaissent de nombreuses différences liées aux finalités propres à chacun de ces domaines. Le tableau ci-après reprend les principales différences entre recherche documentaire et veille recensées par les auteurs :

	Recherche documentaire	Veille
Finalité	Traquer la connaissance	En prise avec une décision
Domaine d'intervention	Savoir ce qui se fait, ce qui a été écrit (information utile)	Savoir ce qui est utile pour bien décider (information critique)
Métrique d'utilisation	Détermination du moyen d'accès	Détermination de la crédibilité
Type de démarche	Réponse à une question ponctuelle	Activité continue
Sources	Formelles	Formelles et informelles Informations souvent parcellaires et multisectorielles
Traitements	Restitution variable selon le client	Diffusion rapide et actualisée Analyse de contenu
Travail	Individuel	Collaboratif, relationnel
Contraintes	Selon le commanditaire	Temps, réactivité, créativité, intérêt reconnu

Différences entre recherche documentaire et veille [sources : 11, BERNAT ; 13, CHARTRON]

Ainsi, alors que la documentation vise une couverture systématique des thématiques relevant de son champ d'investigation, la veille répond quant à elle à une problématique de recherche [16, FROCHOT]. Le point de départ et la finalité sont donc très différents. Pour être un objet de veille, il convient que le sujet soit l'objet d'un enjeu ou tout au moins que la finalité de sa surveillance soit clairement explicitée par les destinataires de la veille. La définition du sujet doit donc faire l'objet d'un travail collectif, rassemblant professionnels de l'information et utilisateurs. Il s'agit de déterminer ce que l'on cherche, dans quel but, par quels moyens et d'identifier quel serait le type d'information pertinente et utile. En ce sens la veille est un travail de sélection et non une recherche d'exhaustivité. « L'information est diffusée pour son utilité et non par principe » [20, MOREAU]

De par ces caractéristiques, la veille se distingue donc clairement du suivi documentaire. Or, comme le signale D. Frochot, utiliser ces termes comme synonymes constitue un des abus de langage les plus courants. Si le suivi documentaire s'inscrit, comme le sous-tend le terme de « suivi », dans la durée, cela ne suffit pas pour qu'il réponde aux critères de la veille. Certes, les pratiques peuvent converger, notamment quand elles donnent lieu à la mise en place d'une diffusion sélective de l'information. Il s'agit là de « l'utilisation d'une des techniques dérivant de la veille et donc d'un premier pas vers la fonction de veille » [16, FROCHOT]

Enfin, un dernier élément de différenciation entre les deux approches tient au rapport au document et au traitement dont il fera l'objet. Nous citerons ici D. Frochot qui explicite très clairement la différence entre les deux démarches : « [le documentaliste] exploite le document pour ce qu'il est et en tire la substantifique moelle en vue de la stocker pour la retrouver et la diffuser. Le veilleur va par exemple - en s'appuyant éventuellement sur un travail documentaire - faire émerger d'autres types d'informations du corpus documentaire collecté. Ce qui va l'intéresser n'est pas de trouver x documents sur tel sujet, mais de constater que dans la base de données, x% de documents sur le même sujet émanent de 15 auteurs qui tous travaillent dans deux universités. Il en induira qu'il y a là deux points de concentration sur un thème de recherche, ce qu'on appelle, dans le jargon de la veille, un *collège invisible*. » [16, FROCHOT]

2.3 De la documentation à la veille : les évolutions nécessaires

Si fonction de veille et fonction documentaire partagent des bases méthodologiques communes, s'inscrire dans une démarche de veille suppose néanmoins pour le professionnel de l'information des évolutions qui touchent à la fois à ses compétences et à son positionnement vis-à-vis des utilisateurs.

Concernant les compétences, A.M. Libmann indique que les « deux lacunes » principales du profil documentaire sont l'analyse et l'animation de réseau. [19, LIBMANN]

L'analyse constitue, comme nous l'avons vu précédemment, un point de divergence entre les deux approches de la veille, celle issue des activités de la documentation et celle conçue dans une perspective d'Intelligence économique. Analyser « c'est créer un modèle permettant à l'esprit humain de saisir l'intégralité d'une problématique, tout en saisissant les relations entre ses différentes variables (ce qui dépasse la simple décomposition d'un tout en ses parties » [19, LIBMANN]. Il existe néanmoins plusieurs niveaux d'analyse. Ainsi, il est intéressant de noter que la norme AFNOR XP 50-053 distingue deux phases de traitement de l'information :

- la phase de traitement/analyse des données collectées
- la phase de synthèse et mise en perspective

Lors de la première phase, il s'agit « d'analyser les informations collectées et de les organiser de façon à les rendre exploitables (à travers, par exemple des résumés, un système de classification, une synthèse, une analyse bibliométrique, etc.) ». La deuxième phase consiste à « dégager le « sens » ou les aspects stratégiques des informations collectées et de proposer une formulation adaptée au processus de décision de l'organigramme. » [7, AFNOR]

Si la première étape relève des compétences du professionnel de l'information, la seconde en revanche procède d'un autre niveau d'expertise. Selon A.M. Libmann, l'acquisition de cette compétence n'est toutefois pas inaccessible et repose sur « trois points :

- la formation, le niveau de formation initiale comptant sans doute pour beaucoup
- la connaissance approfondie du métier de l'entreprise

- la connaissance des problématiques stratégiques de l'entreprise, indispensable tant pour la sélection de l'information que pour son traitement opérationnel » [19, LIBMANN]

L'animation, quant à elle, est nécessaire pour faire vivre le dispositif et créer une dynamique collective. Activité de réseau, la veille implique la création de groupes de travail au sein desquels collaboreront des profils variés et complémentaires. Le rôle du veilleur sera alors double : il devra à la fois susciter et soutenir l'implication et la participation des membres en capitalisant et en favorisant les échanges et veiller à la cohérence du dispositif et à sa coordination. La mission d'animation suppose donc de savoir faire montre non seulement d'un bon sens relationnel mais aussi de qualités d'organisation et de rigueur.

Enfin, outre une évolution des compétences, la mise en place d'une activité de veille nécessitera également un changement de positionnement du professionnel de l'information vis-à-vis des utilisateurs. Il devra savoir se rapprocher des sphères décisionnelles, s'approprier les enjeux et les problématiques que sous-tendent les axes de surveillance et devenir force de proposition [19, LIBMANN]. Il lui faudra se montrer plus mobile au sein de l'organisation, plus visible pour les utilisateurs et évoluer vers l'anticipation et la réactivité.

3 La veille dans un contexte ministériel : des spécificités ?

Comme nous l'avons indiqué, la veille a d'abord pris son essor dans les entreprises. Ses objectifs et les bénéfices attendus sont le plus souvent formulés en termes de préservation de la position de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents : conserver ou gagner des parts de marché par une surveillance active de l'environnement, détecter les menaces potentielles et les opportunités de développement. Vue sous cet angle, la finalité communément admise (ou affichée) de la veille est d'améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise [14, COHEN].

Or qu'en est-il des pratiques de veille dans des organismes publics qui théoriquement ne sont pas soumis à une logique concurrentielle ? Quels sont les objectifs poursuivis ? La démarche présente-elle des spécificités ?

Au regard du nombre de retours d'expériences (articles et mémoires) faisant état d'activités de veille menées dans le cadre d'organismes publics, nous pouvons constater qu'il s'agit désormais d'une pratique bien implantée, ce que confirme d'ailleurs l'étude menée par I. Moreau et J. Rodrigue en 2007 auprès d'une soixantaine d'organisations gouvernementales. Les objectifs et les bénéfices attendus sont bien sûr variables en fonction du cadre de mise en œuvre et il serait ici fastidieux d'en dresser une liste exhaustive. D'une manière générale, nous pouvons noter que la surveillance de l'environnement apparaît tout aussi nécessaire pour ces organismes, que ce soit dans une démarche d'étalonnage ou pour suivre les évolutions (réglementaires, sociétales, technologiques, etc.) qui pourraient impacter leurs activités. Ce bilan, rapide, nécessiterait bien sûr d'être étoffé et nuancé par une analyse précise des pratiques de veille dans les organismes publics.

Concernant d'éventuelles spécificités, la littérature, à notre connaissance, n'en fait pas état. Néanmoins, lorsque nous avons abordé ce sujet avec des professionnels de l'information exerçant au sein de ministères, la majorité s'accorde pourtant à déceler quelques particularités. Il s'avère que la réponse faite à cette question est à envisager sous un double aspect : il convient en effet de différencier méthodologie et objet de la surveillance.

Ainsi, si l'on se place du point de vue méthodologique, la réponse sera négative. La démarche, quel que soit son contexte de mise en œuvre, procède de la même logique, suivant les étapes classiques du processus. En revanche si l'on considère la question du point de vue de l'objet de la surveillance, des différences peuvent apparaître. En effet, nous pouvons considérer que dans un contexte de veille concurrentielle, qui reste à ce jour la veille la plus pratiquée par les entreprises², l'environnement et les acteurs à surveiller seront relativement ciblés. La surveillance pourra s'appuyer sur des entités nommées (noms de marques et/ou d'entreprise par exemple) et le type d'information recherché sera surtout factuel. Dans un contexte ministériel, en revanche, suivant le domaine de compétence concerné, la nature des informations recherchées peut présenter des difficultés propres de traitement. Comme le résume Marie-Pascale Krumnow, adjointe de la sous-directrice chargée du management de l'information ouverte au ministère des Affaires étrangères, « lorsqu'on travaille sur des entités nommées, on est plus facilement sûr du résultat. Sur des domaines comme la politique étrangère, on est dans des choses beaucoup plus subjectives. Les problèmes de vocabulaire, de sémantique et de multilinguisme se posent de manière accrue. »

Cette assertion doit bien sûr être relativisée en fonction du type de veille pratiqué : dans le cas d'une veille sociétale, par exemple, il est fort probable que les veilleurs soient confrontés aux mêmes problématiques. Mais nous pouvons néanmoins retenir que suivant l'objet de surveillance, la veille pourra présenter des difficultés spécifiques de mise en œuvre. Afin de poursuivre la réflexion, le chapitre suivant se propose d'étudier les éventuelles spécificités d'une veille orientée développement durable.

² Suivant l'édition 2008 (dernière en date) du baromètre des pratiques de veille des grandes entreprises françaises réalisé par la société Digimind.

4 Veille et développement durable

4.1 Le concept de « développement durable »

Issu d'une longue période de négociations à l'échelle internationale, le concept de « développement durable » s'est progressivement construit à partir de la deuxième moitié du XX^{ème} siècle. Traduction de l'expression anglaise « Sustainable Development », il est apparu pour la première fois en 1980 dans le rapport « World Conservation Strategy » présenté par l'UICN³. Une définition en fut proposée, en 1987, par le rapport Bruntland⁴ tandis que le sommet de la Terre à Rio en 1992 en consacra l'expression et marqua le début de sa vulgarisation [5, PESQUEUX]. La traduction du terme « sustainable » par celui de « durable » est soumise à débat car le terme anglais exprime moins un état fixe d'harmonie qu'un processus en évolution continue [6, STRANGE]. Aussi, d'autres termes comme le « développement soutenable » ou le « développement acceptable » sont également proposés.

Le développement durable est défini par le rapport Bruntland comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs ». Né de la prise de conscience des dérèglements écologiques et sociaux engendrés par le modèle de développement hérité de la révolution industrielle, le développement durable se veut « un processus de développement qui concilie l'écologique, l'économique et le social et établit un cercle vertueux entre ces trois pôles : c'est un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable. » [4, MEDD]. Economie, écologie et société constituent ainsi les « trois piliers » du développement durable.

Au cœur du développement durable, se trouve la prise de conscience de l'interdépendance étroite qui existe entre ces trois piliers. Une démarche de développement durable nécessite donc de dépasser les approches compartimentées par un traitement conjoint des effets économiques, sociaux et environnementaux de toute politique ou action humaine [6, STRANGE]. Cette approche implique une recherche d'intégration par des approches multi-

³ Union internationale pour la conservation de la nature

partenariales et interdisciplinaires, faisant coopérer « des acteurs de disciplines différentes (économie, sociologie, écologie, etc.), de milieux différents (entrepreneurial, associatif, institutionnel, administratif, syndical, etc.), agissant à des échelons territoriaux différents, du niveau international au niveau local. » [4, MEDD]. Le développement durable suppose donc un nouveau mode de gouvernance qui se concrétise par la mobilisation et la participation de tous les acteurs de la société au processus de décision. Elle est de ce fait une forme de démocratie participative.

Si cette brève présentation permet de cerner les principes qui fondent le développement durable, elle laisse également entrevoir toute la complexité d'une telle démarche. Tenter de discerner les répercussions potentielles des décisions tant du point de vue économique que social et environnemental, nécessite en effet une approche globale, pluridisciplinaire et intégrant des échelles temporelles et spatiales multiples.

En outre, sous une apparente unité, la notion de développement durable recouvre une multiplicité de dimensions, multiplicité qui est source de confusion quant à l'interprétation qui en est faite. La question du statut du développement durable peut en effet être posée : s'agit-il d'une forme de « théorie du développement », d'un principe directeur, d'une méthode de gestion, voire d'une critique politique et morale ? [5, PESQUEUX] Comme le démontre Y. Pesqueux, la notion de développement durable revêt à la fois « une acception descriptive, historique, économique, géographique, politique et dogmatique mais l'usage qui en est fait mélange ces différents aspects, qui plus est de façon variable, d'où la difficulté de compréhension ». « Objet frontière » issu de la « sédimentation de courants variés », parfois antagonistes, le développement durable se révèle être une notion qui s'est chargée « d'un contenu à la fois commun et divergent suivant les opinions et positions de ceux qui s'y réfère. » [5, PESQUEUX]

Fournissant un cadre d'action, le développement durable peut être ainsi considéré tout à la fois comme [6, STRANGE] :

- un cadre conceptuel : un outil pour changer la vision prédominante du monde et adopter une vision plus holistique et équilibrée
- un processus : une façon de mettre en pratique les principes de l'intégration dans toutes les décisions

⁴ Issu des travaux de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement réunie sous 35

- une finalité : trouver un équilibre cohérent et viable à long terme conciliant enjeux économiques, sociaux et environnementaux

Mais la principale caractéristique porteuse de confusion est l'extensivité de la notion. En effet, traiter conjointement des aspects économiques, sociaux et environnementaux, ceci dans une approche multidimensionnelle, ne revient-il pas à inclure à peu près tout ce qui existe ? [6, STRANGE] Lorsque l'on essaye de déterminer le périmètre qui relève du développement durable, on ne peut qu'être frappé par l'immensité du sujet. Touchant l'ensemble des acteurs (Etats, acteurs économiques, société civile) et des activités humaines, le développement durable se prête à une « déclinaison quasi-illimitée de ses principes d'action » [5, PESQUEUX] comme en témoignent l'inflation des expressions s'adjoignant le qualificatif de « durable » : tourisme durable, ville durable, consommation durable, agriculture durable, etc. Cette caractéristique constitue une des principales difficultés lorsque l'on essaye d'aborder un sujet sous l'angle du développement durable.

4.2 Les difficultés posées en termes de veille

De par la complexité même de cette notion, une veille orientée développement durable présente des spécificités et des difficultés propres.

Comme l'a montré M.L. Caron-Fasan, un tel projet nécessite la mise en œuvre d'une approche « globale, transversale et systémique » [12, CARON-FASAN], ce qui suppose de dépasser la vision parcellaire des veilles catégorielles pour créer et orchestrer un ensemble cohérent orienté vers un même objectif. Le développement durable portant sur l'interdépendance des aspects économiques, environnementaux et sociaux, la surveillance devra être élaborée comme un tout et porter simultanément sur de multiples facettes.

Par ailleurs, le caractère très extensif et flou de cette notion ne sera pas sans poser problème lorsqu'il s'agira de mettre en œuvre la surveillance. La phase de ciblage, notamment, peut s'avérer particulièrement problématique. Comment en effet déterminer les objectifs assignés à la veille ? Pour quels résultats ? Comme l'indique M.L. Caron-Fasan, « le développement durable étant encore aujourd'hui un concept flou, pour certains « nébuleux » et en construction, on peut s'interroger sur la capacité des entreprises à définir ce qu'elles souhaitent comme résultat d'une veille orientée développement durable » [12, CARON-FASAN].

Il apparaît ainsi que pratiquer une veille sur le développement durable complexifie la démarche et accentue les facteurs d'échec, de par la multiplicité des acteurs et le périmètre élargi qu'elle implique. Comme le résume Y. Pesqueux, « les enjeux de mission se trouvent compliqués par des enjeux d'objet » [5, PESQUEUX].

Deuxième partie : Fonctionnalités et conditions de mise en œuvre d'une plateforme de veille

1 Principales fonctionnalités d'une plateforme de veille

Notre propos n'est pas ici de faire une présentation exhaustive des différents types de plateforme de veille disponibles sur le marché mais plutôt de donner les éléments nécessaires au lecteur pour lui permettre d'appréhender les principales caractéristiques de ce type d'outil.

Notons en préambule que la terminologie pour désigner ces outils n'est pas encore figée, les auteurs utilisant indifféremment les termes de « progiciel de veille », « solution intégrée », « système de veille intégrée », « plateforme de veille intégrée ». Nous avons choisi, pour notre part, d'utiliser celui de « plateforme de veille » car il rend compte, à notre sens, de l'aspect centralisateur et multitâches de ce type d'outil.

La spécificité des plateformes de veille est de fournir dans une même application l'ensemble des fonctionnalités nécessaires pour couvrir la totalité du processus de veille, de la collecte à la diffusion en passant par l'analyse et le partage d'information. Elles permettent notamment « d'automatiser des processus liés à des tâches répétitives et de faciliter la manipulation et l'analyse des données via des interfaces appropriées » [23, THOMAS]. Les caractéristiques et possibilités offertes par les plateformes varient bien sûr d'un éditeur à l'autre et dans le cas d'un choix d'outil à effectuer, les offres seront à analyser dans le détail en fonction des besoins. Nous nous limiterons ici à indiquer les principales fonctionnalités qui peuvent être proposées pour chaque étape du processus de veille.

1.1 Collecte et stockage des informations

Dans le cadre de la veille, les types de sources à surveiller peuvent être extrêmement disparates et hétérogènes : information structurée, non structurée ; d'origine externe ou interne ; en libre-accès ou nécessitant authentification ou renseignement d'un formulaire [17, GFII]. A cette fin, les plateformes proposent des fonctionnalités permettant de gérer la collecte automatisée de sources multiples, quels que soient leurs modes d'accès ou les formats des informations :

- **Internet** : information en accès libre ou protégée par des formulaires d'authentification, gestion des pages dynamiques générées après une

recherche via un formulaire de recherche, gestion des codes mobiles (java, javascript, flash), gestion des sessions, du protocole https, etc.

- **Messagerie** : gestion des mails et des pièces attachées
- **Informations internes** : interrogation des bases de données internes, des systèmes de fichiers, des intranets, possibilité également d'agréger au système des informations informelles.

Les sources peuvent être surveillées dans leur ensemble ou bien partiellement. Afin de réduire le bruit, il est possible de paramétrer finement la surveillance en discriminant les parties de site à surveiller. La surveillance peut également être affinée et ciblée par des requêtes : mots-clés, expressions, requêtes booléennes complexes. Des fonctions de traitement de l'information comme le dédoublement ou le calcul d'un indicateur de pertinence peuvent également être proposées.

Enfin la possibilité d'archiver les informations collectées permet de pallier la volatilité de l'information sur Internet (problèmes de liens cassés).

1.2 Analyse de l'information

Afin de faciliter le traitement de flux importants d'information, les plateformes proposent des outils ou modules dédiés permettant une analyse automatique du contenu informationnel collecté. Parmi ces outils on distingue [8, BALMISSE ; 17, GFII] :

- **Les outils de classification et de catégorisation automatique** : génération de plans de classement ou des dossiers thématiques en déduisant, à partir des occurrences des mots, les thèmes principaux
- **Les outils d'extraction de connaissances (*text mining*)**: reposant sur des techniques linguistiques et mathématiques, les outils d'extraction des connaissances visent à extraire des éléments significatifs d'un corpus de documents. Fonctionnant selon un critère de similarité ou de nouveauté, ces techniques cherchent à mettre en évidence des tendances (signaux faibles) et des relations entre les éléments du corpus
- **Les outils de visualisation de l'information** : représentations graphiques (sous forme de sphères, de réseaux ou de grappes d'information) des liens identifiés par le biais du *text mining* entre concepts

ou entités nommées (noms de personnes, de société, marques, lieux, etc). Ces outils viennent à l'appui ou à l'aboutissement des étapes de traitement et d'analyse de l'information

Rendant possible l'analyse d'un large corpus de documents - opération qui, compte tenu du volume traité, aurait été difficilement réalisable manuellement - ces outils permettent ainsi :

- « un gain de temps, en proposant des pistes de lecture transversale selon les thèmes extraits automatiquement (ou recherchés par l'utilisateur)
- un gain en intelligence en mettant en évidence, sur de très larges corpus, des tendances de discours ou de liens entre les documents » [23, THOMAS]

Indiquons néanmoins que la performance de ces outils est tributaire de la qualité de la collecte.

1.3 Diffusion

Lorsque la veille est effectuée de manière « artisanale » à partir de plusieurs outils, la diffusion est souvent une étape chronophage occasionnant un travail fastidieux de copier-coller et de mise en forme. Les plateformes de veille en permettant d'effectuer l'ensemble des tâches à partir d'un même outil facilitent indéniablement l'opération, accroissant par là même la productivité et minimisant les délais de retransmission des informations. Parmi les moyens de diffusion mis à disposition, nous pouvons citer :

- Les flux rss
- Les alertes mails qui peuvent être programmées pour être envoyées automatiquement aux destinataires selon la fréquence voulue
- Les rapports ou newsletter : contrairement aux deux modes précédents, où l'information est communiquée sous format brut, l'édition de newsletters permet de travailler la mise en forme et la présentation des informations. Intégrant le plus souvent toutes les fonctionnalités d'un logiciel traitement de texte, les références peuvent être signalées selon le format voulu, titres et dates peuvent être modifiés⁵, les extraits des articles cités peuvent être

⁵ Opérations qui peuvent être nécessaires car le logiciel de surveillance travaillant en partie de l'information non structurée, les données récupérées automatiquement peuvent ne pas être signifiantes (balise « title » mal renseignée par exemple)

revus et enrichis, etc. Afin de renforcer la personnalisation et l'identité visuelle de la newsletter, une charte graphique propre à l'utilisateur peut également être appliquée

- Accès par portail personnalisable : possibilité pour les utilisateurs de consulter directement le portail de la plateforme où ils pourront, en fonction des droits qui auront été définis et selon leur besoin, afficher les profils et newsletters qui les intéressent.

1.4 Partage de l'information

Au-delà de la collecte et de la diffusion de l'information, l'un des atouts des plateformes de veille réside dans la mutualisation et le partage d'informations qu'elles rendent possible. Ainsi, « la gestion multi-utilisateurs permet de mutualiser sources et profils de veille, de gérer des cellules de veille ou groupe de projets veille distincts, de constituer des portails de veille destinés à des populations données et enfin de développer un mode collaboratif d'analyse du flux courant d'information » [23, THOMAS].

A cette fin, les plateformes intègrent des fonctionnalités permettant le travail collectif et facilitant l'interaction entre les utilisateurs :

- création et gestion de différents niveaux de droits utilisateurs (a *minima* administrateur, contributeur et lecteur)
- gestion des informations pour qu'elles soient partagées ou privées
- création d'environnements distincts pour chaque utilisateur avec des données éventuellement partagées
- ajout et partage de commentaires
- possibilité d'éditer un rapport à plusieurs

2 Un outil performant mais qui présente quelques contraintes

2.1 Avantages : surveillance du web invisible et mutualisation des ressources

Si l'énoncé des principales fonctionnalités des plateformes de veille a déjà permis de montrer comment celles-ci facilitaient le travail de collecte, de traitement et de diffusion de l'information, nous souhaiterions développer ici deux aspects qui nous semblent mériter d'être mis en avant.

Le premier est la **surveillance du web invisible**. Apparue en 1994, la notion de web invisible, nommé aussi web profond, désigne des ressources présentes sur internet mais mal ou non indexées par les moteurs de recherche conventionnels, ceci pour différentes raisons [22, TEXIER]. On distingue ainsi :

- Les pages dynamiques dont le contenu est généré en réponse aux données renseignées dans un formulaire
- Les pages de sites qui nécessitent authentification via login et mot de passe
- Les pages des sites web dont l'accès est limité par le standard d'exclusion de robots : fichier « robot.txt » placé à la racine d'un site web qui empêche l'exploration de tout ou partie d'un site par les robots des moteurs de recherche, les pages restant néanmoins accessibles aux internautes
- Les pages qui ne sont accessibles qu'à travers des liens produits par l'exécution de programmes, par exemple en JavaScript, Ajax ou en Flash
- Les pages qui ne sont pas liées par d'autres pages et qui ne peuvent donc pas être découvertes par les robots d'indexation

Constitué notamment de bases de données spécialisées, de portails sectoriels ou encore de publications et de catalogues en ligne, le web invisible comprend des informations à forte valeur informationnelle car sélectionnées et validées par les professionnels. La majorité des informations fournies par les éditeurs de contenus font partie de cet ensemble. Selon

certain experts, le web profond pourrait contenir 500 fois plus de ressources que le web indexé par les moteurs de recherche. Si les fondements d'une telle affirmation sont discutés par certains professionnels, il est néanmoins reconnu que les ressources provenant du web profond sont d'une qualité de contenu supérieure. Pour autant qualité n'est pas forcément synonyme d'accès payant puisque selon une étude menée en 2001, certes un peu datée à présent, 95% des documents du web invisible sont gratuits ou accessibles sans restriction [22, TEXIER]. La limitation de leur accès est donc avant tout liée à des contraintes techniques.

Dans le cadre de la veille, la forte valeur informationnelle de ces ressources rend la maîtrise de ces contraintes techniques nécessaire. Si des solutions simples (peu onéreuses voire gratuites) proposent des fonctions permettant de surveiller en partie le web invisible, celles-ci s'avèrent néanmoins limitées et peu efficaces lorsque les sources et les axes de veille à surveiller sont nombreux. Il s'agit là d'une des forces des plateformes de veille qui par leurs fonctionnalités avancées permettent de gérer les difficultés d'accès du web invisible : modélisation de l'interrogation des bases de données, renseignement automatique des identifiants et mots de passe, gestion des codes mobiles et de la règle robot, etc. Donnant la possibilité d'automatiser complètement la recherche et la collecte sur le web invisible, les plateformes de veille permettent de fédérer à partir d'une même application l'interrogation et la consultation de sources multiples, hétérogènes et difficiles d'accès. Ce faisant elles accroissent considérablement le périmètre de surveillance et la productivité.

Le second atout des plateformes de veille sur lequel nous souhaiterions revenir, est la **mutualisation des ressources**. Contrairement aux logiciels de veille monopostes⁶ où le partage avec d'autres utilisateurs n'est pas possible, les plateformes de veille sont des applications clients-serveurs⁷ qui permettent de travailler en réseau et de bénéficier de sources et de résultats partagés. Le potentiel de surveillance s'en trouve donc fortement accru, chaque utilisateur pouvant bénéficier et exploiter les ressources ainsi mutualisées. Permettant de gérer différents niveaux de droits utilisateurs, le périmètre des utilisateurs de la plateforme peut être étendu vers les utilisateurs finaux qui pourront consulter les informations directement à partir du portail de la plateforme, personnalisable selon leur besoin. Ces derniers pourront sélectionner les axes de veille qui les intéressent, annoter

⁶ Logiciel installé directement sur le poste de l'utilisateur, ce type d'application convient à des besoins individuels de veille car seules les personnes qui ont accès à l'ordinateur sur lequel est installé le logiciel peuvent l'utiliser.

⁷ Contrairement aux applications monopostes, le logiciel est installé sur un serveur interne à l'entreprise ou bien externe et peut être utilisé conjointement par plusieurs utilisateurs.

directement les résultats, annotations qu'ils pourront choisir de partager ou non avec les autres utilisateurs.

Favorisant le travail collectif et facilitant la circulation de l'information, les plateformes offrent donc un support permettant de déployer rapidement et de manager facilement des équipes de veille où la surveillance et l'analyse pourront être effectuées sous un mode collaboratif.

Alliant mutualisation et personnalisation, les plateformes permettent également de répondre aux besoins à la fois communs et spécifiques des différents utilisateurs. Les professionnels de l'information (veilleurs ou documentalistes), peuvent créer des requêtes spécifiques en fonction des besoins des utilisateurs finaux qui recevront automatiquement les résultats. Ce partage des tâches selon les compétences, maîtrise des opérateurs de recherche et création de requêtes complexes pour les premiers et analyse des informations pour les seconds, permet ainsi de distribuer les capacités de surveillance.

2.2 Contraintes : un outil qui implique formation et adaptation des pratiques

Contrairement aux outils de veille issus du web 2.0 (agrégateurs de fils RSS, outils de partage de signets, etc.), dont l'un des principaux atouts est la facilité de prise en main de par leur caractère intuitif, les plateformes de veille nécessitent une phase d'apprentissage. Comme nous allons le voir, il s'agit non seulement d'acquérir la maîtrise du logiciel mais également d'adapter les pratiques de veille à son utilisation.

En premier lieu, la maîtrise de l'outil implique **des sessions de formation** permettant aux utilisateurs d'acquérir les connaissances nécessaires à sa mise en œuvre et notamment les règles de paramétrage des sources. Si celles-ci ne demandent pas de compétences informatiques particulières, elles nécessitent néanmoins une bonne connaissance du fonctionnement du web et du langage HTML, l'écriture du code source devant être comprise pour les paramétrages complexes. La qualité de la collecte étant directement liée à la qualité du paramétrage, il est nécessaire de maîtriser cette étape pour pouvoir paramétrer finement chaque source, c'est-à-dire indiquer pour chacune d'elles quelle partie du site surveiller.

Outre les règles de paramétrage, il est également nécessaire de comprendre la logique de fonctionnement de l'outil : quelles informations va-t-il conserver ?, pendant combien de temps ?, quelles seront les informations archivées ?, qu'interroge le moteur de recherche ?

Mais au-delà de la maîtrise de l'outil, il s'avère également que l'utilisation d'une plateforme de veille engendre une **modification des pratiques**. En effet, pour qui procédait de manière « artisanale » (fils RSS, newsletters, visites de sites, etc.), l'emploi d'une solution intégrée amène à repenser complètement son approche. En particulier, il faut savoir renoncer à la recherche de l'exhaustivité et à la surveillance des sources sans axe de surveillance précis. L'outil, pour être utilisé efficacement, nécessite que l'on formule ce que l'on cherche, ce dont on fait souvent l'économie en s'appuyant sur une connaissance tacite de ce qui pourra entrer ou non dans le champs d'intérêt. La démarche est donc complètement différente et peut représenter une difficulté réelle pendant la phase de transition, les pratiques de veille préexistantes, souvent développées par les documentalistes, ne pouvant être transposées telles quelles.

En outre cette approche interroge la pratique de recherche d'information dans laquelle entre souvent une part de sérendipité. La mise sous surveillance par le biais d'une plateforme de veille impliquant la définition précise de l'objet de recherche, cette démarche apparaît comme peu propice aux découvertes fortuites. En ce sens l'utilisation d'une plateforme de veille semble corroborer les propos de William McKeen, enseignant en journalisme, selon lequel « les technologies innovantes ont pour effet de rendre plus difficile la découverte de ce que l'on ne cherchait pas *a priori*. » [21, MESGUICH]. Cette affirmation est néanmoins à pondérer, l'utilisation d'outils d'analyse de l'information tels que les outils de catégorisation ou d'extraction de connaissances permettant d'ouvrir la recherche vers des concepts liés à l'objet surveillé. Ainsi, il apparaît que la sérendipité n'est pas absente mais intervient différemment.

3 Une mise en œuvre qui nécessite une gestion organisationnelle

Projet collectif, l'organisation d'une activité de veille autour d'une plateforme ne saurait se limiter à la mise en place et la maîtrise de l'outil. Modifiant les pratiques et pouvant impliquer une organisation en réseau, elle soulève des enjeux organisationnels qu'il convient d'aborder selon une méthodologie de gestion de projet et de conduite du changement.

3.1 Adopter une conduite de projet souple et réactive

3.1.1 Fondamentaux de la gestion de projet

Objet et objectif de la gestion de projet [30, SCOPSI] :

Organisation méthodologique de mise en œuvre, la conduite de projet permet de structurer le déroulement du projet par des méthodes de planification et de contrôle visant à optimiser le résultat tout en respectant des contraintes de délais, de coûts et de ressources. Il s'agit en résumé d'une méthodologie qui consiste à « anticiper et organiser le déroulement du projet, identifier et coordonner les acteurs, suivre et contrôler le déroulement ».

La gestion méthodique permet notamment :

- « De mobiliser des personnes autour d'un objectif
- De formaliser le projet, lui donner une forme de concrétisation et accroître son importance aux yeux des participants
- D'affecter un budget et des ressources
- De mettre l'accent sur le facteur temps
- De formaliser par des documents ce qui sera fait et donc de laisser une mémoire des décisions prises. La formalisation par écrit doit être envisagée à la fois comme le moyen de fournir des instructions claires pendant le projet mais aussi de transmettre aux personnes qui prendront éventuellement la suite. »

Principaux rôles et répartition des responsabilités :

- **le responsable maîtrise d'ouvrage** : donneur d'ordre du projet, il est le commanditaire ou le dépositaire du besoin des utilisateurs. Représentant des

utilisateurs finaux, il est responsable de l'expression fonctionnelle des besoins. Il définit l'objectif du projet, le calendrier et le budget qui lui seront consacrés

- **le responsable maîtrise d'œuvre** : chargé de la réalisation du projet, il conseille la maîtrise d'ouvrage, définit la méthode de réalisation et garantit la qualité. Il lui revient de désigner le chef de projet
- **le chef de projet** : chargé du bon déroulement du projet dans le respect des délais et des coûts. Il veille à ce que les conditions de réalisation soient réunies et notamment à ce que tous les rôles nécessaires soient pris en charge. Il anime et coordonne l'équipe projet, fixe les dates de réunions, veille à ce que tous les membres de l'équipe reçoivent toutes les informations concernant le projet. Il communique sur l'avancement du projet et les problèmes éventuels et représente l'équipe en cas de négociation avec la maîtrise d'ouvrage

Les phases du projet

Le projet est classiquement décomposé en plusieurs phases qui permettent de le structurer dans le temps et d'assurer le déroulement méthodologique de sa mise en œuvre. On distingue ainsi :

- les phases amont : étude d'opportunité, recueil de l'expression des besoins, définition des fonctions attendues et étude de faisabilité
- les phases de mise en œuvre : identification et planification des tâches successives, réalisation, livraison, recette puis déploiement

3.1.2 La gestion de projet par développements itératifs

Si les principes de la gestion de projet rappelé ci-avant restent globalement invariants, la méthodologie de conduite de projet a néanmoins fait l'objet, depuis son apparition dans les années 1960, d'une théorisation qui a donné lieu à l'élaboration de trois modèles principaux. Ces derniers se différencient essentiellement par leur degré de formalisation, selon l'importance donnée à la structuration [27, CHEDOTEL] :

- le modèle dit séquentiel suppose que l'ensemble d'un projet peut être planifié a priori, les phases s'enchaînant les unes à la suite des autres ;
- le modèle de compression, issu de l'ingénierie concurrente, vise à réduire les délais d'un projet par l'instauration de recouvrements entre les différentes phases et l'implication de tous les acteurs tout au long du projet ;

- le modèle flexible enfin, propose « un chevauchement des phases de conception et de réalisation pour définir le plus tard possible les caractéristiques finales du nouveau produit (et non pour compresser le projet). Le projet progresse par itérations, en restant en permanence au plus proche des attentes du destinataire du nouveau produit et en testant différentes options techniques au cours du cycle de développement. » [27, CHEDOTEL]

Or chacun de ces modèles comporte des inconvénients : manque de souplesse pour le premier, risques découlant d'une trop forte compression des délais pouvant nuire à la qualité pour le second, et enfin risque de « chaos » pour le dernier, le projet pouvant prendre un retard préjudiciable ou les participants perdre de vue l'objectif final.

Plusieurs auteurs donnent néanmoins des exemples de projets menés selon une voie médiane, conciliant formalisation et flexibilité [27, CHEDOTEL ; 28, DEPOVER ; 25, BALMISSE]. Un minimum de formalisme est en effet nécessaire pour pallier les risques inhérents au modèle flexible. Frédérique Chédotel, suivant le courant de l'improvisation organisationnelle, propose ainsi de définir une « structure minimale » permettant d'assurer la coordination de l'équipe dans la réalisation d'un objectif clairement défini et partagé par l'ensemble des membres de l'équipe. L'auteur identifie quatre « éléments-clés » sur lesquels pourra reposer cette structure :

- une répartition des responsabilités ;
- des objectifs et des moyens clairement définis ;
- des comportements « fondés sur la confiance, la transparence et la responsabilisation » ;
- « un planning initial fixe de dates de référence pour décliner les objectifs, planning qui sera ensuite, sous-réserve de justification, ré-évalué et ajusté à intervalles réguliers au cours de la mise en œuvre ».

Le cadre d'action étant défini, le projet se déroule suivant « une approche itérative d'amélioration continue » [25, BALMISSE]. Reposant sur un partenariat étroit entre équipe projet et utilisateurs, la conception du produit donne lieu à la réalisation de prototypes qui seront soumis aux utilisateurs et affinés progressivement en fonction des retours qui seront faits [28, DEPOVER]. Les utilisateurs deviennent ainsi des co-concepteurs du produit [25, BALMISSE].

Cette approche par itérations successives ne doit néanmoins pas laisser penser qu'elle est dénuée de conception ou de méthode [28, DEPOVER ; 27, CHEDOTEL]. S'appuyant sur les phases du modèle séquentiel, les expérimentations sont menées dans une démarche d'apprentissage visant à extraire les enseignements des résultats obtenus en vue d'une possible modélisation. Les essais peuvent alors être envisagés comme une première étape pour démêler une situation complexe [27, CHEDOTEL].

Particulièrement adapté au processus de veille qui repose sur une démarche itérative d'ajustements continus, ce mode de gestion de projet offre également un cadre structurant pour la mise en œuvre d'une plateforme de veille qui, comme nous le verrons dans l'étude de cas, nécessite une phase d'apprentissage et d'expérimentation.

3.2 Coordonner les acteurs de l'équipe projet et définir des règles de fonctionnement communes

La coordination de l'équipe projet implique une répartition des tâches et une définition des responsabilités. Au terme de « coordination », certains auteurs préfèrent celui de « synchronisation des rôles », entendant ainsi mettre l'accent sur la responsabilisation des acteurs et le management participatif, plus adapté à la gestion de projet [29, FERNANDEZ]. Cette attribution des rôles, nécessaire pour coordonner les activités, doit donc rester souple pour favoriser la prise d'initiative. Afin d'encourager une approche participative, il convient également que l'ensemble des membres de l'équipe projet puisse développer une vision transverse du projet et que leur avis soit sollicité sur la conception globale du projet. Ce faisant, le projet pourra ainsi s'enrichir des apports de chacun. En outre, l'implication des acteurs et l'appropriation du projet par ces derniers seront favorisées.

Par ailleurs, la plateforme de veille ayant vocation à devenir l'outil commun des documentalistes, sa mise en œuvre nécessite une harmonisation des pratiques et la détermination d'un minimum de règles partagées.

Pour cela, la logique de fonctionnement de l'outil doit être comprise et assimilée par les utilisateurs ce qui suppose un programme soutenu de formation. Il s'agit de former les utilisateurs non seulement aux fonctionnalités du logiciel (paramétrages des sources et des profils, édition de rapports, etc.) mais aussi à la logique de fonctionnement de l'outil et à ses conventions d'usage.

Suivant la solution logicielle choisie, les utilisateurs auront plus ou moins de latitude quant au paramétrage des sources, certaines proposant des bouquets de sources prêtes à l'emploi. Mais dans le cas où il revient aux utilisateurs de structurer leur corpus de sources, il peut être nécessaire d'établir une typologie des sources et de définir des règles de nommage. Il s'agit là d'un exemple de convention d'usage qui devra être respectée par tous les utilisateurs. Cette harmonisation des usages est essentielle pour permettre une utilisation partagée et efficace de l'outil. Néanmoins ces « bonnes pratiques » empiètent sur les libertés individuelles. Aussi, afin de faciliter leur adoption, il est préférable que ces règles, qui constitueront un référentiel commun, soient élaborées conjointement par les membres de l'équipe projet.

Enfin, afin de veiller à la coordination de l'équipe et à l'harmonisation des pratiques, il convient de formaliser par écrit l'ensemble des actions, décisions et règles qui auront été définies. Cette documentation, qui constituera la mémoire du projet et facilitera la transmission de connaissance, devra être diffusée systématiquement par le chef de projet aux membres de l'équipe et mise à disposition dans un espace de ressources partagé.

3.3 Créer une synergie avec les utilisateurs

La veille est « par essence une activité de réseau » [8, BALMISSE] qui nécessite la participation des utilisateurs, ceci à plusieurs titres :

- tout d'abord, il est nécessaire de s'assurer les retours des utilisateurs pour valider la pertinence des informations remontées et vérifier ainsi la bonne formulation et compréhension de la demande
- par ailleurs, si le documentaliste est un spécialiste de la recherche d'information, l'étape de l'analyse des informations revient aux professionnels de la matière investiguée, seuls compétents dans ce domaine
- enfin, le réseau est également le plus à même de fournir les informations informelles dont se nourrit également la veille [8, BALMISSE]

Ces trois points constituent des niveaux d'avancement différents dans le déploiement d'un dispositif de veille. Dans ce cadre, la dynamisation de la relation d'échange entre les documentalistes et les utilisateurs constitue une première étape.

Dans la pratique, il n'est pas toujours facile d'assurer l'adhésion et les retours des utilisateurs. Il s'agit pourtant d'un aspect capital pour l'évaluation du système et sa

pérennité. Comment, en effet, rester performant et en adéquation avec les besoins des demandeurs si ces derniers ne réagissent pas ? [33, BODART]. Il convient donc de veiller à mettre en place des règles de fonctionnement qui permettent de responsabiliser chacun et d'assurer des échanges réguliers.

A cette fin la norme AFNOR XP X 50-053 préconise l'établissement d'un contrat entre le prestataire et le client qui servira de référentiel tout au long de la réalisation de la prestation. Celui-ci devra préciser l'axe de veille défini, les sources surveillées et les types d'informations recherchées, le mode et la périodicité de restitution et les modalités de réajustement ou d'interactivité entre le prestataire et le client. L'aspect contractuel est important car il implique un engagement réciproque.

Il est également nécessaire de prévoir des évaluations régulières par le biais de réunions ou d'entretiens individuels avec les utilisateurs ou encore de questionnaires. Concernant cette dernière pratique, plusieurs retours d'expérience rendent compte de la mise en place d'un questionnaire, systématiquement adjoint au bulletin de veille. Destiné à estimer la pertinence des informations diffusées, celui-ci doit être succinct et idéalement constitué de cases à cocher afin de limiter le temps nécessaire pour le renseigner. Il s'agira par exemple de donner la possibilité aux utilisateurs de porter une appréciation du type « intéressant », « déjà lu », « non pertinent » ou bien plus simplement d'indiquer quels sont les références qu'ils ont consultées. Reposant sur une démarche volontaire de la part des utilisateurs, il est probable que le taux de réponse soit, au moins dans un premier temps, relativement faible. Néanmoins l'expérience rapportée par Marie-Gabrielle Bodart et Caroline Falize, montre, qu'au bout de trois ans, le taux de réponse augmente, indiquant ainsi qu'il est nécessaire de laisser du temps aux utilisateurs pour qu'ils se familiarisent et intègrent une nouvelle pratique [33, BODART].

Enfin, il peut être utile de désigner, au sein du service de veille, un référent pour chaque axe de surveillance ainsi que des correspondants dans chaque groupe d'utilisateur ou service concerné. Ces derniers, qui seront des interlocuteurs privilégiés, pourront centraliser les besoins et remarques des utilisateurs et, au besoin, stimuler la participation de ces derniers. Le référent documentaliste se chargera pour sa part, une à deux fois par an, de procéder avec les utilisateurs à l'actualisation et la priorisation des sujets de veille. Il serait également approprié qu'il soit convié aux réunions de service importantes de façon à ce qu'il reste à l'écoute de l'évolution des besoins en information.

3.4 Soutenir la mise en place par une conduite du changement

Si dans le chapitre précédent le terme « utilisateur » était utilisé pour désigner les bénéficiaires de la veille (ou utilisateurs finaux), il sera employé ici dans une autre acception, comme toute personne concernée par la mise en place de la plateforme de veille. Suivant le périmètre du projet, il pourra s'agir des seuls documentalistes ou bien également des destinataires de la veille.

3.4.1 Les enjeux de la conduite de changement

Les projets impliquent nécessairement des changements : perte de repères, phases d'apprentissage coûteuses en temps, en énergie et déstabilisatrices pour le fonctionnement des activités, élaboration de nouveaux modes de fonctionnement qu'il faudra définir et intégrer. Sources de stress et d'incertitude, les changements occasionnés par un projet risquent de rencontrer la résistance des utilisateurs [24, AUTISSIER]. Hormis les oppositions déclarées (relativement peu nombreuses), les résistances prendront le plus souvent la forme d'attitudes passives, attentistes qui trouvent généralement leur source dans le manque de conviction des utilisateurs au sujet de la pertinence du projet. Or l'adhésion et l'appropriation du projet par les utilisateurs est une condition *sine qua non* pour que ce dernier apporte les bénéfices et les améliorations attendus. Il s'agit donc d'un enjeu majeur auquel la conduite de changement tente de répondre.

Approche méthodologique, la conduite du changement (également appelée « accompagnement au changement ») ne saurait être considérée comme une simple phase de la gestion de projet. Elle en est au contraire une partie constituante qui doit accompagner le déroulement du projet. Elle débute dès l'initialisation du projet et se poursuit au-delà de son déploiement pour soutenir et faciliter son appropriation par les utilisateurs [29, FERNANDEZ].

Cette démarche d'accompagnement et d'anticipation est d'autant plus primordiale que la mise en place d'un nouvel outil engendre le plus souvent une perte de productivité [24, AUTISSIER]. Il s'agit d'une situation qui pourrait paraître paradoxale, le projet trouvant généralement sa justification dans les gains de productivité et d'efficacité que sa réalisation doit apporter. Liée au temps nécessaire pour redéfinir les pratiques et s'adapter au changement, cette perte de productivité est inéluctable mais elle pourra être en partie minimisée et maîtrisée par une démarche d'accompagnement au changement. D'ailleurs, le

simple fait d'avoir conscience du caractère intrinsèque de cette phase, aidera les acteurs à en relativiser les effets, palliant ainsi les risques de démobilisation qui pourraient en résulter.

3.4.2 Méthodologie de la conduite du changement

La conduite de changement comporte trois phases [24, AUTISSIER]:

- **Une phase de diagnostic** : il s'agira « d'identifier le périmètre du changement en termes de processus, de structures, d'acteurs, et de type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents. »
- **Une phase de leviers** : planification et mise en œuvre des actions de communication, de participation et de formation qui auront été jugées pertinentes au regard du diagnostic
- **Une phase de pilotage** qui consiste à mesurer les résultats des actions pour savoir si le taux d'adhésion au projet a augmenté, si les bénéficiaires participent, etc.

Pour établir un **diagnostic** permettant d'évaluer les changements occasionnés par un projet, il faut envisager ce dernier sous l'angle de son impact organisationnel et culturel. Ces deux dimensions doivent être prises en compte pour assurer au mieux l'intégration du projet dans les pratiques des utilisateurs.

- Intégration organisationnelle : un nouvel outil complète, améliore et/ou crée des processus. Ces évolutions vont entraîner des modifications dans les habitudes de fonctionnement, voire amener une redéfinition du rôle des acteurs. Il importera de cerner et de définir au mieux ces modifications afin de déterminer les actions nécessaires pour accompagner les utilisateurs.
- Intégration culturelle : les modifications engendrées peuvent également impacter les valeurs que les utilisateurs attribuent à leur travail et la conception qu'ils ont de leur mission. Comme nous l'avons montré, la veille est certes proche par certains aspects de l'activité documentaire mais son approche est différente. Il sera donc nécessaire d'accompagner les documentalistes dans cette phase de transition en les aidant à s'approprier les spécificités d'une démarche de veille.

Le diagnostic étant établi, reste à déterminer les actions à mettre en œuvre. Les **principaux leviers** de la conduite du changement sont communément la **communication**, la **participation** et la **formation**.

La communication « revêt un rôle central et structurant dans les projets » puisque c'est à travers elle que le projet trouvera une existence avant sa réalisation [24, AUTISSIER]. La communication doit être envisagée sous un double aspect : d'une part elle permet de communiquer sur le projet en explicitant son objet, ses objectifs, d'autre part c'est par elle que s'effectuera la conduite de projet. On distingue aussi la communication promotionnelle qui vise à faire valoir le projet en interne et la communication opérationnelle qui a pour objet le fonctionnement de l'équipe [26, BELLENGER].

La communication est un processus bilatéral impliquant une émission d'information et sa réception qui elle-même générera des mécanismes d'interprétation et d'assimilation. La communication comprend donc une part de construction qui peut être source d'incompréhension dans la mesure où une information pourra être interprétée différemment en fonction de la culture et du vécu de la personne [24, AUTISSIER]. Elle devra donc faire l'objet d'un soin particulier tenant compte des particularités des destinataires.

Dans ce sens, la communication gagnera à être abordée selon une logique de marketing c'est-à-dire en fonction de cibles. Celles-ci sont comprises comme « des groupes d'acteurs sur lesquels doit porter le changement et dont les comportements sont présumés être relativement homogènes » [24, AUTISSIER]. Pour chaque catégorie identifiée, il s'agira de définir leurs attentes, leurs craintes et leurs éventuelles résistances au changement. Ces éléments étant établis, il sera possible de déterminer les réponses à leur apporter et construire ainsi un argumentaire propre à chaque type d'utilisateur.

Parallèlement la communication doit être envisagée dans l'optique d'instaurer un véritable dialogue avec les utilisateurs, ce qui nous amène à aborder le deuxième levier de la conduite de changement : **la participation**. La participation des utilisateurs et la sollicitation de leur avis doivent être recherchées et leurs remarques prises en compte. Cette approche participative est essentielle et ce pour plusieurs raisons :

- D'une part, elle fait partie intégrante de la phase de définition du projet, la participation des utilisateurs et l'expression de leurs attentes permettant d'identifier les besoins auxquels le projet devra répondre ;
- D'autre part, associer les utilisateurs au projet permet de faire bénéficier celui-ci de leur expérience et de leurs suggestions ce qui contribue à l'enrichir ;

- Enfin, participant à son élaboration dans un processus de co-production, les utilisateurs deviennent ainsi les acteurs du changement ce qui minimisera les risques que le projet ne soit vécu comme une évolution imposée.

La **formation** constitue le troisième levier. Dans le cas de mise en place d'une plateforme de veille, il est indispensable de veiller à ce que les utilisateurs puissent acquérir les connaissances nécessaires à l'utilisation du logiciel. Néanmoins le volet formation ne saurait se réduire à l'apprentissage de l'outil car les changements induits dépassent ce seul cadre et impactent aussi les pratiques et les modes de fonctionnement. Par ailleurs, la professionnalisation de l'activité de veille implique également des évolutions en termes de compétences qui peuvent nécessiter la formation des utilisateurs. Afin d'identifier les formations nécessaires, D. Autissier propose notamment d'analyser les changements en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être. « Le savoir représente les manières de faire et les activités opérationnelles, le savoir-faire les méthodes et organisation et le savoir-être traite du thème comportemental » [24, AUTISSIER]. Cette grille d'analyse permettra ainsi d'appréhender les changements à l'aune de l'ensemble du spectre des compétences, celles-ci étant comprises, selon le référentiel I&D de l'ADBS, comme « l'ensemble des capacités nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle et la maîtrise des comportements requis ».

Enfin, lors de **la phase de pilotage** qui vise à mesurer les effets de la conduite du changement, il est conseillé de « montrer rapidement des signes tangibles d'avancement et [de] ne pas hésiter à communiquer le plus largement possible. » [29, FERNANDEZ] Aussi il est préférable dans un premier temps de limiter la portée du projet pour en faciliter l'appropriation et maintenir le degré de mobilisation plutôt que de mettre en œuvre une réalisation trop ambitieuse qui risque d'être rejetée. Il importe également de communiquer sur les actions de corrections et de veiller à la mise à disposition de ressources pour traiter les problèmes émergents [24, AUTISSIER]. Dans le cas d'une plateforme de veille, cela pourra prendre par exemple la forme d'une base de connaissances, constituée au fur et à mesure des cas de figure rencontrés, qui regrouperait les informations complémentaires quant aux règles de fonctionnement de l'outil.

Troisième partie :
Mise en place d'une veille mutualisée par le biais d'une plateforme (le cas du Bureau de la documentation du Commissariat général au développement durable)

1 Le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer : une entité issue d'une restructuration récente

Après avoir explicité les enjeux de la veille, ses spécificités par rapport à la fonction documentaire et les conditions de mise en œuvre d'une plateforme de veille, la présente partie nous permettra d'étudier, au travers d'un cas réel, les problématiques rencontrées par un tel projet et son impact potentiel sur la fonction documentaire. Avant d'exposer notre problématique et la méthodologie suivie, ce chapitre vise à rendre compte du contexte dans lequel s'inscrit le projet. Il permettra de mieux comprendre l'environnement dans lequel s'insère l'activité du Bureau de la Documentation et les missions des agents au service desquels il travaille.

1.1 Le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer

1.1.1 Présentation

Créé en 2007, le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM) rassemble des pôles autrefois distincts [1, MEEDDM] : **Équipement et Transports, Écologie, Énergie puis le Logement en juin 2009**. Ce remaniement, qui fait suite au Grenelle de l'Environnement (octobre 2007), répond, suivant la volonté politique, au besoin de regrouper en un même ministère **l'ensemble des leviers nécessaires à la mise en œuvre d'une politique de développement durable** : écologie, énergie, aménagement et urbanisme, logement et transport. Cette approche transversale visait à regrouper les compétences et favoriser les synergies entre les différents métiers pour permettre une appréhension plus globale des sujets. Par exemple, les problématiques liées à l'énergie d'une part et au climat d'autre part sont désormais prises en charge par une même direction en vue de définir une politique énergétique qui prenne en compte les objectifs de lutte contre le changement climatique.

1.1.2 Organisation

Le ministère comprend plus de 64 000 agents dont 5800 en administration centrale.

L'administration centrale est composée de :

- **5 directions générales et 1 délégation :**
 - o Direction générale de l'énergie et du climat (DGEC) : définit la politique en matière de lutte contre le changement climatique et d'offre d'énergie
 - o Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer (DGITM) : définit la politique multimodale des transports terrestres et maritimes, dans une optique de développement durable ;
 - o Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) : définit les politiques de l'urbanisme, de la construction et du logement, des paysages, de la biodiversité, de l'eau et des substances minérales non énergétiques ;
 - o Direction générale de la prévention des risques (DGPR) : coordonne la prévention de tous les types de risques (naturels, industriels et technologiques) ;
 - o Direction générale de l'aviation civile (DGAC) : gestion du secteur de l'aviation ;
 - o Délégation à la sécurité et la circulation routières : élabore et met en œuvre la politique de sécurité routière
- **deux structures transverses :**
 - o Secrétariat général : regroupe l'ensemble des fonctions transversales (juridique, communication, immobilier, etc.), pilote la stratégie de réforme ministérielle, coordonne l'action des services et participe à leur évaluation
 - o Commissariat général au développement durable : élabore la stratégie nationale du développement durable, facilite sa mise en œuvre par tous les acteurs, publics comme privés, et en assure le suivi et l'évaluation

Chargées d'élaborer, animer et évaluer les politiques nationales dans le domaine qui leur est imparti, les directions générales sont secondées, au niveau régional, par les DREAL (directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement⁸) pour le pilotage de leur déclinaison sur le territoire et la définition de la stratégie régionale.

⁸ Au nombre de 21 à ce jour, celles-ci regroupent les anciennes DRE (directions régionales de l'équipement), DIREN (directions régionales de l'environnement) et DRIRE (directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement)

Les principaux éléments à retenir de cette présentation sont les **conséquences induites par le remaniement** qui a donné lieu à la création du ministère. Notons tout de suite que ces caractéristiques sont valables pour l'ensemble des services qui composent l'administration centrale, y compris pour les centres de documentation.

Tout remaniement implique des bouleversements (modifications des lignes directrices, nouvelle définition des responsabilités et du périmètre d'activité, etc.) qui ont un impact sur l'activité des agents :

- Premier élément à prendre en compte, **la refonte des services**. Dans un souci de rationalisation et de simplification, les structures des différents ministères ont été amenées à fusionner. Les équipes peuvent ainsi avoir été complètement reconstituées et être composées d'agents provenant de ministères différents.
- Deuxième élément, **l'élargissement des domaines de compétences et des thématiques couvertes**. Le ministère regroupe désormais des métiers et des thématiques qui étaient auparavant traitées séparément. Cette approche transversale (qui a présidé à la création du MEEDDM) implique pour les agents :
 - o des collaborations nouvelles et des confrontations de points de vue avec des agents de culture professionnelle différente
 - o une appropriation des nouvelles thématiques et du périmètre d'action élargi du ministère
 - o l'intégration dans leur travail des enjeux du développement durable, démarche qui structure et sert de ligne directrice à l'activité des agents.

1.2 Le Commissariat général au développement durable :

1.2.1 Présentation

Le Commissariat général au Développement durable (CGDD) est une **entité nouvelle et transversale** [2 et 3, MEEDDM]. Nouvelle, elle a été créée par arrêté à l'été 2008 et s'est constituée à partir de six unités issues des différents ministères⁹ qui forment désormais le MEEDDM. Transversale, elle est dotée d'une compétence interministérielle et travaille en collaboration avec les directions générales du ministère mais aussi avec les autres ministères et tous les acteurs socio-économiques à l'élaboration de la stratégie nationale de développement durable.

Le CGDD a pour objectif **de promouvoir le développement durable** tant au sein de toutes les politiques publiques que dans les actions de l'ensemble des acteurs socio-économiques. **Pour ce faire, il élabore, anime et assure le suivi de la stratégie nationale de développement durable et contribue à son déploiement.**

En tant qu'entité du MEEDDM, **il participe à la mise en œuvre des huit objectifs stratégiques** du ministère et doit **notamment fournir aux directions générales les outils permettant de se situer plus facilement dans des logiques de développement durable**. Pour ce faire, il regroupe en son sein les compétences métiers suivantes :

- observation et statistiques
- recherche et innovation
- analyse économique et évaluation
- prospective

Le CGDD exerce **à la fois des compétences opérationnelles** (pour la concrétisation des objectifs stratégiques relatifs à la croissance durable, aux nouveaux modes de production et de consommation et à la gouvernance) **et une mission d'impulsion** qui peut prendre des formes diverses selon les sujets (coordination, pilotage, veille et synthèse, échange d'informations).

⁹ La direction de la Recherche et de l'Animation Scientifique et Technique (DRAST) et la direction des Affaires Économiques et Internationales (DAEI) - à l'exception des activités communication et internationales - de l'ancien ministère de l'Équipement, la direction des Études Économiques et de l'Évaluation Environnementale (D4E), la délégation au Développement durable (DDD) et l'institut français de l'Environnement (IFEN) de l'ancien ministère de l'Environnement, et l'observatoire de l'Énergie (OE) de l'ancienne direction général de l'Énergie et des matières premières (DGEMP).

Enfin, **pour permettre la généralisation des démarches de développement durable**, il consacre un effort **particulier à la diffusion des connaissances et des bonnes pratiques notamment par la valorisation systématique des productions du CGDD**. Se faisant, il répond également aux exigences de **la convention européenne d'Aarhus**¹⁰ et notamment à la directive 2003/4/CE qui stipule que toute collectivité (l'Etat étant compris comme une collectivité) doit donner accès au public à toute l'information qu'elle détient en matière d'environnement. Cette convention revêt un caractère structurant dans l'action du CGDD et dans son activité documentaire.

1.2.2 Organisation

Le commissariat général regroupe **495 personnes** réparties autour de **trois pôles métiers et deux structures transversales**.

1.2.2.1 Les pôles métiers

- **la direction de la Recherche et de l'Innovation (DRI)**
 - participe, en liaison avec le ministère de la recherche, à **la définition des orientations de la politique nationale de recherche et d'innovation** en matière d'environnement, d'aménagement, de transports et d'énergie.
 - en liaison avec les directions générales, elle **définit et anime les programmes de recherche du ministère et veille à leur mise en œuvre, à leur évaluation, à leur valorisation et à la diffusion de leurs résultats**.

- **le service de l'Observation et des Statistiques (SOeS)**
 - **organise le système d'observation et de statistique** en matière d'environnement, de matières premières, d'énergie, de logement, de construction et de transport, **en liaison avec les institutions nationales, européennes et internationales** intéressées.
 - assure également la coordination de l'observation visant à **développer les indicateurs du développement durable**
 - est chargé de la mise en œuvre de la **convention d'Aarhus**

¹⁰ Accord international sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement signé en 1998 par 39 états.

- **le service de l'Économie, de l'Évaluation et de l'Intégration du développement durable (SEEIDD)**
 - **développe et diffuse des outils et des méthodes** destinés à **faciliter et à évaluer l'intégration** de l'environnement et des démarches de développement durable dans les politiques publiques et privées.
 - **anime et coordonne la réflexion économique du ministère**, évalue les conséquences des politiques publiques en termes de développement durable et vérifie la cohérence de la politique fiscale avec la stratégie de développement durable.

1.2.2.2 Les structures transversales

- **la délégation au Développement durable (DDD)**
 - élabore, en liaison avec les directions générales, **la stratégie nationale de développement durable**,
 - **prépare les choix stratégiques du ministère**,
 - veille à l'intégration du développement durable dans les politiques des autres ministères
- **la sous-direction des Affaires générales (SDAG)** gère les moyens humains, logistiques et financiers, pilote la maîtrise d'ouvrage informatique d'applications spécifiques

Ainsi, une des spécificités du commissariat général est de regrouper en une même entité un ensemble de compétences alliant la recherche et l'innovation (DRI), l'observation et les statistiques (SOeS), l'analyse économique, sociale (SEEIDD) ; compétences qui sont complétées par les fonctions stratégiques et prospectives (DDD).

Le CGDD est donc composé d'experts d'origines et de compétences variées. Cette **diversité des métiers est une des caractéristiques déterminantes lorsqu'il s'agira d'appréhender le public interne** des services de documentation du CGDD puisqu'elle détermine en partie leurs besoins en informations.

A cela **s'ajoute l'aspect transverse de la mission du CGDD qui amène les services qui le composent à embrasser l'ensemble des thématiques couvertes par le ministère** (qui, nous l'avons vu, représentent un champ très large). **Or, chacune de ces thématiques peut être déclinée en des axes de travail et des angles d'approches différents suivant la spécialisation des services** (économie, statistiques, recherche et prospective).

1.3 Les entités documentaires au sein du CGDD

Au sein du CGDD, deux entités sont en charge des services documentaires : le Bureau de la documentation et la cellule de documentation scientifique.

1.3.1 Le Bureau de la documentation

Rattaché à la sous-direction des Affaires générales (SDAG) au sein du CGDD et constitué de treize personnes, le Bureau de la documentation structure son activité autour de trois fonctions principales :

- **la documentation.** Cette fonction est assurée par deux centres de documentation:
 - o le Centre de Ressources documentaires du Développement Durable (CRDD) constitué de sept personnes
 - o le centre de documentation de proximité affecté aux services du SOeS (Service de l'Observation et des Statistiques) installés à Orléans et géré par un documentaliste
- **la diffusion** : administration de la base de données TEMIS (CRDD) et du portail SIDE (Système d'information documentaire de l'environnement). Mis en place dans le cadre du précédent ministère de l'Ecologie, ce dernier est un système d'information et de diffusion qui offre aux utilisateurs un point d'entrée unique pour la consultation des informations environnementales produites ou détenues par le ministère (administration centrale et une partie des services déconcentrés réunis).
- **la veille** : activité transverse assurée par la responsable chargée de veille mais aussi par d'autres documentalistes. Nous reviendrons sur ce sujet en détail dans le chapitre consacré à l'analyse de l'existant.

1.3.2 La Cellule de documentation scientifique

Rattachée à la sous-direction de l'animation scientifique et technique au sein de la DRI (Direction de la recherche et de l'innovation), la Cellule de documentation scientifique, gérée par une documentaliste, ne dépend pas du Bureau de la Documentation. Néanmoins, la Cellule travaille en collaboration avec ce dernier, notamment par la prise en charge par le CRDD de la gestion des commandes et des abonnements et, comme nous le verrons par la suite, par un projet de service veille commun.

2 Contexte, problématique et méthodologie de l'étude

2.1 Contexte

Suite à une demande formulée par les usagers internes des services de documentation du Commissariat général au Développement durable (cf. 4.1 Origine du projet), les documentalistes ont décidé de repenser l'organisation de l'activité de veille en procédant à une mutualisation des ressources humaines et informationnelles.

Notons que, préalablement à l'initialisation de ce projet, le Bureau de la documentation disposait déjà d'une plateforme de veille. Acquisée dans le cadre du précédent ministère de l'Ecologie, celle-ci n'avait pas encore pu être exploitée notamment en raison des contre-temps induits par le remaniement ministériel, la restructuration des équipes et l'emménagement des services sur le site de la Défense. La situation étant à présent en voie de stabilisation, les documentalistes souhaitent profiter du potentiel d'un tel outil pour mieux répondre aux besoins des usagers.

2.2 Problématique de l'étude

Portant initialement sur la mise en place d'un produit de veille destiné au public externe, notre réflexion s'est finalement orientée, en cours de stage, sur l'étude de l'impact de la mise en place d'une veille mutualisée sur les services documentaires et les enjeux soulevés par la mise en œuvre d'une plateforme de veille.

Deux raisons principales ont motivé cette réorientation. La première tient à la temporalité du projet. Celui-ci étant alors en phase d'initialisation, il est finalement apparu prématuré de mener une réflexion sur les produits qui pourraient être élaborés. La seconde trouve son origine dans les observations que nous avons pu faire au cours de notre stage. Il nous est en effet apparu qu'un tel projet soulevait, non seulement, des problématiques organisationnelles, humaines et techniques mais était également porteur d'évolutions pour la fonction documentaire qui méritaient d'être étudiées. Notre angle d'approche sera donc double. Il s'agira :

- d'une part, d'étudier les réponses apportées aux problématiques organisationnelles et humaines, ce qui nous amènera à analyser comment, au travers de la conduite de

projet, les documentalistes ont cherché à mettre en place les conditions favorables à une mutualisation de l'activité

- d'autre part, de déterminer l'impact potentiel d'un tel projet sur la fonction documentaire, ceci en termes de compétences, d'activité et de positionnement vis-à-vis des utilisateurs

2.3 Méthodologie

Afin de répondre à ces problématiques nous avons procédé essentiellement par :

- observation directe
- participation aux réunions projet et au paramétrage de la plateforme de veille
- entretiens semi-directifs

Pour les besoins de l'étude, les entretiens semi-directifs ont été menés auprès de deux catégories d'acteurs, à savoir les professionnels de l'information d'une part et les utilisateurs finaux de la veille d'autre part.

Parmi les professionnels de l'information, sont à distinguer :

- les documentalistes du CGDD impliqués dans le projet
- des documentalistes extérieurs au ministère ayant mené un projet similaire

Pour les premiers, l'objectif était de recueillir leurs commentaires et leurs appréciations sur le projet : manière dont était vécue l'évolution, niveau d'appropriation de l'outil, perspectives en matière de prestation et articulation de la veille avec les autres activités, difficultés rencontrées, raisons des éventuelles résistances au changement, etc. Pour les seconds, il s'agissait de prendre la mesure des évolutions constatées en matière de compétences, de prestations et de positionnement vis-à-vis des utilisateurs.

Concernant les utilisateurs de la veille, il est important d'indiquer qu'il s'agissait de personnes ou de groupes déjà identifiés lors de la phase de pré-projet comme candidats pour l'évaluation de produits pilotes. Axés principalement sur l'évaluation de ces derniers, les entretiens avaient essentiellement pour but d'identifier les éventuels réajustements nécessaires et de dégager les premiers enseignements qui pourraient alimenter la réflexion des documentalistes concernant le type de prestations envisageables.

Au total, sept documentalistes et six utilisateurs ont été interviewés dont huit en entretien individuel et cinq en groupe restreint. Chaque entretien a fait l'objet d'un guide d'entretien différencié suivant les interlocuteurs et les objectifs poursuivis. A noter que les guides ont évolué tout au long de l'enquête, les éléments recueillis au fur et à mesure des entretiens venant alimenter nos réflexions et suscitant de nouvelles pistes d'exploration. Enfin, avec l'accord des personnes interviewées, chaque entretien a été enregistré et retranscrit, nous permettant ainsi de nous concentrer sur l'échange et de replacer par la suite les remarques faites dans leur contexte discursif.

Notre analyse suivra le déroulement suivant :

- une analyse de l'existant nous permettra d'obtenir une « photographie » du Bureau de la documentation (activités et moyens), de le situer dans son environnement institutionnel et documentaire et d'identifier les caractéristiques de son public
- nous décrirons ensuite les différentes étapes qui ont guidé la mise en place d'une veille mutualisée : fondement du projet, positionnement de l'offre, organisation du service et communication sur le projet
- à travers le retour d'expérience du pôle « veille et documentation » du ministère des Affaires étrangères nous chercherons à mettre en exergue les conditions favorisant la transition d'un service de documentation vers un service de veille et les évolutions induites en matière d'activité et de positionnement vis-à-vis des utilisateurs
- enfin, nous terminerons par l'analyse des opportunités possibles en matière de prestations pour le Bureau de la documentation et l'impact de l'activité de veille sur la fonction documentaire

3 Analyse de l'existant : approche marketing

Cette étude étant menée afin d'évaluer dans quelle mesure la mise en place d'un service de veille pourrait impacter la fonction documentaire, il est nécessaire d'avoir au préalable un état des lieux de l'existant. Pour cela, nous avons choisi d'opter pour une analyse marketing afin de structurer notre propos. Démarche orientée client, elle propose une méthodologie en trois étapes [31, MUET] : une analyse externe permettant d'appréhender l'environnement, les menaces et les opportunités potentielles ; une analyse interne qui étudie les activités et les moyens du service en termes de forces et de faiblesses ; et enfin, une analyse du public qui vise à connaître ses activités et son fonctionnement. Cette approche permet donc d'avoir une vision globale et dynamique de la situation d'un service à un instant donné.

3.1 Analyse externe : environnement institutionnel et documentaire

Le Bureau de la Documentation se situe dans un environnement institutionnel et documentaire dont il convient de comprendre l'articulation pour mieux comprendre la place que le Bureau occupe.

3.1.1 La mission de la politique documentaire

Au sein du ministère, **la politique documentaire est définie et mise en œuvre par la "Mission de la politique documentaire"** qui dépend du Secrétariat général et plus précisément du service des politiques supports et des systèmes d'information. La Mission a comme champ l'ensemble du ministère et travaille pour tous les niveaux confondus : administration centrale, services déconcentrés et réseau scientifique et technique.

Au sein de l'administration centrale, elle met à la disposition des directions générales les moyens humains, financiers et techniques. **Les personnels documentaires lui sont rattachés fonctionnellement et hiérarchiquement et sont répartis en cinq centres, chaque centre étant affecté à une direction et spécialisé sur la thématique de cette dernière.** Au total, mission et centres de documentation regroupent 42 personnes.

Le Bureau de la documentation, rattaché à la sous-direction des Affaires Générales au sein du CGDD, **est le seul service documentaire qui ne soit pas rattaché hiérarchiquement et fonctionnellement à la mission de la politique documentaire.**

La ligne de partage des attributions entre ces deux entités se fait notamment sur **l'information du public** (mise en œuvre de la convention d'Aarhus) dont **la coordination est réalisée par le CGDD et à laquelle participe la Bureau de la documentation notamment par la valorisation des publications du CGDD.**

Dans le cadre d'une réflexion globale sur la mise en place de nouvelles prestations, cet environnement sera bien sûr à intégrer. En premier lieu car **ces cinq centres spécialisés sont également producteurs de bulletins de veille** dont il faudra tenir compte afin de **proposer des produits qui soient complémentaires et non redondants**. Par ailleurs, dans la perspective **d'un projet de veille mutualisée**, il serait également intéressant que **l'ensemble des centres de documentation de l'administration centrale**, qui couvrent chacun une partie des thématiques du ministère, **travaillent en collaboration afin de mutualiser connaissances, compétences et moyens humains.**

3.1.2 Le MEEDDM : un périmètre étendu et des acteurs multiples

Au-delà de son administration centrale, le ministère s'appuie sur un réseau administratif et technique d'organismes qui maillent le territoire :

- **les directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement** (DREAL) dont une partie entretient déjà une collaboration avec le Bureau de la documentation par sa participation au SIDE (système d'information documentaire de l'environnement)
- **un réseau d'expertise scientifique et technique** qui comprend :
 - **des entités intra-ministère** :
 - les services techniques centraux qui sont des services thématiques : ces entités sont rattachées à une direction générale qui leur donne des orientations de recherches. Ces centres produisent de l'information technique (standardisation et référentiels métiers) qui servira à la mise en œuvre des politiques
 - les Centres d'études techniques de l'Équipement (CETE) : mise en œuvre technique et l'application des référentiels

- **des entités hors ministère** : 99 établissements publics comme l'ADEME¹¹ ou BRGM¹² avec lesquels le ministère entretient des relations de tutelle ou de partenariat.

Dans la perspective d'un projet de veille, ces entités, qui sont également productrices d'informations, sont à prendre en compte, tant comme contributeurs que comme utilisateurs potentiels.

3.2 Analyse interne

3.2.1 Les services de documentation du CGDD : missions et domaines couverts

3.2.1.1 Le Centre de ressources documentaires du développement durable (CRDD)

Missions :

- Valoriser les publications du CGDD
- Répondre aux besoins du public interne. Remarque : le CRDD est le seul des trois centres du CGDD qui soit ouvert au public (sur rendez-vous). Le public interne reste toutefois prioritaire
- Gérer les ressources documentaires
- En tant que centre de ressources documentaires ministériel, il remplit également une fonction patrimoniale

Thématiques couvertes : le CRDD est un centre spécialisé en **politique du développement durable**, en **économie** et en **statistiques** (transports, logement et construction, environnement, développement durable et énergie). Son fonds regroupe les études du ministère de l'Équipement depuis 1960 et du ministère de l'Environnement depuis 1970.

A noter qu'il constitue un centre de ressources de référence dans le domaine des statistiques et de l'économie ce qui l'amène à jouer un rôle de conservation et de valorisation du fonds documentaire.

¹¹ Agence de l'environnement et de la maîtrise d'énergie

Historique : le CRDD est né de la fusion de trois centres de documentation :

- CDAT (centre de documentation de l'aménagement et des transports)
- CIDEDD (centre d'information et de documentation de l'écologie et du développement durable)
- D4E (Direction des études économiques et de l'évaluation environnementale)

En raison de l'antériorité du CDAT, les thématiques les mieux représentées sont les statistiques, l'économie, l'aménagement, et les transports.

3.2.1.2 Cellule de documentation scientifique

Missions :

- Conserver et valoriser par le biais de la base de données des rapports issus des programmes financés par le ministère (qui constituent le plus souvent de la littérature grise). Elle rediffuse également ces rapports auprès des centres de documentation concernés au sein du ministère ainsi qu'à l'INIST et au CNRS.
- Répondre aux besoins d'information des agents de la direction à laquelle elle est rattachée

Thématiques couvertes : ensemble des domaines de compétence du Ministère sous les angles recherche, innovation et prospective.

3.2.1.3 Centre de documentation d'Orléans

Missions :

- Répondre aux besoins d'information des agents du site d'Orléans
- Collaboration à la gestion et à l'animation du portail SIDE¹³
- Correspondant du bureau pour le portail "toutsurlenvironnement.fr"¹⁴

Thématiques couvertes : Environnement (sous ses aspects techniques, économiques et sociaux) et statistiques.

¹² Bureau de recherches géologiques et minières

¹³ URL du SIDE : <http://www.side.developpement-durable.gouv.fr>

¹⁴ URL du portail « Tout sur l'environnement » : <http://www.toutsurlenvironnement.fr/>

3.2.2 Principales prestations

Public externe (concerne uniquement le CRDD) :

- Recherches et bibliographies personnalisées
- Orientation sur les sources internes et externes (par téléphone)
- Prêt inter-bibliothèques aux services du ministère, parfois à des collectivités publiques

Remarque : la fréquentation du centre par le public externe a fortement baissé ces dernières années, effet sans doute de la mise à disposition des ressources en texte intégral par le biais de la base de données.

Public interne (les prestations étant amenées à se recouper entre les différents centres nous les énumérons sans distinction) :

- Achats d'ouvrages
- CRDD : mise à disposition des revues (le centre est abonné à près de 350 revues)
- DRI : mise en circulation des revues
- Diffusion des sommaires sous format électronique : au total 125 titres (à fréquence de parution variée) et 600 envois (une même personne pouvant recevoir plusieurs envois)
- DSI : rediffusion des informations repérées à partir du dépouillement des revues et de la surveillance d'internet et du Journal Officiel
- Recherches documentaires expertes à la demande
- Produits documentaires : bulletins de veille mensuels, bulletins des acquisitions, dossiers documentaires, bibliographies thématiques.

Ci-après une description détaillée des produits documentaires et des produits de veille.

3.2.3 Présentation des produits documentaires et produits de veille

Principaux produits documentaires et produits de veille réalisés par les services documentaires du CGDD

Intitulé	Service ou personne producteur /responsable	Objet/ligne éditoriale	Sources	Périodicité	Mode de diffusion	Destinataires / Public	Capitalisation
Bulletin de veille du CRDD	CRDD	Signalement des dernières acquisitions du CRDD	- dernières publications du CGGD, - ouvrages, études, rapports et séries statistiques récents, - articles sélectionnés dans presse spécialisée	Mensuelle	Document sous format PDF envoyé par mail. Abonnement possible à l'interne comme à l'externe.	Plus de 800 personnes (push) : - ensemble du CGDD, - réseau des chargés d'études documentaires du ministère et des services déconcentrés, - une partie des directions du ministère (DGITM, CGEDD, DAEI) - des organismes du réseau scientifique et technique comme le SETRA ¹⁵ ou le CNT ¹⁶ - personnes extérieures (pull) : entreprises, cabinets d'études, avocats, etc.	Rubrique intranet du Bureau de la documentation et page internet du CRDD
Dossiers électroniques	CRDD	Dossiers thématiques et structurés, constitués uniquement de ressources accessibles en ligne	Recherches en ligne à partir de sites de références	Non régulière	Document sous format PDF disponible sur le site du CRDD à l'interne comme à l'externe	Public interne et externe (pull)	Rubrique intranet du Bureau de la documentation et page internet du CRDD
Intitulé	Service ou personne producteur /responsable	Objet/ligne éditoriale	Sources	Périodicité	Mode de diffusion	Destinataires / Public	Capitalisation

Bibliographies thématiques	CRDD	Sélections de documents (études, ouvrages, articles). Constituées à l'occasion des Déjeuners débats ¹⁷ , elles sont distribuées comme complément d'information	Elaborées à partir des documents enregistrés dans la base de données	Au rythme des Déjeuners débats	Document distribué aux participants des Déjeuners débats et disponible sous format PDF sur le site du CRDD (intranet et internet)	Public interne (pull et push) et externe (pull)	Rubrique intranet du Bureau de la documentation et page internet du CRDD
Bulletin des acquisitions du SOeS Orléans	Responsable du centre de documentation d'Orléans	Signalement des dernières acquisitions	Ouvrages, études, rapports, séries statistiques, articles sélectionnés dans la presse spécialisée	Bimestrielle	Document sous format PDF envoyé par mail aux agents du SOeS Orléans et mis à disposition des autres agents du ministère sous l'intranet	Public interne : agents du SOeS Orléans (push) et autres agents du ministère (pull)	Rubrique intranet du Bureau de la documentation
Au fil du Développement durable	Responsable veille du Bureau de la documentation	Sélection de rapports, ouvrages, documents de travail et articles de périodiques traitant spécifiquement des thématiques liées au développement durable. La veille est structurée autour des principaux axes stratégiques	Plus de 200 sites français et internationaux : institutions, établissements publics, organismes de recherches, associations, organisations internationales, ONG, think tanks	Alimenté tous les jours	Consultable à partir de l'intranet + mail hebdomadaire signalant les mises à jour	Uniquement interne : ensemble des agents du CGDD (pull et push)	Intranet CGDD, page d'accueil
Intitulé	Service ou personne producteur /responsable	Objet/ligne éditoriale	Sources	Périodicité	Mode de diffusion	Destinataires / Public	Capitalisation
Infodoc	Responsable de la Cellule de documentation scientifique	Veille couvrant tous les champs du ministère sous l'angle de la recherche, de	Organismes de recherches, institutions françaises et	Mensuelle	Par mail (contenu indiqué directement dans le corps du mail).	Comprend à ce jour près de 70 abonnés dont en interne : - des agents de la DRI - des centres de documentation	Rubrique intranet du bureau de la documentation

		l'innovation, du réseau scientifique et technique	communautaires, établissements publics, Journal Officiel		Abonnement possible	du réseau scientifique et technique - des écoles : Ecole nationale des Ponts et Chaussées, Ecole nationale des travaux publics de l'Etat	sous format PDF
Portail netvibes SOeS Orléans	Responsable du centre de documentation d'Orléans	Portail de consultation constitué à l'attention des internes pour leur permettre de suivre l'actualité des sites références sur les thématiques du service. Celui-ci est structuré autour de 36 onglets, principalement thématiques ou par types de production (presse, revues, MEEDDM)	330 sites de références dont la liste a été établie en collaboration avec les agents	Continue	Page privée accessible aux seuls agents du SoeS Orléans à partir de leur poste	Agents du SOeS Orléans	

3.2.4 Diagnostic de l'analyse interne

Ce diagnostic se présente comme une synthèse globale des forces et des faiblesses de l'ensemble services documentaires du CGDD, vues sous les angles des activités et des moyens. Lorsqu'un commentaire concerne spécifiquement l'une des entités, cela est précisé.

Activités	Forces	Faiblesses
Offre	Offre accessible à distance (produits documentaires, base de données qui a notamment été enrichie de 2500 documents numérisés) Assistance à la recherche Fourniture de prestations personnalisées (DSI)	Constitué d'un public hétérogène, le CGDD, comme nous l'avons indiqué, est une création récente (1 an et demi d'existence). De ce fait, il s'avère que les agents n'ont pas encore acquis une connaissance globale de l'offre documentaire et peuvent avoir des difficultés à cerner les spécificités des produits documentaires Conséquence pour partie de cet état de fait, les services sont sous-utilisés par les agents
Front office / Relation de service aux utilisateurs	Une politique de communication volontariste: journée portes ouvertes lors de l'emménagement des services sur le site de la Défense, présentation de l'offre lors de l'accueil des nouveaux arrivants, rencontre des chefs de bureau et des sous-directeurs en septembre pour le renouvellement des abonnements Disponibilité : l'accueil est assuré en permanence de 9h30 à 17h. Relation entretenue avec les utilisateurs par le biais d'une DSI	Un public qui reste à découvrir, le public potentiel étant passé dans le cas du CRDD de 200 à 500 personnes et les thématiques de travail s'étant élargies et renouvelées Une diffusion qui ne porte pas toujours ses effets : bien que tous les agents soient destinataires du bulletin de veille du CRDD, beaucoup ne le connaissent pas
Back office / gestion documentaire	Une chaîne documentaire organisée et efficace. Répartition du travail optimisée en fonction des compétences de chacun	Le traitement du fonds et les tâches de gestion classiques occupent la majorité du temps de travail : reprise des fonds constitutifs du CRDD, acquisitions de publications sur les nouvelles thématiques. En l'état actuel, il est difficilement envisageable d'affecter des personnes supplémentaires au travail de veille. A noter que (chargée de veille mise à part), la participation au projet de veille mutualisée viendra s'ajouter aux autres activités des participants

Moyens	Forces	Faiblesses
Matériels	Disposent des logiciels documentaires (bulletinage et bases de données) ainsi que de plusieurs canaux de diffusion : internet et intranet du ministère, portail SIDE (ce dernier étant lui-même moissonné par le portail « Tout sur l'environnement »)	Multiplicité des outils : chaque centre utilise un logiciel documentaire différent. Cette situation, qui est due en partie à l'antériorité, est toutefois préjudiciable tant côté utilisateur (risque de désorientation) que pour l'exploitation. Si la recherche fédérée sur ces différentes bases est possible à partir du portail SIDE, il est en revanche impossible (faute d'OAI d'import) de générer des produits qui soient le résultat de l'interrogation de ces trois bases
Fonds documentaire	Richesse du fonds : documents historiques, fonds de référence dans le domaine des statistiques, 300 revues disponibles. Intégration progressive des thématiques de travail du ministère dans le plan de classement utilisé par le centre	En raison de l'antériorité, le fonds reste encore très marqué par les thématiques des fonds d'origine : transports pour le CRDD et environnement pour Orléans.
Humains	Maîtrise des techniques documentaires par la majorité de l'équipe Equipe motivée, fort sens du service	Une équipe constituée d'agents provenant de ministères différents : travail d'adaptation nécessaire Des niveaux de compétences hétérogènes
Financiers	Budget suffisant pour assurer une bonne qualité de service	Contexte de restriction budgétaire qui amène à revoir l'offre (diminution du nombre d'abonnements) et limite le financement de nouveaux projets.

3.2.5 Les autres sources d'information en interne

Nous nous intéresserons ici aux produits élaborés à partir de la surveillance de sources externes. Les rubriques "Actualités", "Fil info" ou "Lettre du CGDD", auxquelles les agents ont accès par le biais de l'intranet, ne rentreront pas dans le cadre de cette analyse car sont essentiellement dédiées à communiquer sur les actions du ministère.

3.2.5.1 Revue de presse, revue d'actualité audiovisuelle et veille média internet

Ces prestations sont réalisées quotidiennement par le Bureau de la veille médias et du suivi de l'opinion, constitué de cinq personnes, et qui dépend de la Direction de la Communication au sein du Secrétariat général.

- **Revue de presse : "L'actu en bref"**

Conçue en partenariat avec un prestataire, celle-ci porte sur l'ensemble des thématiques du ministère et est envoyée chaque matin à près de 500 personnes : directeurs, directeurs-adjoints, membres du cabinet, correspondants communication. Sa diffusion est retreinte pour en limiter le coût.

Chaque jour une centaine d'articles sont sélectionnés dans un corpus qui comprend en moyenne entre 600 et 800 articles. Sont choisis en priorité les articles provenant de la presse quotidienne nationale, les articles de fond, ceux qui traitent de sujets polémiques et enfin ceux consacrés au ministre ou au ministère. **Veille média portant sur la presse imprimée, celle-ci peut donc prendre des tonalités de veille image.**

Les sources surveillées sont principalement françaises, hormis pour le suivi de l'actualité européenne, et sont constituées essentiellement des titres de la presse quotidienne nationale, des grands hebdomadaires, des principaux titres de la presse quotidienne régionale et de revues spécialisées (transports, environnement, énergie).

Parallèlement à cette revue de presse générale, sont aussi également réalisés, à partir de ce même corpus, des produits plus thématiques qui correspondent à des besoins ciblés : sécurité routière, Union européenne, aviation civile et transports.

- **Revue d'actualité audiovisuelle**

La surveillance génère en moyenne 200 passages par jour, ce qui est dû aux domaines de compétences du ministère à la fois très larges et ancrés dans le quotidien mais aussi à l'effet de mode des problématiques liées au Développement durable.

Une soixantaine de passages sont rediffusés. Une partie sous forme de DSI à des listes de diffusion constituées par thématique, une autre sous forme de synthèse audiovisuelle envoyée à une centaine de personnes, essentiellement membres du cabinet et directeurs.

- **Veille média internet**

La surveillance porte essentiellement sur les **blogs influents, les médias traditionnels et les web médias importants.**

L'approche éditoriale reste la même : sujets qui concernent le ministère, actualité du ministre et questions polémiques.

Une centaine de sources sont ainsi surveillées. Les alertes sont envoyées seulement aux membres du cabinet car l'information n'est pas systématiquement vérifiée. L'objet est plutôt d'alerter sur des "buzz" possibles.

Médias et opinions sont donc largement couverts par ce service et ce dans la diversité de leurs canaux de diffusion. Si la diffusion en est restreinte, le sommaire de la revue de presse est néanmoins accessible sur l'intranet du ministère et un exemplaire de cette dernière est laissé en libre consultation dans tous les centres de documentation du ministère. Notons toutefois que la couverture assurée par ces produits reste essentiellement nationale.

3.2.5.2 Les bulletins de veille produits par les autres centres de documentation du ministère

Ci-dessous, une description synthétique des principaux bulletins de veille tels qu'ils sont présentés sur l'intranet du ministère :

- par le Centre de Ressources Documentaires Administratives et Juridiques (CRDAJ) : « **Textes du jour** », veille quotidienne relative **aux textes réglementaires dont le ministère est signataire** ;
- par le Centre de Ressources Documentaires Communautaires (CRDC) : « **Une semaine en Europe** », bulletin hebdomadaire portant sur **l'actualité européenne à travers les dépêches de presse des institutions communautaires** ;
- par le Centre de Ressources Documentaires Aménagement Logement Nature (CRDALN) : Veille « **Aménagement – Urbanisme** », veille bimensuelle qui présente une sélection des **dernières acquisitions** du CRDALN et **d'articles repérés sur Internet** ;
- Par le Bureau des rapports et de la documentation (BRD) : "**Revue de presse du développement durable**", veille hebdomadaire sur les thématiques du développement durable élaborée essentiellement, comme son nom l'indique, à partir de la presse en ligne.

Notons que les bulletins de veille du CRDAJ et du CRDC ont comme caractéristiques d'être à la fois spécialisés et transverses : ils abordent l'ensemble des domaines de compétence du ministère mais sous un angle d'approche spécifique, celui de la veille juridique, au niveau national d'une part et au niveau communautaire d'autre part.

3.3 Caractéristiques du public interne

Le projet de service de veille étant en premier lieu destiné au public interne, et plus particulièrement aux agents du CGDD, notre analyse portera sur cette partie du public. Ce dernier sera essentiellement abordé sous ses aspects sociologiques. En effet, si des utilisateurs ont pu être rencontrés dans le cadre de la mise en place de prestations de veille, ils ne constituent pas un échantillon suffisant pour que nous puissions en déduire des caractéristiques ayant valeur générale quant à leurs pratiques informationnelles.

3.3.1 Eléments quantitatifs

Le Commissariat général au Développement durable comprend 495 agents répartis comme suit :

- Service de l'Observation et des Statistiques (SOeS) : 190 agents
- Direction de la recherche et de l'innovation (DRI) : 89 agents
- Service de l'économie, de l'évaluation et de l'intégration du développement durable (SEEIDD) : 109 agents
- Sous-direction des affaires générales (SDAG) : 58 agents
- Délégation interministérielle au Développement durable (DRI) : 18 agents

Comme nous l'avons indiqué au début de cette partie, le ministère et ses différentes composantes dont le CGDD ont été constitués avec des équipes provenant de ministères différents. A cet égard, la répartition par statut peut nous apporter un éclairage intéressant :

- Statut "Equipement" : 343 agents
- Statut "Agriculture" : 31 agents
- Statut "Industrie" : 8 agents
- Statut "Finances" : 9 agents
- Statut "INSEE" : 90 agents
- Statut "Enseignement supérieur, recherche" : 1 agent

On peut constater une nette prédominance d'agents relevant du ministère de l'Equipement. Il convient de préciser qu'il n'existait pas de corps spécifiques à l'environnement (hormis deux corps d'agents et de techniciens présents dans les régions). Le ministère de l'Ecologie avant fusion, était donc constitué d'une mosaïque d'agents provenant d'autres ministères ou institutions publiques (Agriculture, Economie, INSEE, etc.). Il est donc logique de ne pas voir ses effectifs transparaître dans la répartition donnée ci-dessus.

3.3.2 Eléments qualitatifs

Comme nous l'avons également évoqué dans la présentation du Commissariat général au développement durable, ce dernier s'appuie, pour remplir ses missions, sur des expertises métiers : économie, statistiques, recherche et innovation, prospective. Il est donc constitué

d'agents de formations et de compétences variées. Il peut être intéressant de voir comment ces compétences se répartissent entre les services :

- SOeS : essentiellement des administrateurs INSEE
- SEEIDD : quelques économistes mais surtout des agents ayant des formations autres en sciences humaines (histoire, géographie, droit, sociologie). Egalement, des ingénieurs et quelques agents INSEE ;
- DRI : majoritairement des ingénieurs scientifiques et des polytechniciens ;
- Délégation au Développement durable (DDD) : administratifs de haut niveau (énarques)

Enfin, dernière caractéristique relevée : le CGDD est essentiellement composé d'agents de catégorie A et A+. On dénombre ainsi 325 agents de cette catégorie sur les 495 que comprend le CGDD. Or ces derniers sont d'importants consommateurs d'informations dans le cadre de leurs activités professionnelles: rédactions de notes de conjoncture, d'analyses économiques et statistiques, animation de réseaux.

4 Mise en place d'une veille mutualisée

4.1 Origine du projet

Le projet trouve son origine dans la demande formulée par les agents du CGDD lors d'un séminaire d'encadrement qui eut lieu en septembre 2009, à savoir : « Mieux partager l'information écrite : sur l'intranet, meilleure pré-digestion de la littérature par le service de documentation ».

Or, comme nous l'avons vu, le Bureau de la documentation propose déjà plusieurs produits de veille, consultables en ligne sur l'intranet du CGDD, et qui devraient répondre à ces besoins, au moins pour partie. Pour rappel, sont proposés :

- deux produits de veille documentaire : le bulletin de veille du CRDD et le bulletin des acquisitions du centre de documentation d'Orléans
- un bulletin de veille spécialisé sur les domaines de la recherche et de l'innovation : Infodoc
- un bulletin de veille informationnelle généraliste : "Au fil du développement durable"
- à cela s'ajoute également le service proposé par le responsable du centre de documentation d'Orléans par le biais du portail Netvibes mais sa diffusion est restreinte aux seuls agents d'Orléans

Face à l'expression de ces besoins, plusieurs questions se posent :

- les produits sont-ils connus des utilisateurs ?
- les lignes éditoriales, les informations signalées sont-elles pertinentes ?
- les modes de diffusion adaptés ?
- les thèmes traités sont-ils en adéquation avec les besoins des utilisateurs ?

Outre le travail de communication à mener auprès des internes afin de faire connaître les produits existants, les documentalistes du Bureau de la documentation ont décidé de repenser leur offre et l'organisation de l'activité de veille. Il s'est avéré en effet que les sources ainsi que les informations signalées pouvaient se recouper entre les différents produits, d'où la réflexion légitime autour d'une mutualisation possible du travail et la redéfinition des produits.

4.2 Une réponse en deux temps

4.2.1 Première étape : redéfinir l'offre tout en assurant la continuité de service

Dans un premier temps, il a été décidé de maintenir les produits existants tout en menant en parallèle un travail de redéfinition du produit "Au fil du développement durable" tant au niveau de son alimentation que de sa structuration. Bulletin généraliste couvrant l'ensemble des domaines de compétences du CGDD, il s'agit en effet du produit autour duquel il était le plus simple d'organiser la mutualisation.

4.2.1.1 Le positionnement du produit

Le bulletin « Au fil du développement durable » propose une **veille informationnelle généraliste**, portant sur l'ensemble des domaines de compétence du ministère. Il **se différencie des autres produits de veille de par la nature des sources surveillées et son ouverture sur l'international**. La couverture de la presse, notamment, étant déjà largement assurée par le biais de la revue de presse et d'autres bulletins de veille, celle-ci n'a pas été intégrée dans le corpus de sources. Celui-ci est constitué d'institutions, d'organismes de recherche, d'établissements publics, d'associations, d'ONG, de sociétés commerciales, de syndicats professionnels, de think tanks, etc. Pour chacun de ces types de sources un travail de sourcing a été effectué afin de trouver leurs pendants étrangers. Il s'agit bien là d'**une des caractéristiques principales du produit**, l'idée étant de proposer aux agents **une ouverture sur les pays étrangers, les expériences qui y sont menées et de contribuer ainsi à un travail d'étalonnage (benchmarking)**.

De par son approche généraliste, le produit participe également à **l'acquisition d'une culture générale professionnelle** et favorise la **diffusion d'une culture commune** auprès des agents en leur donnant la possibilité de se tenir informé au-delà de leur secteur d'activité. Cet aspect est primordial et ce pour deux raisons : d'une part car le CGDD est composé d'agents de cultures et de métiers différents qu'il convient de fédérer, et d'autre part parce que dans le cadre d'une démarche de développement durable, il est nécessaire d'acquérir un spectre de connaissance large, d'adopter une approche transverse et décloisonnée.

4.2.1.2 Structuration autour des axes stratégiques

La première étape consista à réorganiser la structuration du bulletin. La demande formulée par les agents précisait le besoin d'informations en adéquation avec les thématiques de travail des internes. Celles-ci étant elles-mêmes organisées en fonction des axes stratégiques définis par le ministère, ces derniers constituaient un cadre structurant sur lequel s'appuyer.

Ainsi, les principales entrées définies sont :

- Croissance responsable ;
- Climat et énergie ;
- Modes de production et de consommation durables et société ;
- Ville durable, transports, mobilité ;
- Biodiversité et qualité des milieux ;
- Le développement durable des territoires ;
- Maîtriser les risques naturels, technologiques et sanitaires ;
- Gouvernance

Chaque entrée se décompose ensuite en sous-rubriques thématiques. Néanmoins il apparaît à l'usage que la structuration autour des axes peut également être une contrainte et comporter des manques. Il fut ainsi nécessaire de rajouter les entrées "Transports" et "Agriculture" qui n'apparaissaient pas dans les axes mais relèvent pourtant des domaines de compétences du ministère. De la même manière fut rajoutée une rubrique "Approche métiers" afin de pouvoir classer les documents qui traitent spécifiquement de méthodologie ou les études de cas. Il convient donc de conserver une approche pragmatique et souple pour procéder aux aménagements nécessaires tout en veillant à préserver la lisibilité du produit.

4.2.1.3 Partage des responsabilités

Le projet de veille mutualisée est mené par un groupe projet regroupant quatre documentalistes: la responsable veille, le responsable du centre de documentation d'Orléans, la responsable de la Cellule de documentation scientifique et un documentaliste du CRDD. Le chef du Bureau de la documentation, chef de projet, coordonne les membres de l'équipe et le déroulement du projet. En fonction de leur spécialisation, chaque documentaliste est chargé d'alimenter une ou plusieurs parties du "Fil". La surveillance des sources et l'alimentation se répartissent comme suit :

85

- Responsable de la veille
 - Exploitation des sites transverses ou ne relevant pas de la responsabilité d'un des autres participants
 - Alimentation des 8 thèmes
- Responsable du centre de documentation d'Orléans
 - Exploitation des sites ayant trait à la biodiversité et aux risques naturels
 - Alimentation de l'entrée "Biodiversité" et de la rubrique "Statistique" de l'entrée "Approche métiers"
- Responsable de la Cellule de veille scientifique :
 - Exploitation des sites axés sur la recherche
 - Alimentation des rubriques "Prospective" et "Recherche et Innovation" de l'entrée "Approche métiers"
 - Alimentation transversale de tous les thèmes dans leur aspect recherche
- Documentaliste du CRDD :
 - Exploitation des sites institutionnels français et internationaux
 - Alimentation des rubriques à caractère économique

4.2.1.4 Mutualisation des sources

Dans le cadre de leur activité professionnelle, chaque documentaliste avait constitué une liste de sources pertinentes pour son domaine : droit, problématiques environnementales, recherche, innovation, et prospective ; économie générale et économie des transports. Celles-ci furent regroupées et dédoublées pour établir une liste commune qui comprend finalement plus de 600 sources.

Pour chacune furent renseignés dans un tableau quelques mots-clés pour en caractériser le contenu, le type de source (institutions, organisme de recherche, établissement public, etc.), le type d'information recherché (actualités, publications, documents de travail, thèses, etc.) et enfin le ou les responsables de sa surveillance.

4.2.1.5 Règles d'alimentation

Dans la logique de la mutualisation, il fut convenu que les documentalistes surveilleraient les sites dont ils ont seuls la responsabilité pour l'ensemble des thématiques et non pas en fonction de leur seul domaine.

Le droit d'écriture est partagé et chacun peut ainsi indiquer directement les informations qui lui semblent pertinentes y compris sur les thématiques dont il n'est pas responsable. La

validation se fait *a posteriori* par le documentaliste responsable de la thématique, le but étant de ne pas alourdir le processus ce qui risquerait de ralentir la mise à jour.

4.2.1.6 Mode de diffusion

Dans la continuité de ce qui était pratiqué, la rubrique veille sera alimentée directement sur l'intranet du CGDD qui est géré sous Spip. Pour ce faire, un guide simple donnant les règles d'écriture a été distribué à chacun. Mise à jour quotidiennement, la rubrique sera consultable à tout moment et, en fin de semaine, un mail sera envoyé à tous les agents du CGDD portant mention des mises à jour.

Le mode de navigation, en revanche, a été modifié. Ainsi l'accès principal ne se fera plus par date mais par thématique. L'objectif est de fournir aux utilisateurs un accès direct aux thématiques susceptibles de les intéresser. Les informations étant classées chronologiquement à l'intérieur de chaque rubrique, ils pourront ainsi parcourir l'ensemble de l'actualité d'une thématique. Cette évolution, qui répond au besoin de fournir un accès ciblé, fait néanmoins perdre la possibilité d'appréhender à partir d'une même page l'actualité de l'ensemble des thématiques.

Enfin, dans un souci de mise en valeur, sa signalisation sur l'intranet a également été revue: alors qu'elle figurait jusqu'à lors dans le bandeau gauche de la page d'accueil de l'intranet du CGDD, dans la rubrique documentation où elle avoisinait avec la rubrique des ressources humaines, elle sera désormais signalée dans le bandeau droit, consacré aux produits éditoriaux (publications du CGDD, lettre interne, etc.).

4.2.1.7 Les limites du système

Une des principales faiblesses du système actuel est la diffusion, qui en l'état, est très chronophage. Effectuée sous Spip, celle-ci nécessite un travail de va et vient, de copier-coller et de mise en forme de l'information qui alourdit considérablement le temps de travail consacré à cette tâche.

Par ailleurs, les faiblesses de l'outil CMS Spip participent également de ces difficultés. Ne proposant pas de fonctionnalités de gestion de document et de contenu, il n'est pas possible de dissocier page et document. Concrètement, si un document doit être signalé dans deux rubriques différentes de la veille, il faudra l'intégrer dans chacune, alors que la possibilité d'ajouter des métadonnées permettrait d'établir facilement la relation entre un document et

plusieurs pages. Ces caractéristiques de l'outil entravent également les possibilités de recherche rétrospective.

Dernière limite enfin, la collecte d'informations. Les documentalistes effectuent leur veille de manière « artisanale », qui par le biais de newsletters et de visites régulières sur les sites, qui par l'utilisation d'outils légers comme les agrégateurs de fils RSS (Google Reader et Netvibes) ou les outils permettant de créer des fils RSS (comme Feed 43). Ce mode de fonctionnement ne permettant pas une surveillance ciblée (hormis le dernier outil cité), le travail de repérage d'information est également très chronophage et s'avère difficilement tenable avec un corpus à surveiller comprenant plus de 600 sources.

L'ensemble de ces constats amenèrent logiquement l'équipe de documentalistes à opter pour la mise en place d'une plateforme de veille professionnelle. Outil complet, ce type de plateforme permet de faciliter le travail de collecte, de sélection et de diffusion de l'information.

4.2.2 Deuxième étape : mise en œuvre d'une plateforme de veille

Précisons au préalable qu'une partie des remarques qui vont suivre sont à replacer dans le contexte d'utilisation du logiciel choisi par le Bureau de la documentation, à savoir KeyWatch de la société Iscope. Par ailleurs, parallèlement aux travaux préparatoires décrits ci-après, des sessions de formations ont été suivies afin de maîtriser les fonctionnalités du logiciel et acquérir une certaine autonomie dans son utilisation.

4.2.2.1 Définition d'une typologie des sources

Avant même de paramétrer des sources dans le logiciel de veille, un travail préparatoire est à effectuer sur l'organisation de celles-ci. Les sources doivent en effet être caractérisées selon le type de producteur ou de contenu. Ce travail préalable sur le corpus sera mis à profit par la suite lors de l'élaboration des profils, c'est-à-dire des axes de surveillance.

La logique de fonctionnement de l'outil est très bien résumée par la directrice de la société : "L'aspect fondamental est la dissociation qui est faite dans KeyWatch entre sources d'information et profils de veille. Les unes peuvent exister et faire l'objet d'une surveillance indépendamment des seconds. Les sources sont disponibles pour "n" requêtes possibles, elles sont surveillées en fonction d'un type de contenu jugé intéressant pour le périmètre de

veille (les dépêches, les publications, les articles, la rubrique lambda, etc.) et non en fonction d'une requête. En revanche, c'est la sélection des sources pour les requêtes des profils de veille qui conditionne le contenu de l'information remontée et a priori pertinente. Les requêtes jouent le rôle de filtres a posteriori sur un corpus d'information déjà collecté.

Il est donc important de construire la typologie des sources par type de sources (presse, institutionnel, ONG, etc.) ou de contenu (presse, information scientifique et technique, blog, etc.) indépendamment d'une thématique. L'organisation en thématiques et sous-thématiques est pertinente pour les profils de veille, qui traduisent effectivement un contenu thématique par rapport à un ou plusieurs types de sources : les questions de développement durable dans la presse chinoise par exemple, correspondant à un profil constitué d'une requête sur le développement durable associée aux sources de presse chinoises. »

Cette typologie peut être déclinée sur quatre niveaux hiérarchiques, niveaux qui constitueront une arborescence. Par exemple :

- 1^{er} niveau : Institution
 - 2^{ème} niveau : France
 - 3^{ème} niveau : « Nom de la source »
 - 4^{ème} niveau : type d'information ou rubrique surveillé

L'ensemble forme le nom de la « base » [partie de la source surveillée] qui peut par exemple s'écrire : INST_FR_IDDRI_ANALYSES (le tiret bas étant utilisé par convention par cet outil comme séparateur entre les niveaux).

Cette structuration permet de sélectionner de manière ciblée et rapide les ensembles de sources sur lesquels on souhaite faire jouer un profil. Par ailleurs, la dissociation entre profils et sources rend le système très souple, le périmètre de sources interrogées par une requête pouvant être modifié très facilement.

4.2.2.2 Constitution de listes de vocabulaire et de profils généraux

En prévision de l'élaboration des requêtes, des listes de vocabulaire ont commencé à être constituées par les documentalistes. Pour ce faire, les thèmes des axes stratégiques du ministère ont été repris et le vocabulaire correspondant développé.

Afin d'identifier le vocabulaire et les expressions propres à un domaine, les documentalistes se sont appuyés sur la lecture d'ouvrages de référence, la consultation de dictionnaires et de sites spécialisés. La collaboration des internes a également été mise à profit : experts de

leurs domaines, ces derniers étaient en effet les mieux à même de fournir des listes de vocabulaire de référence.

Ces listes ont ensuite servi de base de travail pour la constitution de profils généraux. Ces derniers, en interrogeant les sources surveillées sur les thématiques de travail des agents (ici comprises au sens large), permettent de constituer un corpus d'informations archivées¹⁸. Ce corpus pourra par la suite être interrogé dans le cadre de requêtes plus ciblées, qui constitueront des profils opérationnels, définis en fonction des besoins des internes.

4.3 Communiquer sur le projet

Lors de la mise en place d'un tel projet, la communication revêt un caractère primordial à la fois pour susciter l'adhésion des internes, obtenir le soutien de la direction et, enfin, veiller à la cohésion de l'équipe et la cohérence de l'activité.

4.3.1 Réunion avec un groupe d'experts

Associer les utilisateurs au projet est un aspect fondamental, d'une part pour assurer l'adéquation entre l'offre proposée et leurs attentes et d'autre part, pour l'expertise qu'ils peuvent apporter.

Aussi, une fois le projet amorcé (principales thématiques de veille et liste de sources établies), une première réunion fut organisée avec un panel d'utilisateurs composé de cinq experts, représentants des trois pôles métiers du CGDD.

Lors de cette réunion, l'évolution du produit « Au fil du développement durable » leur a été présentée et la liste des sources leur a été communiquée afin qu'ils puissent procéder aux rajouts et suppressions nécessaires.

La discussion a notamment été l'occasion de procéder aux réajustements nécessaires, de préciser et d'affiner les thématiques : des rubriques ont ainsi été modifiées, rajoutées ou déplacées en fonction de leurs commentaires.

4.3.2 Présentation du projet devant le Comité de direction

Tout aussi essentiel est le soutien apporté au projet par la direction. De lui dépendra la viabilité du projet et les moyens qui lui seront accordés. Soutenu, le projet aura également plus d'atouts pour vaincre les résistances éventuelles des agents.

Consacrée à la présentation des évolutions du produit « Au fil du développement durable » tant du point de vue organisationnel que de sa structuration autour des axes stratégiques, cette réunion a permis d'obtenir l'aval du Comité de direction sur les grandes lignes du projet :

- Le périmètre des sujets à traiter a été validé sous réserve des modifications à apporter (l'absence des rubriques « Transports » et « Agriculture » a notamment été pointée à cette occasion)
- Et la finalité du produit comme veille généraliste destinée aux agents du CGDD a été actée. La perspective qu'il puisse contribuer à l'acquisition d'une culture commune a été particulièrement appréciée.

Néanmoins, conscients de la charge de travail occasionnée, les membres du Comité ont soulevé la question des conditions de pérennisation du service, notamment en termes de moyens humains.

La mise en œuvre d'une solution intégrée permettant de faciliter le travail de surveillance et de diffusion pourrait être un début de réponse à cette question.

4.3.3 Communication au sein de l'équipe et élaboration de documents de suivi

La communication au sein de l'équipe doit faire l'objet d'une attention particulière : nécessaire pour assurer la coordination, elle doit également être envisagée dans une démarche de conduite du changement. Afin de favoriser l'implication et la participation des documentalistes, il s'agira de :

- communiquer sur les changements à venir afin que ceux-ci soient compris
- associer les documentalistes aux changements en prenant en considération leur avis

Il est à noter ici que les documentalistes chargés de la mise en œuvre de la plateforme constituent à la fois l'équipe projet chargée de sa réalisation mais aussi les premiers utilisateurs impactés par sa mise en œuvre. Il leur faudra donc savoir mener, parallèlement à la mise en place de l'outil, une réflexion sur les modifications de pratiques et de fonctionnement engendrées. Le rôle du chef de projet est ici primordial. Garant de la

cohérence et de l'aboutissement du projet, il lui faudra savoir faire preuve du recul nécessaire pour anticiper et accompagner le changement en identifiant les actions à mener.

Il convient par ailleurs de veiller à l'élaboration et la mise à disposition de documents de suivi qui permettront de :

- coordonner les activités
- garantir la cohérence de l'organisation
- harmoniser les pratiques
- conserver une trace des actions effectuées

Ceux-ci constitueront des documents de référence sur lesquels tout participant ou nouvel arrivant pourra s'appuyer. Dans une démarche qualité, ils permettront également d'assurer la cohérence du service.

Dans le cadre du projet étudié, différents documents ont été mis à disposition. Certains ont déjà été abordés mais nous les rappelons ici brièvement en explicitant leur objet et leur finalité. Par ailleurs nous ne distinguons pas les documents selon qu'ils concernent ou non la mise en place de la solution intégrée. Destinés à rendre possible une activité mutualisée, ces derniers relèvent d'une gestion organisationnelle qui reste pertinente quelle que soit la solution retenue.

Remarque : l'ensemble de ces documents est disponible sur un serveur commun afin que chacun puisse disposer de la dernière version.

Documents de suivi : objet et finalité

Nom du document	Description	Finalité
Responsabilité par thème de veille	Indique pour chaque rubrique et sous-rubrique du bulletin de veille, le nom du documentaliste responsable de son alimentation et, idéalement, le nom d'un référent en interne, expert du domaine	Répartition des tâches et identification des responsabilités
Liste des sources	<ul style="list-style-type: none"> - Description du contenu par quelques mots-clés - Type d'organisme producteur - Type d'information recherchée - Nom(s) du ou des documentaliste(s) responsable(s) de la surveillance - Commentaires éventuels 	Document de référence pour le partage des tâches et la surveillance des sources. Utilisé également pour suivre l'avancement de l'enregistrement des sources dans le logiciel (les sources étant grisées au fur et à mesure). La possibilité de laisser des commentaires, en fait aussi un outil de communication
Description des sources	Synthèse des informations permettant de qualifier la source : auteur (personne ou organisation), positionnement, audience, reconnaissance, légitimité dans le domaine. L'expertise des agents pourra être ici mise à profit.	Capitaliser les informations et donner ainsi à chacun les moyens d'évaluer la source d'information. Ce document peut servir de base à la constitution d'un annuaire des sources qualifiées.
Typologie des sources et des profils	Liste des catégories définies et règles d'écriture	Harmoniser les catégories utilisées et les pratiques. L'écriture du nom de la base ayant une incidence directe sur sa classification dans l'arborescence, il convient de se conformer aux règles établies pour garantir la cohérence du système (tant du point de vue de sa lisibilité que de son utilisation)
Fiche besoins	Fiche détaillant les profils de veille: nom de la personne ou du service, description de l'axe de veille, types d'informations recherchées, mots-clés utilisés dans le profil et sources surveillées, livrables demandés : mode de diffusion et périodicité	Document de référence pour le suivi de la surveillance.
Règles de description des documents	Champs retenus pour la description des documents suivant leur nature	Harmonisation des pratiques

Les étapes préalables d'enregistrement des sources et de constitution de profils généraux étant en partie réalisées, reste à présent à réfléchir à l'exploitation effective et à la définition de produits ou services.

Mais avant de poursuivre plus avant, nous souhaiterions rendre compte de l'expérience menée par le pôle veille et documentation du ministère des Affaires étrangères. Menée dans un contexte similaire (environnement ministériel) et utilisant le même outil, l'expérience de ce service pourra nous servir d'exemple et nous fournir des points de comparaison pour la suite de notre analyse.

5 Pôle « veille et documentation » du ministère des Affaires étrangères : retour d'expérience

Cette partie a, en grande partie, été élaborée grâce aux entretiens que nous a accordés Marie-Pascale Krumnow, adjointe de la sous-directrice chargée du management de l'information ouverte.

Nous nous intéresserons ici particulièrement à :

- l'analyse des conditions favorisant l'évolution d'un service de documentation vers un service de veille
- la manière dont celui-ci a été mis en œuvre : détermination des besoins et des principaux axes de veille, définition des produits, organisation pratique
- aux évolutions en termes d'activité et de positionnement du service

5.1 Présentation du contexte et de la structure

5.1.1 Les principales entités assurant les services d'information du ministère des Affaires étrangères

Faisant partie de l'administration centrale du ministère des Affaires étrangères (MAE), le **pôle de veille et de documentation** dépend plus particulièrement de la **Direction de la Communication et du Porte-Parolat**.

Cette dernière a pour mission de fournir à ses utilisateurs (sous-directions et services du ministère ainsi que les ambassades¹⁹) les ressources en information et documentation dont ils ont besoin pour la préparation de leurs analyses et la conduite de leurs actions.

Outre le pôle veille et documentation, la DCP (Direction de la Communication et du Porte-Parolat) est également constituée d'un pôle veille presse et bulletins d'actualités qui comprend une **cellule veille presse et internet**. Ces structures, de création récente, sont le résultat de la réorganisation intervenue en 2009 de la sous-direction de l'information et de la documentation qui regroupait l'ensemble des activités de veille.

Les périmètres de veille de ces entités suivent la répartition suivante :

- Le Pôle « veille et documentation » : veille stratégique portant sur l'observation du jeu des acteurs sur la scène internationale (surveillance d'organismes institutionnels nationaux et internationaux, d'ONG, de revues spécialisées, de think tanks, etc.) ;
- La cellule « veille presse et internet » : veille médiatique (impact dans la presse des prises de position du ministère des Affaires étrangères) à partir de l'exploitation de sources de presse, françaises et internationales, imprimées ou électroniques ;

Signalons également, au titre des services d'information, **la bibliothèque du ministère**. Dépendant de la Direction des archives, celle-ci est en charge de la gestion patrimoniale et de l'acquisition d'ouvrages.

5.1.2 Pôle « veille et documentation »

Prenant la succession de l'ancienne sous-direction de l'information et de la documentation, le Pôle veille et documentation a hérité d'une partie de ses fonctions avec un renforcement des missions de veille dans son nouvel intitulé. Il a vu toutefois, à cette occasion, ces effectifs réduits de manière substantielle en passant de 30 à 16 agents.

Le pôle sert un public uniquement interne : essentiellement les rédacteurs, les sous-directeurs mais aussi les ambassades.

Il a pour mission de s'occuper de la formation et de la documentation pour l'ensemble du ministère et gère un budget de 1 million 700 000 euros (abonnements, droit de copie, logiciels, bases de données, outils).

5.1.2.1 Principales activités et répartition des effectifs

Activités	Effectifs
Veille : surveillance des sites, rediffusion de l'information, alimentation des bases documentaires et élaboration de produits de veille	10 veilleurs documentalistes
- Administration et animation du portail documentaire - Alimentation des bases documentaires - Gestion courante des abonnements et de la presse	5 documentalistes et 1 assistante documentaliste

Répartition des effectifs par activité au pôle « veille et documentation » du MAE

5.1.2.2 Evolution du service vers une activité de veille

L'orientation vers une activité de veille est liée principalement à deux facteurs :

- le premier est le besoin des utilisateurs. Déjà demandeurs d'informations récentes, leur besoin s'est trouvé accentué par l'évolution de leur activité vers la production d'études d'anticipation et d'analyse de fond suite à la demande du ministre et du secrétaire général. Cette modification de leur activité a fait évoluer leurs besoins vers des demandes d'informations extrêmement pointues ;
- la second est le rattachement du Pôle à la Direction de la communication ce qui a induit un renforcement du positionnement du service vers l'actualité et soutenu ainsi la transition vers une activité de veille ;

Passant progressivement depuis une dizaine d'années de la production de veilles mensuelles généralistes à la proposition de produits de veille répondant à des questions particulières, l'activité du service s'est peu à peu professionnalisée. Profitant d'une conjoncture favorable, cette évolution s'est concrétisée en 2008 par l'acquisition d'un nouvel outil de veille (Keywatch) et la formation des documentalistes à son utilisation et, plus largement, aux techniques de veille et d'analyse de l'information. Le service était en effet utilisateur dès 2007 d'un logiciel de veille (Digimind) mais ce dernier se trouvait sous-exploité tant du fait d'une méconnaissance de l'outil que par un manque de formation.

97

Notons par ailleurs, que de par la répartition géographique de ses utilisateurs, le service de documentation du ministère des Affaires étrangères est depuis plusieurs années un centre de documentation virtuel, ce qui l'a amené très rapidement à utiliser les ressources électroniques.

5.2 Mise en œuvre de la veille

5.2.1 Détermination des besoins

Afin de connaître les besoins de leurs utilisateurs, le pôle a adopté une démarche volontariste qui se concrétise principalement de deux manières :

- D'une part, par la participation au stage des nouveaux arrivants et la formation à l'utilisation d'Internet et des ressources existantes. Cette prise de contact est l'occasion de leur présenter le service et de leur faire connaître les prestations dont ils peuvent bénéficier.
- Par ailleurs, cette démarche de présentation des services est renouvelée chaque année au mois d'octobre. Le pôle rencontre alors les responsables des directions et des sous-directions et échange avec eux sur leur besoin et leur actualité de l'année.

Cette relation avec les utilisateurs est ensuite entretenue par le biais d'une DSI (envoi systématique par mail d'alertes personnalisées lorsqu'un document est repéré). Au total, les listes de diffusion comprennent 1500 personnes différentes.

En 2009, cette connaissance des besoins a été approfondie et formalisée dans le cadre d'une étude²⁰ sur le « renforcement des capacités de veille du ministère des Affaires étrangères ». Lors de cette enquête, menée par un cabinet extérieur, une cinquantaine d'agents ont été rencontrés pour déterminer leurs besoins en informations.

Nous ne ferons ici que reprendre les principales conclusions de l'étude.

L'analyse de ces entretiens a permis de dégager une typologie des sujets de veille et de définir les prestations attendues.

La typologie retenue distingue :

- des **sujets de fond** qui nécessitent une surveillance régulière et suivie. L'objectif poursuivi est « de fournir aux rédacteurs les éléments d'informations leur permettant de construire et d'actualiser leur analyse et d'anticiper²¹ ».
- des **sujets de crise** qui imposent un traitement réactif. Dans ce cas, l'objectif est plutôt d'alerter les rédacteurs.

Outre cette première différenciation, les sujets sont abordés sous des facettes différentes suivant les directions. Ainsi, une autre ligne de partage sera la distinction entre une **approche géographique** et une **approche thématique**, celles-ci pouvant néanmoins se recouper, un sujet n'étant jamais uniquement géographique ou thématique. A noter ici que le pôle veille peut faire bénéficier les rédacteurs de sa vision transverse des activités du ministère et être un facteur de décloisonnement.

En matière de prestation, les rédacteurs sont en attente d'informations provenant de **sources autres que médiatiques** (dont ils sont par ailleurs tenus au courant par le biais de la synthèse de presse et du panorama de presse diffusés quotidiennement) et **complémentaires de celles qu'ils exploitent**. Leur besoin se portent plutôt sur le **repérage de documents de synthèse et d'analyse**.

5.2.2 Type de veille

La finalité poursuivie est de répondre au besoin d'anticipation et d'analyse des rédacteurs en leur fournissant une pluralité de points de vue. Pour ce faire, le pôle « veille et documentation » pratique une veille qui relève à la fois :

- de la veille d'actualité (détection des sujets émergents)
- et de la veille documentaire (sélection de documents de fond). Cette dernière revêt un caractère stratégique de par le type d'informations et de sources surveillées : veille d'organismes institutionnels nationaux et internationaux, d'ONG, de revues spécialisées ou encore de think tanks.

Ces deux aspects sont indissociables, une question stratégique ou un sujet émergent pouvant indifféremment apparaître sous la forme d'actualités ou de documents de fond.

5.2.3 Axes de veille

Les axes de veille ont été déterminés en fonction des domaines d'activité des directions et suivent un découpage par **zone géographique** et **question thématique**.

Les zones géographiques couvertes sont :

- l'Afrique
- Amériques du Nord et du Sud
- l'Europe (tous les pays de l'Union et plus largement les pays qui font partie de l'Europe continentale)
- les ex-pays de la CEI et ceux du Caucase
- l'Asie, ici entendue dans une acception large : Chine, Inde, Afghanistan, Pakistan, etc.
- l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient

Les questions thématiques :

- la sécurité et la défense ainsi que l'ensemble des négociations internationales (essentiellement questions géostratégiques)
- l'Union européenne et les droits de l'homme
- les coopérations scientifiques et culturelles, l'enseignement
- l'économie et le développement
- un dernier thème abordait les questions de population, migration, santé et d'écologie vues sous l'angle des relations internationales. Ce dernier sujet n'est plus couvert par manque de personnel.

Enfin, en plus de ces grands axes, deux sujets plus transverses :

- « La diplomatie française vue par... »
- la réforme de l'Etat

5.2.4 Les outils : collecte, traitement et diffusion

Lors de sa mise en place, l'organisation de la veille a été pensée de manière à utiliser en synergie les outils à disposition :

- la plateforme de veille couplée avec un moteur de recherche sémantique (Sinéqua) : collecte et extraction de l'information
- le portail documentaire : capitalisation et exploitation
- l'intranet : diffusion

Cette organisation permet de mettre en valeur l'information issue de la veille en proposant sur l'intranet des veilles documentaires élaborées à partir des références enregistrées dans la base de données.

Concernant la diffusion, il faut savoir que l'intranet revêt dans le cadre du ministère une importance particulière car il est, en dehors des télégrammes diplomatiques, le principal outil de communication. Selon le rapport d'activité de 2008, un agent sur deux se connecte chaque jour à l'intranet et 1,5 millions de pages sont consultées chaque mois. Cette prépondérance de l'outil s'explique notamment par le cas des ambassades où, suivant les zones géographiques, l'accès à Internet est entravé soit en raison de problèmes de couverture soit parce qu'il est verrouillé.

Notons également que les produits de veille du pôle y sont signalés avec les productions des différents services et ce sans distinction ce qui participe à leur valorisation et contribue à les intégrer pleinement au système d'information.

L'utilisation d'une plateforme de veille a, par ailleurs, permis à la cellule de veille de mutualiser les sources et donc de démultiplier les efforts. Chaque veilleur est en charge de l'enregistrement des sites de son domaine, le paramétrage devant être effectué pour répondre aux besoins de l'ensemble des veilleurs.

Les sources ont été enregistrées suivant une typologie qui distingue le type de sources (institutions, organismes de recherche, ONG, think tank, etc.) et le type de documents surveillés (publications, analyses, working papers, actualités, etc.). Ces différenciations permettent ensuite la production de livrables très spécialisés.

5.2.5 Les produits de veille

5.2.5.1 Une gamme de produits simplifiée

L'enquête menée par l'ADIT avait fait apparaître que l'offre, très étendue, était peu lisible. La gamme de produits a donc été simplifiée pour se focaliser sur deux types de produits principaux : **les alertes** d'une part, **les veilles et dossiers documentaires** d'autre part. Ces derniers répondent aux deux types de sujets qui avaient été identifiés, à savoir les

sujets de crise et les sujets de fonds qui nécessitent un mode de traitement et de diffusion approprié.

- Les **alertes mails**, ciblées et personnalisées, répondent au **besoin de réactivité** des sujets de crise. Suivant les cas, l'information sera intégrée directement dans le corps du mail ou bien un lien renverra directement sur l'intranet ;
- Les **veilles et dossiers documentaires** sont destinés à répondre **aux sujets de fond** qui nécessitent un traitement plus approfondi, voire suivi. Il s'agit de produits élaborés allant du signalement des informations pertinentes collectées sur un sujet (veilles documentaires) à la constitution de véritables dossiers avec synthèses et sommaires (dossiers documentaires). Ces produits sont constitués de fils RSS générés à partir de la base documentaire, le fil étant lu avec un format particulier de présentation sur l'intranet. L'utilisation des fils RSS, qui sont mis à jour toutes les vingt minutes, permet d'alimenter automatiquement les veilles et les dossiers documentaires dès l'ajout d'un document dans la base de données. Afin de tenir les utilisateurs informés, la mise en ligne d'un dossier est systématiquement accompagnée d'une alerte par mail à l'ensemble des agents susceptibles d'être intéressés. Ces alertes ciblées sont, par ailleurs, complétées par la lettre quotidienne de l'intranet dans laquelle les nouveautés et mises à jour produites par le pôle veille sont indiquées dans la rubrique « Actualités ». Adressée tous les jours aux abonnés de l'intranet (9000 personnes), cette lettre signale l'ensemble des nouveautés publiées sur l'intranet. Ce dispositif renforce encore la position centrale qu'occupe cet outil dans les moyens d'informations des agents.

Fin 2009, le **pôle proposait plus de 300 veilles spécialisées régulières**, celles-ci faisant l'objet à la fois d'alertes et de veilles documentaires sur intranet.

Pour compléter enfin ce panorama, en considérant plus particulièrement les modes de diffusion, possibilité est donnée aux utilisateurs qui le souhaitent d'accéder au portail du logiciel de veille, lui-même étant composé de dix sous-portails correspondant aux principaux axes de veille. Cet accès est :

- soit limité au seul mode consultation
- soit, pour les utilisateurs agréés, possibilité leur est donnée de créer des profils, c'est à dire des requêtes.

5.2.5.2 Offre : allier sélectivité et exhaustivité des points de vue

En termes de ligne éditoriale, le pôle met l'accent sur le caractère sélectif des produits de veille. Les agents ont besoin de synthèses pointues, proposant des contenus de qualité mais dans une quantité qui soit acceptable. Les documentalistes accordent donc une importance particulière au choix des documents, privilégiant l'intérêt du contenu mais aussi sa lisibilité.

Parallèlement, les synthèses se doivent aussi de refléter l'ensemble des positions qui ont pu s'exprimer sur un sujet. Les agents sont en demande de panoramas leur permettant d'appréhender rapidement un sujet et la manière dont celui-ci est traité. A cette fin, l'expertise des internes peut également être sollicitée pour la relecture des produits afin de veiller à ce qu'aucun aspect essentiel ne soit pas oublié.

Ces exigences sont primordiales car d'elles découleront la relation de confiance qui pourra s'instaurer avec le lecteur.

5.3 Impact de la veille et de son automatisation sur l'activité du service et son positionnement

5.3.1 L'outil de veille : un moyen d'optimiser l'efficacité et la réactivité du service

L'usage fait de l'outil veille est révélateur du basculement possible de l'activité d'un service de documentation à l'heure d'Internet, la veille étant alors conçue comme une autre manière de répondre au besoin de recherche documentaire.

Ainsi, dans le cas du pôle de veille, un des objectifs poursuivis par la mise en place d'une solution intégrée était de fédérer et d'automatiser l'interrogation des bases de données et de ne plus les utiliser uniquement de manière factuelle. Ce faisant, l'ensemble de l'information utile peut être regroupée et réutilisée à partir d'une plateforme unique, permettant ainsi un gain de temps significatif.

Les indicateurs montrent d'ailleurs que l'activité a augmenté en un an de 30% alors que dans le même temps les effectifs étaient réduits de 30%. Il y a donc eu une augmentation de 60% en rentabilité. Cette puissance de l'outil ne doit toutefois pas faire oublier qu'il existe une taille critique au-dessous de laquelle on ne saurait descendre, sans quoi l'activité risque

d'être compromise, comme l'a montré l'abandon d'un axe de veille suite au non remplacement d'un membre de l'équipe.

5.3.2 Positionnement du service : de la réponse à la demande à l'anticipation

Mettre en place un service de veille nécessite un changement de positionnement vis-à-vis des utilisateurs dans la mesure où les documentalistes doivent passer d'un service de réponse à des demandes ponctuelles à l'anticipation et la surveillance continue. Pour ce faire, ils doivent adopter une démarche pro-active envers les utilisateurs, engager un dialogue qui sera l'occasion non seulement de définir leur besoin mais aussi « d'être les récepteurs de leur connaissance et savoir-faire », comme l'indique Marie-Pascale Krumnov. Ce n'est qu'à cette condition que le documentaliste-veilleur pourra ensuite effectuer une sélection pertinente de l'information.

Parallèlement, grâce à une organisation particulièrement efficace (de la collecte à la diffusion de l'information), le pôle de veille s'est donné les moyens d'être très réactif et est en capacité de proposer rapidement des produits qui soient en adéquation avec le calendrier et l'actualité du ministre. Enfin, diffusées sous l'intranet, dont nous avons montré l'aspect central, les veilles et dossiers documentaires sont ainsi pleinement intégrés au système d'information.

6 Les opportunités possibles en matière de prestations pour le Bureau de la documentation

6.1 Transposition de l'expérience menée au ministère des Affaires étrangères : analyse comparée

6.1.1 Des contextes initiaux différents

Dans le cas du pôle veille et documentation du ministère des Affaires étrangères (MAE), un des éléments fondamentaux ayant favorisé la transition du service de documentation vers un service de veille, fut le transfert, à la fin des années 90, de l'ancienne sous-direction de la documentation de la Direction des Archives vers la Direction de la Communication. Le service de documentation s'est ainsi trouvé déchargé de la mission patrimoniale ce qui eut un impact fort sur ses activités et renforça son orientation vers l'actualité.

Pour le Bureau de la documentation, nous avons pu constater que la situation était tout autre, les centres de documentation remplissant une fonction patrimoniale par le traitement, la conservation et la mise à disposition des fonds produits par les services pour lesquels ils travaillent. Or cet aspect de l'activité occupe une large part du temps de travail des documentalistes.

Dans ces circonstances, le Bureau, bien que constitué de 13 personnes, ne dispose de moyens humains équivalents à ceux du pôle veille et documentation. A cela s'ajoute des niveaux de qualification et de compétences hétérogènes au sein de l'équipe.

6.1.2 Articulation possible entre fonction de veille et fonction documentaire classique : activités et produits

Tenant compte de cette situation et sans pour autant remettre en question les activités du Bureau de la documentation, il est envisageable de mettre en place une répartition du travail qui optimise le processus en s'appuyant sur les compétences de chacun.

Nous avons vu que le pôle veille du MAE avait su tirer profit des résultats de la veille par la synergie créée entre la sélection, la capitalisation et l'exploitation des informations dans des produits à valeur ajoutée. Les moyens humains le permettant, chaque veilleur-

documentaliste est en charge d'un axe de veille pour lequel il assure l'ensemble de la chaîne de traitement de l'information.

Dans le cas de figure du Bureau de la documentation, la répartition du travail pourrait suivre la logique suivante :

- Veilleurs : maîtrise et maintenance du logiciel de veille, sélection et diffusion des informations sous forme d'alertes mails ou newsletters ;
- Ensemble des documentalistes : structuration de l'information par le biais de la base de données et exploitation sous la forme de produits documentaires. Ces derniers pourront également utiliser la plateforme de veille pour leur besoin de recherche d'information.

L'avantage de cette organisation serait d'étendre les effectifs participant à l'activité de veille au-delà des seuls veilleurs en mettant à contribution les documentalistes en fonction de leurs compétences.

Venant s'articuler avec les activités et l'offre existantes, la veille pourrait ainsi contribuer à alimenter les produits documentaires. Pour mémoire, le CRDD propose deux types de produits éditoriaux : les bibliographies et les dossiers électroniques. Ci-dessous un tableau synthétisant les principales caractéristiques des produits et les apports possibles de la veille.

Type de produit	Objet/ligne éditoriale	Sources utilisées	Apport de la veille
Bibliographies	Sélection thématique de documents (études, ouvrages, articles)	Elaborées à partir des documents enregistrés dans la base de données (ouvrages, études, rapports et articles sélectionnés dans la presse spécialisée)	Complémentaire. Les informations issues de la veille sur internet viendraient compléter celles issues de l'exploitation des revues papier, exploitation qui constitue un des points fort de l'offre du CRDD.
Dossiers électroniques	Dossiers thématiques constitués uniquement de ressources accessibles en ligne	Recherches en ligne à partir de sites de références	Optimisation des recherches. Ces dossiers étant relativement longs à constituer, ils pourraient bénéficier de l'automatisation de la surveillance rendue possible par l'outil. Il serait également envisageable de constituer des dossiers électroniques pour chaque axe de veille défini et étoffer ainsi l'offre.

Articulation de la veille avec les produits documentaires

Les principaux bénéfices seraient :

- Pour la veille : capitalisation des résultats, possibilité de recherche rétrospective et valorisation des informations par leur mise en relation au sein de produits documentaires ;
- Pour les produits documentaires : actualisation régulière et élargissement du périmètre de sources

6.2 Réflexion autour de nouvelles prestations

Le temps consacré à cette partie du projet lors de notre stage fut trop court pour que nous puissions proposer des scénarios d'évolutions. Néanmoins, afin d'alimenter les réflexions à venir, nous exposons ici les retours faits par les utilisateurs suite à une première phase de test.

Cette phase a consisté à mettre en œuvre de profils opérationnels afin de vérifier avec les utilisateurs la pertinence des informations collectées. Parallèlement, cette étape a également été l'occasion d'étudier la mise en œuvre d'un processus totalement automatisé (sans sélection des informations par le veilleur) et ses conditions de faisabilité.

6.2.1 Détermination de publics cibles et mise en œuvre

Pour obtenir des résultats pertinents à partir du logiciel de veille, des profils ciblés doivent être élaborés ce qui suppose l'identification de communautés d'utilisateurs et la détermination d'un objet de recherche délimité. Trois types de publics cibles, correspondant à trois niveaux de périmètre (de plus fin au plus large) ont été déterminés : une chargée de mission, un bureau et une sous-direction.

Premier profil : chargée de mission, responsable de la division Comptes du logement

L'objectif ici est de répondre au besoin de recherche d'information d'un agent dans le cadre de son activité professionnelle, en l'occurrence l'établissement des comptes du logement.

Les types d'informations recherchées sont à la fois d'ordre quantitatif (statistiques) et qualitatif (analyses, commentaires) afin de nourrir sa réflexion.

La chargée de mission a directement contribué à l'élaboration de son profil en fournissant les mots-clés qu'elle jugeait pertinents et les sources à surveiller. Cette étape a également été l'occasion pour les documentalistes d'un échange direct avec elle pour mieux cerner son activité et le type d'informations recherchées.

Deuxième profil : bureau de la mission prospective

De par la nature même de son activité, le bureau de la mission prospective est un des services les plus à même d'être intéressé par une prestation de veille. La définition de profils pour cette catégorie d'utilisateurs comporte toutefois une difficulté principale : si l'angle d'approche est spécifique (prospective) en revanche le périmètre est extrêmement

large puisqu'ils sont susceptibles d'être intéressés par l'ensemble des thématiques liées au développement durable.

Selon les indications du responsable du bureau, deux profils ont été mis en œuvre : le premier construit uniquement avec le vocabulaire et les expressions propres au domaine de la prospective, le second reprenant ce même vocabulaire mais en le croisant avec des sujets liés au développement durable comme « écotecnologie » ou « ville durable » par exemple. Contrairement au cas précédent, ce sont les documentalistes qui ont essentiellement défini les termes de la requête. Les sources surveillées ont été déterminées par le responsable du bureau, le corpus étant essentiellement composé de sites spécialisés comme les think tanks, le Centre d'analyse stratégique ou encore le Conseil d'analyse économique.

Troisième profil : sous-direction de l'information environnementale

Le besoin formulé par cette sous-direction était d'être avertie de l'ensemble des publications produites par le ministère et les établissements publics qui rentreraient dans le cadre de l'information environnementale.

Dans ce dernier cas de figure, la requête a également été construite par les documentalistes. Les sources, quant à elles, étaient identifiées dans la demande.

Concernant le mode de communication des informations collectées, le logiciel propose plusieurs possibilités :

- envoi automatique par mail des informations remontées par le profil (sous leur forme brute et sans sélection),
- sélection manuelle des informations puis envoi sous forme brute par mail,
- création de rapport : sélection des informations et mise en forme,
- consultation du portail de veille

L'objectif de cette phase de test étant de vérifier la pertinence des informations, le choix fut fait, en accord avec les utilisateurs, de leur communiquer les résultats par envoi automatique de mails donc sans sélection.

6.2.2 Retours des utilisateurs

Premier profil : chargée de mission

Concernant **la pertinence des informations**, si quelques documents étaient certes hors-sujet, elle a surtout eu, selon ses propres mots « **de très bonnes surprises** », le profil ayant fait remonter des informations qu'elle avait recherchées mais qu'elle n'avait pas réussi à retrouver. En outre le bruit engendré ne l'a pas dérangée car elle pouvait juger rapidement de la pertinence d'une information.

Le mode de diffusion lui convient également : les mails signalant en moyenne deux à trois documents, ceux-ci peuvent être rapidement traités.

Dans l'ensemble, elle tire un **bilan très positif** de ce test, considérant que l'outil lui permet un **gain de temps appréciable**. Elle perçoit le logiciel de veille comme un « **outil de travail** » lui permettant d'être régulièrement tenue au courant des informations nécessaires à son activité professionnelle.

Deuxième profil : bureau de la mission prospective

Celui-ci fut beaucoup **moins efficace**. Assez rapidement, documentalistes et utilisateurs ont constaté que la requête comprenait des mots-clés qui, faute d'être suffisamment discriminants, suscitaient **beaucoup de bruit**. Un problème au niveau des sources fut également relevé par les utilisateurs.

La discussion avec ces derniers a néanmoins permis de dégager des **axes d'amélioration**. Les utilisateurs indiquèrent ainsi que, dans la littérature utilisant le terme de « prospective », trois cercles devaient être distingués :

- Le premier, assez restreint et facile à définir, comprend des documents qui relèvent strictement d'un travail de prospective
- Le second est composé de documents qui n'entrent pas encore dans le cadre de la prospective mais peuvent y participer, dans les domaines de la recherche et de l'innovation notamment. Ce deuxième cercle est en revanche plus difficile à définir, seule l'expertise permettant de le déterminer.
- Le troisième est constitué de tous les contenus dans lesquels le mot « prospective » est utilisé alors qu'ils ne relèvent aucunement de ce domaine.

Cherchant un moyen d'identifier les documents des deux premiers cercles, il est apparu qu'il était possible **de délimiter ces périmètres par le choix des sources**, les producteurs de documents relevant du premier cercle n'étant pas les mêmes que ceux du second cercle. Cette catégorisation des sources ne pourra néanmoins être effectuée que par les experts.

Il fut donc convenu avec les utilisateurs d'adopter la stratégie suivante :

- Création d'un profil interrogeant les sources relevant du premier cercle avec un vocabulaire réduit aux seules expressions spécifiques du domaine et expurgé des mots-clés non discriminants
- Pour les documents relevant du deuxième cercle, création de requêtes pointues sur des sujets précis en les croisant le vocabulaire de la prospective tel qu'il aura été redéfini.

A cette fin, les utilisateurs se chargeront de :

- catégoriser les sources selon leur appartenance au 1^{er} ou 2^{ème} cercle
- apporter les modifications nécessaires aux listes de vocabulaire
- établir une liste précise et priorisée de leurs thématiques de recherche

Troisième profil : sous-direction de l'information environnementale

Notons en premier lieu que le sous-directeur, commanditaire de la demande, n'a pu être présent lors de la rencontre avec les utilisateurs. Les participants à la réunion étaient un chef de bureau et deux chargés de mission. Cette remarque préliminaire est importante car la fonction des utilisateurs influe sur les remarques qu'ils auront pu faire. Ainsi la discussion n'a pas porté sur les objectifs initiaux de la demande mais sur l'utilisation de l'outil à des fins opérationnelles.

Les remarques concernant ce dernier profil, rejoignent les constats qui ont pu être faits au sujet des profils « prospective », à savoir présence de mots-clés non discriminants faisant remonter **beaucoup d'informations non pertinentes** et **problème au niveau des sources**. Un site comme l'INSEE par exemple n'a pas besoin d'être pris en compte puisque ce sont eux-mêmes qui fournissent les statistiques à l'INSEE.

A l'instar des conclusions faites précédemment, **ces derniers opteraient pour la déclinaison de profils très fins**, élaborés en fonction des besoins des utilisateurs. Le chef de bureau a notamment insisté sur la difficulté de mettre en place un profil général qui,

cherchant à toucher un segment trop large, risque de diluer l'information et finalement de ne pas répondre aux besoins.

Poursuivant sa réflexion, il a ainsi attiré notre attention sur la diversité des métiers au sein du CGDD et, au-delà, la multiplicité des approches qu'il peut y avoir au sein d'une même catégorie d'utilisateur : « Typiquement le profil « eau » d'un chargé de mission ne sera pas le même que celui d'un autre chargé de mission qui pourtant travaillera aussi sur la même thématique : suivant le service, l'un sera sur la gestion de service public l'autre sur la qualité de l'eau. Le premier sera intéressé par ce que pourra produire la Cour des comptes, pas le second. A cet aspect, se rajoute également la question des métiers : un chargé de mission du SOeS ne fait pas le même métier que les chargés de mission des autres services. Je comprends que pour la mission prospective la surveillance des think tank américains soit pertinente mais dans notre cas c'est sans objet. »

Les utilisateurs ont par ailleurs émis des réserves sur le mode de diffusion, regrettant de ne pas pouvoir juger rapidement de la pertinence d'une information. Il faut savoir que le signalement des informations lorsqu'elles sont envoyées sous forme brute se présente comme suit :

- le titre ou plus exactement l'information qui aura été renseignée comme titre du document c'est-à-dire la balise « title » dans le cas d'une page html et la métadonnée titre dans le cas d'un document PDF. Cette caractéristique est d'importance. Ces informations étant plus ou moins bien renseignées selon les cas, le titre ne sera pas toujours parlant.
- quelques lignes du document où apparaissent un ou plusieurs mots-clés
- le nom de la source mais telle qu'elle est enregistrée dans le logiciel (par exemple ASSO-FON_FR_ANIL).
- la date à laquelle le document a été archivé par le logiciel

Or ces indications ne sont pas suffisantes pour évaluer la nature du document et son importance. Alors que le titre n'est pas forcément significatif, l'extrait cité ne permet pas de savoir si le document traite principalement du thème recherché ou bien si le sujet n'occupe finalement qu'une place anecdotique. Les utilisateurs sont donc contraints d'ouvrir systématiquement les documents.

S'il s'agit en effet d'une des limites de ce mode de diffusion, cette remarque est néanmoins à replacer dans le contexte d'un profil qui, mal calibré, a suscité beaucoup de bruit. Dans le

cas du profil ciblé (profil n°1), ces mêmes caractéristiques n'ont pas posé de problème, le nombre de documents remontés étant plus restreint. En outre, le logiciel donne la possibilité d'augmenter le nombre de paragraphes contextuels ce qui pourrait pallier en partie le problème d'évaluation des documents.

Bilan

Ces premiers essais ont été l'occasion de vérifier le caractère itératif de la veille. Ce n'est que par une collaboration étroite avec les utilisateurs et des réajustements successifs que pourra être mise en place une surveillance pertinente. Comme l'a montré le cas de la mission prospective, la démarche adoptée par les documentalistes était appropriée. Mais les utilisateurs n'ayant eu au départ qu'une vision relativement floue de ce qu'ils recherchaient, le profil a pâti de son manque de précision et notamment de l'absence de priorisation des thématiques de recherche. Un des bénéfices de cette phase de test aura été d'engager un dialogue construit avec les utilisateurs permettant de préciser leurs attentes et de mettre à profit leur expertise (cf. identification de cercles dans la littérature traitant de prospective).

En outre ces retours sont globalement encourageants (des pistes d'amélioration ayant pu être dégagées) et laissent entrevoir, au regard des résultats positifs du premier profil, la possibilité de mettre en place, si besoin était et sous-réserve de recherche suffisamment ciblée, un processus automatisé. Il est donc envisageable pour le service de veille de proposer des prestations personnalisées malgré des moyens humains limités.

Ce mode de fonctionnement ne doit pas cependant donner l'illusion d'un processus dispensant de toute intervention humaine. Celle-ci sera toujours nécessaire, ne serait-ce que pour maintenir le logiciel et pour procéder aux réajustements des profils. Cette démarche procède plutôt d'une répartition des tâches suivant la complémentarité des compétences, les documentalistes assurant un rôle de conseil et de support par le paramétrage et la maintenance de la plateforme et les utilisateurs pouvant se concentrer sur l'exploitation des résultats [15, DIALLO].

Parallèlement la réflexion sur les produits reste à poursuivre. La production d'un produit de veille à travers lequel les documentalistes pourraient apporter une valeur ajoutée de sélection de l'information serait un plus tant du point de vue d'une diffusion au plus grand nombre qu'en termes d'image et de communication. Dans ce cadre, la détermination d'un

axe stratégique de veille, regroupant autour d'un sujet précis des spécialistes de compétences variées, serait un contexte très favorable pour faire valoir les apports de la veille. Notamment si l'on se rappelle la volonté de synergie qui a présidé à la réorganisation du ministère.

Comme l'a montré l'expérience rapportée par Marie-Gabrielle Bodart et Caroline Falize, la mise en place de service de veille a des effets positifs sur les dynamiques collectives au sein d'équipes constituées de personnes provenant d'organismes distincts. Les retours faits par les utilisateurs attestent l'effet de la veille sur la définition des sujets et de la stratégie des équipes en obligeant « à reformuler clairement et ensemble les orientations de la recherche, à affiner des thématiques communes et à identifier de nouveaux sujets » [33, BODART]. Les autres effets positifs relevés confirment que la veille favorise les échanges et le partage d'information ainsi que la mise en place d'une culture commune.

7 Impact de la mise en place d'un service de veille sur la fonction documentaire : compétences, organisation et positionnement

La mise en place d'un service de veille, qui plus est lorsqu'il s'appuie sur la collaboration de plusieurs professionnels de l'information-documentation et donne lieu à la mise en œuvre d'une solution intégrée, amène indéniablement des évolutions tant du point de vue des compétences mobilisées que de l'organisation de l'activité du service et du positionnement envers les utilisateurs.

Cette partie de notre étude doit beaucoup à l'analyse dont nous a fait part Marie-Pascale Krumnov, adjointe de la sous-directrice chargée du management de l'information ouverte au ministère des Affaires étrangères

7.1 Les montées en compétence induites par la veille

7.1.1 Maîtriser le logiciel de veille

Comme nous l'avons indiqué en deuxième partie de ce mémoire (chapitre 2.2), la maîtrise du logiciel implique une phase d'apprentissage qui doit porter à la fois sur les fonctionnalités de l'outil mais également sur les pratiques de veille. Cette phase ne saurait être sous-estimée car elle implique un effort de formation soutenu et continu. Suivant les connaissances préalables de chacun, l'investissement nécessaire sera plus ou moins conséquent mais non négligeable. Par ailleurs, modifier les pratiques de travail s'avère le plus souvent délicat et devra, de ce fait, faire l'objet d'une attention particulière dans le cadre de l'accompagnement au changement. Des formations sur la veille pourront être bénéfiques. Surtout, il importe de communiquer au sein de l'équipe projet sur les finalités attendues du système et de veiller à ce que les documentalistes s'approprient ce nouveau mode de fonctionnement.

7.1.2 Savoir qualifier et évaluer les sources

La question de l'évaluation de l'information a toujours soulevé des questions difficiles mais celles-ci se posent avec une acuité renouvelée dans le cas des ressources disponibles sur internet. Si les productions imprimées offrent un certain nombre de repères établis et

identifiables, notamment la distinction claire entre l'auteur et l'éditeur et l'existence de circuits de production et de validation garantissant la légitimité éditoriale, il n'en va pas de même pour les ressources électroniques où ces critères peuvent être difficiles à identifier, voire absents. Ainsi, il n'est pas toujours facile de distinguer entre l'auteur et l'éditeur, entre le responsable de contenu et le webmaster ou encore de vérifier l'existence d'une instance de légitimation telle qu'un comité éditorial.

Ces questions sont pourtant de première importance dans le cas d'une démarche de veille où l'identification des sources et l'évaluation de leur fiabilité revêt un caractère crucial. Il conviendra donc d'élaborer une méthodologie d'analyse. Alexandre Serres rappelle notamment la distinction qui doit être faite entre les étapes d'identification et d'évaluation de la source. L'identification portera sur un ensemble de critères objectifs permettant de déterminer l'origine de la source et ses conditions de production tandis que l'évaluation relève d'une approche plus subjective consistant à juger une information en fonction du contexte d'utilisation et des objectifs fixés. [37, SERRES]

Toujours selon Alexandre Serres, l'identification devra porter sur trois aspects :

- la responsabilité éditoriale : « Identifier clairement le site producteur ou hébergeur de l'information trouvée, ou l'organisation responsable, c'est-à-dire essayer de déterminer la nature, l'objet, le statut, la nationalité, les objectifs, le domaine du site »
- l'auteur du document (physique ou moral) ce qui suppose de se poser les questions suivantes : Qui est l'auteur du document ? Quel est son statut, son domaine de compétences ? Quelle est sa notoriété, sa reconnaissance ? Quel est le point de vue de l'auteur ? ("d'où" parle-t-il?) Quelles semblent être ses motivations ? S'il peut être difficile de répondre à cette dernière interrogation, elle procède néanmoins d'une approche critique qu'il convient de garder à l'esprit.
- la nature du document et de l'information, c'est à dire le type de document (ouvrage, périodique, thèse, etc.), les dates de création et de mises à jour, la fréquence de mise à jour, la nature du document.

L'évaluation du contenu, qui découlera en partie de l'étape d'identification, pourra s'appuyer sur les critères suivants : degré de fiabilité du contenu, degré de profondeur de l'information, degré de nouveauté, degré d'actualité, qualité de la langue, clarté de présentation de l'information [37, SERRES ; 38, SIMONNOT].

Cette méthodologie, si elle permet d'avoir une grille d'analyse sur laquelle s'appuyer, ne résout pas pour autant les problèmes inhérents aux ressources électroniques et à la publication sur internet. Il serait donc approprié de prévoir pour les documentalistes des formations à l'identification des sources sur internet leur permettant d'acquérir les réflexes appropriés : consultation de la rubrique « A propos » ou « Qui sommes-nous ? », prendre l'habitude de consulter les pieds de pages, les métadonnées, utiliser les bases de données « Whois » pour retrouver le responsable du site et le propriétaire d'un nom de domaine, etc. [37, SERRES].

Enfin, l'expertise des spécialistes pourrait aussi être mise à profit par leur collaboration à la qualification des sources. Le travail d'évaluation nécessite en effet des compétences qui peuvent sortir du cadre documentaire notamment par la connaissance du domaine qu'elle suppose.

Marie-Pascale Krumnov confirme l'importance de la formation et du maintien de compétence dans ce domaine. Comme elle a pu le vérifier, tous les documentalistes ne maîtrisent pas cette étape. Elle attire également l'attention sur le rôle joué par l'évaluation de l'information dans le cadre de l'exploitation des informations pour une synthèse. Le documentaliste devra savoir pondérer les informations en fonction des sources dont elles émanent. Comme elle le résume très bien : « On ne construit pas le cœur de son argumentaire sur une information provenant d'une source peu reconnue ». Il faut donc prendre conscience d'une pondération nécessaire.

7.1.3 Une médiation renouvelée

La mise en place d'un processus de veille nécessite une interaction accrue et suivie avec l'utilisateur. Tout d'abord, lors de la phase initiale de définition des axes de surveillance, il s'agira, par un dialogue direct avec les utilisateurs de les amener à questionner leurs propres besoins et le rôle des documentalistes dans leur recherche [33, BODART]. Cette phase doit permettre de déterminer précisément les objectifs de la surveillance et de valider les moyens de sa mise en œuvre. Cette démarche procède, selon les mots de Marie-Pascale Krumnov, de la « maïeutique documentaire » classique : on cherche quoi ? pour qui ? avec quoi ? Ce dialogue doit être abordé comme un véritable échange, une relation de complémentarité qui sera l'occasion d'une mise en commun des connaissances [35, FERCHAUD]. Bénéficiant de l'expertise des spécialistes, le documentaliste pourra ainsi acquérir une meilleure compréhension de la thématique de recherche et de ses enjeux, condition *sine qua non* pour pouvoir ensuite effectuer une sélection pertinente de

l'information [36, LAMOUREUX]. Les documentalistes devront donc être mobiles au sein de l'organisation et capables d'appréhender les différentes spécificités des métiers qui la compose.

Ces échanges seront ensuite réitérés régulièrement afin de procéder à l'évaluation des résultats et aux réajustements éventuels. Le processus de veille, par la relation de proximité avec les utilisateurs qu'elle implique, amène les documentalistes à mieux connaître leur environnement. Ils sont mieux informés de l'activité des agents et des services. Plus proches des utilisateurs, amenés à jouer un rôle de partenaire, les documentalistes voient ainsi leur mission de médiation renouvelée, se positionnant au plus près des besoins des agents.

7.2 Organisation du travail : un facteur de décloisonnement

Projet collectif, la mise en place d'un service de veille modifie également les méthodes de travail. Les documentalistes sont amenés à travailler en équipe passant « d'un traitement individuel et compartimenté des demandes à un travail socialisé. (...) Ils ont une vision collective du travail tant du point de vue des sujets que de celui de la méthode » [33, BODART].

Cette dynamique collective contribue à la qualité de service : la veille profite des regards croisés des documentalistes, les connaissances de chacun venant l'enrichir. Elle est également nécessaire pour maintenir un bon niveau de connaissance car la veille est un terrain mouvant qui oblige à toujours remettre en cause ce que l'on sait, même en termes de sources ou d'expertise, comme l'explique Marie-Pascale Krumnov. Cette dernière a également pu en vérifier les bénéfices en termes d'exploitation des informations : « Nous avons constaté que les produits faits collectivement sont qualitativement bien meilleurs que les produits faits individuellement, même si le deuxième regard n'est là que pour piloter. L'œil critique, la pluralité de points de vue sont très importants quand on exploite la veille. »

7.3 Positionnement du service

A travers l'étude de l'expérience menée au ministère des Affaires étrangères, nous avons pu observer comment la mise en place d'un service de veille avait modifié le positionnement du service vis-à-vis des utilisateurs de par la démarche pro-active qu'elle implique.

Interaction accrue et régulière avec les utilisateurs, intégration dans les réunions d'équipe, meilleure connaissance de l'activité d'agents et leurs problématiques de travail, fourniture de prestations personnalisées : l'ensemble de ces facteurs amènent indéniablement une modification du positionnement comme le confirme également l'expérience rapportée par Marie-Gabrielle Bodart et Caroline Falize : « Les documentalistes ont été officiellement intégrés dans les réunions d'équipes et les séminaires de recherche. **Leur place dans les équipes et maintenant institutionnalisée.** Ils sont de fait mieux informés. (...) D'autre part, les scientifiques ont **mieux identifié les compétences des professionnels l'information-documentation, ils les considèrent comme des partenaires de la recherche** et viennent plus spontanément les voir. » [33, BODART]

Cette modification dans le rapport à l'utilisateur, est, en outre, une source de motivation pour les documentalistes qui, intégrés dans l'activité des agents, considérés comme « une force d'appui et de proposition », se sentent plus utiles car répondant vraiment aux besoins des utilisateurs [33, BODART].

Ces exemples confirment donc les bénéfices potentiels de la mise en place d'un service de veille. Nous en retiendrons particulièrement deux :

- d'une part, la valorisation des compétences des documentalistes auprès des utilisateurs, contribuant ainsi à modifier la perception que ces derniers pouvaient avoir du métier
- d'autre part, la possibilité, par la fourniture de prestations personnalisées en adéquation avec les besoins des utilisateurs, d'intégrer leurs pratiques informationnelles.

Conclusion

Proposer un service de veille induit indéniablement pour les services de documentation une valorisation de leurs compétences et le renouvellement de la relation avec l'utilisateur, offrant ainsi l'opportunité aux professionnels de l'information de légitimer leur fonction, légitimité par ailleurs souvent mise à mal. Appuyée par une plateforme de veille, cette activité ouvre par ailleurs en matière de prestations de nouvelles perspectives également riches d'évolutions potentielles pour le professionnel de l'information.

Néanmoins, mettre en place un dispositif de veille est un projet complexe qui nécessite pour le professionnel de l'information de mobiliser des compétences en gestion de l'information et en gestion de projet. Pour répondre aux résultats attendus, ce type de projet doit, en effet, s'inscrire dans une dynamique collective et nécessite un effort d'apprentissage à la fois individuel, collectif et organisationnel. De ce fait, les seules compétences du veilleur ne sauraient garantir le succès d'une telle opération, la maturité de l'entreprise et de ses membres seront également des facteurs déterminants.

Nous retiendrons toutefois de cette analyse la diversité des usages de la veille. Loin d'être circonscrite aux seuls enjeux stratégiques, celle-ci s'insère également dans les processus opérationnels et ce d'autant plus que le développement des nouvelles technologies et les usages liés aux web 2.0 ont largement contribué à sa démocratisation. « Tous veilleurs », telle est l'assertion que l'on retrouve souvent dans la littérature. Sans chercher à discuter le bien-fondé de cette affirmation, force est de constater, en effet, que la veille recouvre une diversité de pratiques, pratiques qui seront plus ou moins formalisées et abouties selon les cas. Certes, le terme est à la mode ce qui le rend sujet à des emplois abusifs (ce que considéreront sûrement les théoriciens de l'Intelligence économique). Néanmoins nous ne pouvons que constater également une certaine confusion chez les utilisateurs quant à l'acception qu'ils donnent à la veille. Mais l'essentiel n'est-il pas de répondre à leur besoin ? Si celui-ci s'exprime par une demande de veille alors qu'il s'agit plus d'une forme de DSI, est-il vraiment utile de le discuter ? Après tout, la finalité de la veille ne dépend-elle pas de l'usage qu'en feront les utilisateurs ?

Or cette caractéristique nous semble également valable pour les usages qui peuvent être faits d'une plateforme de veille. Comme l'a montré le retour des tests utilisateurs, l'essai qui fut le plus rapidement concluant fut celui mis en œuvre pour répondre à un besoin individuel dans une perspective directement opérationnelle. Exemple d'un usage plus proche de la DSI que de la veille, celui-ci n'en demeure pas moins intéressant. Vue sous cet angle, la

plateforme de veille ne peut-elle pas être également considérée comme un outil permettant aux documentalistes de mieux remplir leur mission de médiation, leur donnant les moyens de réaliser ce qui est souvent résumé par la formule « la bonne information à la bonne personne, au bon moment » ? En permettant de fédérer et d'automatiser à partir d'un même outil l'interrogation de centaines de sources (y compris celles relevant du web invisible), une plateforme de veille s'avère être en effet un soutien indéniable pour l'activité documentaire, que celle-ci relève strictement de la veille ou non. Par ailleurs, de par l'automatisation complète du processus et l'individualisation qu'elle rend possible, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'elle offre la possibilité aux professionnels de l'information de proposer aux utilisateurs des prestations qui s'insèrent dans leurs pratiques informationnelles.

Dans le cas du Bureau de la documentation, le dispositif reste encore à construire et à finaliser. La réflexion sur les produits est également à poursuivre. Indiquons néanmoins que le type de dispositif et l'ampleur donnée au projet seront tributaires des moyens humains et financiers qui lui seront consacrés et de l'implication des utilisateurs. Pour garantir une utilisation pérenne de l'outil, il est en effet nécessaire qu'une personne soit affectée à temps plein pour assurer la maintenance de la plateforme et l'animation du dispositif. Par ailleurs, si une activité de veille présente un réel apport pour soutenir et alimenter une réflexion s'inscrivant dans une démarche de développement durable, encore faut-il que les utilisateurs manifestent une réelle volonté de s'y engager. Et cela ne pourra s'obtenir que par le soutien des sphères décisionnelles. Comme l'indique l'étude menée par le GFII, « chaque organisation — et en son sein chaque département ou équipe — est unique, de par sa culture, son histoire, son domaine, son expertise et surtout sa maturité en matière de veille et d'Intelligence économique. C'est pourquoi une réponse purement technologique est vouée à l'échec et doit donc toujours s'accompagner d'une bonne compréhension des contraintes, attentes, motivations et objectifs de l'organisation en général et des équipes de veille en particulier. Ce sont ces hommes et femmes au final qui, correctement informés, outillés, conseillés et accompagnés, assureront la bonne prise de la greffe "veille" dans l'organisation. » [17, GFII]

Bibliographie

Cette bibliographie, conforme aux normes Z44-005 (décembre 1987) et NF ISO 690-2 (février 1998), a été arrêtée à la date du 20 octobre 2010. Les références sont numérotées et classées de manière thématique puis par ordre alphabétique d'auteur. Le classement thématique est le suivant :

- Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer
- Développement durable
- Veille
- Gestion de projet, conduite du changement
- Marketing
- Le métier de documentaliste et ses évolutions : activités, rôles et compétences

Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer

[1] MINISTERE DE L'ECOLOGIE, DE L'ENERGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER. SECRETARIAT GENERAL. Organisation du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer, en charge des technologies vertes et des négociations sur le climat : Décryptage. Paris. 2010. 23p.

Document de synthèse sur la nouvelle organisation du ministère : présentation, logique de structuration et priorités d'action.

[2] MINISTERE DE L'ECOLOGIE, DE L'ENERGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER. COMMISSARIAT GENERAL AU DEVELOPPEMENT DURABLE. Rapport d'activités 2009. Paris. 2010. 30p.

Par une description des actions menées, donne une meilleure compréhension de la mission du Commissariat au sein du ministère.

[3] MINISTERE DE L'ECOLOGIE, DE L'ENERGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER. COMMISSARIAT GENERAL AU DEVELOPPEMENT DURABLE. Projet de service du Commissariat général au Développement durable. Paris. 2009. 20p.

Missions, organisation et priorités d'action du CGDD.

Développement durable

[4] MINISTERE DE L'ÉCOLOGIE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE (MEDD). Dossier d'information pour Johannesburg : historique du développement durable [document non publié]. MEDD, 2002. 4 p.

Ce document montre comment le concept de Développement durable s'est progressivement construit depuis les années 1950 au travers de différentes conférences internationales.

[5] PESQUEUX Yvon. Le développement durable : une « théorie » floue et ambiguë. In LESCA Nicolas. Veille et développement durable. Paris, Hermès science publications-Lavoisier, 2010. Chapitre 1, p. 25-47. ISBN 978-2-7462-2114-7

A travers une analyse théorique et historique de ces fondements, l'auteur met à jour les différentes dimensions que recouvre la notion de développement durable, multiplicité qui contribue au « flou » de la notion et le rend sujet à des interprétations variées. Il propose notamment une analyse intéressante du positionnement des entreprises vis-à-vis du développement durable, ou comment celles-ci tentent de concilier cette démarche avec la logique consumériste qui les anime.

[6] STRANGE Tracey, BAYLEY ANNE. Le développement durable : à la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement. Paris, OCDE, 2008. 161 p. Les essentiels de l'OCDE. ISBN 978-92-64-05576-6

Cet ouvrage propose une analyse du concept de développement durable et de sa mise en œuvre. Il donne également des pistes pour en mesurer les effets et le promouvoir.

Veille

[7] AFNOR. Prestations de veille - Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille (norme XP X 50-053). Paris, AFNOR, 1998. 23 p. ISSN 03335-3931

Définit les termes liés à la veille, les différentes caractéristiques des prestations de veille et de mise en place d'un système de veille.

[8] BALMISSE Gilles, MEINGAN Denis. La veille 2.0 et ses outils. Paris, Hermès Science Publications Lavoisier, 2008. 234 p. Management et informatique. ISBN 987-2-7462-1929-8

Illustré de nombreux exemples à partir desquels les auteurs mettent en exergue quelques « bonnes pratiques », l'ouvrage présente l'évolution des pratiques de veille en entreprise. Après un historique, les auteurs positionnent la veille par rapport à des disciplines proches (prospective, management des connaissances, Intelligence économique, gestion documentaire, etc.) et décrivent les principales caractéristiques et fonctionnalités des différents types d'outils pouvant intervenir dans le cycle de veille. Contrairement à ce qu'annonce le titre, le traitement accordé aux outils web 2.0 tient une place mineure dans l'ouvrage.

[9] BENSLIMANE Mouna. Veille documentaire : veille et méthodologie de veille [en ligne]. 2007 [consulté le 20 août 2010] < <http://www.demainlaveille.fr/2009/01/21/veille-et-methodologie-de-veille/>>

Après avoir défini le concept de veille et dressé une typologie des différentes catégories de veille (objectif et types d'informations recherchés), l'auteur rappelle les principales étapes du processus et présente un panorama des outils. Le document comporte également des conseils méthodologiques pour mettre en place un dispositif de veille.

[10] BERNAT Jean-Pierre. Une idée qui fait son chemin. In Dossier Pleins feux sur la veille. Documentaliste-Sciences de l'information, 2008, vol. 45, n° 4, p. 32-35. ISSN 0012-4508
Essai de définition du concept de veille en situant notamment cette activité par rapport aux autres métiers de l'information. Selon l'auteur, une distinction claire doit être faite entre veille et documentation. Il rappelle et décrit également brièvement les différentes étapes du processus et met en exergue quelques tendances susceptibles d'influer sur les pratiques de veille à venir.

[11] BERNAT Jean-Pierre. Qui sont les veilleurs. Archimag, Guide pratique n°31 : veille et moteurs de recherche, 2007, p. 16-17. ISSN 1242-1367
L'auteur s'attache à différencier fonction de veille et fonction documentaire, notamment de par leur attitude face à l'information et leur positionnement dans l'entreprise. Cet article a été utilisé pour les différences entre veille et recherche documentaire mises en exergue par l'auteur.

[12] CARON-FASAN Marie-Laurence. Périmètre et spécificités de la veille orientée développement durable. In LESCA Nicolas. Veille et développement durable. Paris, Hermès science publications-Lavoisier, 2010. Chapitre 2, p. 49-71. ISBN 978-2-7462-2114-7

A partir d'une analyse fondée sur une comparaison avec les pratiques de veille traditionnelle, l'auteur se propose de déterminer les spécificités d'une veille orientée développement durable. Nécessitant une approche globale, transversale et systémique, il apparaît que ce type de projet présente de nombreux risques d'échec, notamment en raison du nombre d'acteurs impliqués et le périmètre élargi qu'il suppose.

[13] CHARTRON Ghislaine. Dossier « Introduction à la veille » [support de cours non publié]. INTD, Cycle supérieur, 2010. 59 p.

Ce document présente dans les grandes lignes le concept de veille, sa méthodologie et ses acteurs, les différents types de veille, les outils et produits. Il propose également une illustration de la veille dans un environnement de recherche. Ce support nous a été utile pour identifier les caractéristiques de la veille par rapport aux activités documentaires.

[14] COHEN Corine. Veille et intelligence stratégiques. Paris, Hermès Science Publications Lavoisier, 2004. 272 p. Management, Finance et Gestion. ISBN 2-7462-0851-2

Cet ouvrage propose une présentation générale de l'activité de veille orientée vers une finalité stratégique. L'auteur présente les moyens humains, techniques, financiers mais aussi organisationnels qui doivent être mobilisés pour construire un dispositif de veille. L'ouvrage nous a fourni des éléments pour différencier les fonctions et missions de la veille de celles de l'Intelligence économique.

[15] DIALLO Alpha, JDEY Aref. La veille : collaborative, forcément collaborative....In Dossier Pleins feux sur la veille. Documentaliste-Sciences de l'information, 2008, vol. 45, n° 4, p. 60-62. ISSN 0012-4508

Enjeux, méthodes et outils du travail collaboratif. Les auteurs montrent en quoi ce mode de travail offre les conditions de mise en œuvre d'une veille stratégique.

[16] FROCHOT Didier. Dossier spécial Veille [en ligne]. Les Infostratégies, 2006 [consulté le 21 août 2010] <<http://www.les-infostrateges.com/article/0606231/dossier-special-veille>>

Dans ce dossier, l'auteur propose deux articles dans lesquels il s'attache à définir le concept de veille et à décrire les différentes étapes qui guident la mise en place d'un dispositif de veille. Très didactiques, ces documents nous ont été particulièrement utiles pour cerner les spécificités d'une démarche de veille par rapport à l'activité documentaire classique.

[17] GROUPEMENT FRANÇAIS DE L'INDUSTRIE ET DE L'INFORMATION (GFII). Outils de veille et d'IE : un référencement à partir des usages [en ligne]. Regards sur l'IE, 2006, n°15, p. 26-39. ISSN 1766-8778 [consulté le 19 août 2010] <http://www.gfii.asso.fr/IMG/pdf/Dossier_RIE.pdf>

Présentation des différents outils de veille pouvant intervenir lors des différentes étapes du processus de veille. Ce document, élaboré dans une perspective pédagogique, donne des explications claires permettant d'identifier les avantages et les limites de chaque type d'outil.

[18] JAKOBIAK François. Pratique de la veille technologique. Paris, Les Editions d'Organisation, 1991. 232 p. ISBN 2-7081-1262-7

Ouvrage de référence dans lequel l'auteur présente le modèle d'organisation du processus de veille « 4S » (Structure de surveillance sectorielle systématique). Alliant discours théorique et démarche pragmatique, l'auteur s'attache à montrer les apports potentiels de la veille et les enjeux des différentes étapes du processus. Il nous a été particulièrement utile pour identifier les différents acteurs impliqués dans un processus de veille et leur rôle respectif.

[19] LIBMANN Anne-Marie. Chacun cherche sa veille. In Dossier Pleins feux sur la veille. Documentaliste-Sciences de l'information, 2008, vol. 45, n° 4, p. 38-39. ISSN 0012-4508

A travers cet article, l'auteur propose une comparaison des profils de veilleur et de documentaliste. Abordant la question sous l'angle des compétences, elle montre quel est le socle commun des deux métiers et identifie les compétences à acquérir.

[20] MESGUICH Véronique. Web 2.0, web 3.0, les nouveaux habits de la veille. In Dossier Pleins feux sur la veille. Documentaliste-Sciences de l'information, 2008, vol. 45, n° 4, p.58-59. ISSN 0012-4508

L'auteur analyse les conséquences sur les pratiques de veille de l'apparition du web 2.0 qui offre à la fois de nouvelles sources d'information et de nouveaux outils pour la veille et présente les perspectives ouvertes par l'apparition du web sémantique (web 3.0).

[21] MOREAU Isabelle, RODRIGUE Julie. La situation de veille informationnelle dans les organisations gouvernementales. Documentation et bibliothèques, 2008, vol. 54, n°4, p.273-283, ISSN-0315-2340.

Etude établie à partir d'un sondage effectué auprès d'une soixantaine de professionnels de l'information exerçant dans des organisations gouvernementales canadiennes. Les objectifs

poursuivis par les auteurs étaient de mesurer l'apport du professionnel de l'information au processus de veille informationnelle et de vérifier l'hypothèse faite que la veille informationnelle constitue une composante à part entière du processus de veille stratégique.

[22] TEXIER Bruno. Veiller dans le web profond. Archimag, 2007, n°207, p. 19-26. ISSN 1242-1367

Apportant des précisions sur la notion de web invisible, ce dossier montre notamment en quoi il représente un argument commercial pour les éditeurs de logiciel de veille.

[23] THOMAS Armelle, BONNY Philippe. Les outils du veilleur sachant veiller. In Dossier Pleins feux sur la veille. Documentaliste-Sciences de l'information, 2008, vol. 45, n° 4, p. 46-50. ISSN 0012-4508

Panorama des outils de veille couvrant l'ensemble du cycle de traitement de l'information : collecte et traitement, analyse, partage et diffusion. L'article nous a été utile pour formaliser les avantages des plateformes de veille par rapport à des outils dits « légers ».

Gestion de projet, conduite du changement

[24] AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel. Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage. 2^{ème} édition. Paris, Dunod, 2010. 246 p. Collection Stratégies et management. ISBN 978-2-10-054334-2

Méthodologie de conduite du changement déclinée en trois phases : diagnostic, accompagnement et pilotage. L'auteur propose une approche concrète, appuyée par des outils qui la rendent directement opérationnelle.

[25] BALMISSE Gilles, OUNI Ali. La gestion de projet à l'heure du web 2.0. In Dossier Web 2.0 et information-documentation. Documentaliste-Sciences de l'information, 2009, vol.46, n°1, p. 44-46. ISSN 0012-4508

Evolution de la gestion de projet vers une démarche plus souple mettant l'accent sur la collaboration plutôt que sur la planification et le contrôle. Cette évolution est soutenue, selon les auteurs, par les applications relevant du web 2.0 comme les blogs ou les wikis.

[26] BELLENGER Lionel. Piloter une équipe projet : des outils pour anticiper l'action et le futur. Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2004. 206 p. Collection Formation permanente séminaires Mucchielli. ISBN 2-7101-1632-4

Conseils pour animer et gérer une équipe projet, créer une synergie et mobiliser un groupe. L'auteur montre les avantages (dynamisation de la motivation et de la prise d'initiative) mais aussi les limites de ce mode de gestion.

[27] CHEDOTEL Frédérique. L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet. Revue française de gestion, 2005/1, n°154, p. 123-140. ISSN 0338-4551

Après avoir rappelé les principes des modèles traditionnels de gestion de projet, l'auteur propose une approche fondée sur le courant de l'improvisation organisationnelle et cherche à mettre en évidence les moyens organisationnels qui favorise ce processus.

[28] DEPOVER Christian, QUINTIN Jean-Jacques, DE LIEVRE Bruno. La conception des environnements d'apprentissage : de la théorie à la pratique/de la pratique à la théorie. Alsic (Apprentissage des langues et Systèmes d'Information et de Communication) [en ligne], vol.3, n°1, 2000. Mis en ligne le 15 juin 2000, [consulté le 4 octobre 2010].

<http://toiltheque.org/Alsic_volume_1-7/Num5/depover/alsic_n05-rec4.pdf> ISSN électronique 1286-4986

Présentation de la gestion de projet par itération et élaboration de prototypes dans le cadre de la conception d'applications informatiques. Un des éléments fondamentaux de cette démarche est le « dialogue permanent » qui doit s'instaurer entre client et concepteur, faisant évoluer ainsi la relation vers un partenariat.

[29] FERNANDEZ Alain. Le chef de projet efficace. 3ème édition. Paris, Editions d'organisation, 2009. 165 p. ISBN 978-2-212-54248-6

A partir de l'analyse de projets réussis, l'auteur présente les bonnes pratiques à mettre en œuvre dans la gestion de projet.

[30] SCOPSI Claire. La gestion de projet [support de cours non publié]. INTD, Cycle supérieur, 2009. 11 p.

Après avoir présenté les objectifs de la gestion de projet, l'auteur présente et définit les différentes phases constitutives, les rôles des participants et les outils mobilisés.

Marketing

[31] MUET Florence, SALAUN Jean-Michel. Stratégie marketing des services d'information, bibliothèques et centres de documentation. Paris, Le Cercle de la Librairie, 2001. 221 p. Collection Bibliothèques. ISBN 2-7654-0794-0

Présentation du concept et de la méthodologie du marketing documentaire. L'ouvrage détaille de manière pragmatique les différentes étapes constitutives de cette démarche.

[32] SUTTER Eric. Le marketing des services d'information : Pour un usage de l'information documentaire. Paris, ESF éditeur, 1994. 207 p. ISBN 0298-3524

Définition du marketing documentaire et éléments de méthodologie illustrés par des exemples concrets. L'auteur revient notamment sur les concepts d'« information », « produit » et « service ».

Le métier de documentaliste et ses évolutions : activités, rôles et compétences

[33] BODART Marie-Gabrielle, FALIZE Caroline. Mise en place d'un service de veille collective pour la recherche : Déroulement du projet, évaluation et perspectives. Documentaliste - Sciences de l'information, 2006, vol. 43, n° 2, p. 108-120. ISSN 0012-4508

Détaillant les conditions de mise en œuvre d'un service de veille, cet article a notamment permis d'alimenter notre réflexion sur les évolutions induites en matière d'interaction avec les utilisateurs et les bénéfices retirés en termes de positionnement.

[34] BOUGET Anne, BOILLET Virginie, GUERRE Louise. Les nouveaux horizons de l'infodoc : étude prospective sur l'évolution des fonctions de l'information-documentation-archives. Paris, SerdaLab, 2009. 397 p. Les études métiers.

Cette étude, établie à partir de l'interview de 770 personnes (professionnels de l'information-documentation, étudiants, utilisateurs et dirigeants), présente les caractéristiques de cette catégorie socio-professionnelle (âge, diplômes, rémunération, etc.), l'évolution de ses activités, le positionnement des services, mais aussi les besoins des utilisateurs et des décideurs et leur perception des métiers de l'info-doc. Les perspectives d'avenir vues par les professionnels de l'info-doc eux-mêmes, les décideurs et les experts sont également comparées, analysées et synthétisées.

[35] FERCHAUD Bernadette. A l'heure d'internet et du document numérique, la médiation professionnelle est-elle toujours nécessaire ? In Journée d'étude ADBS : Penser l'Infopolis pour organiser, ensemble, la société de l'information, 24 et 25 janvier 2002, Aro-et-Senans (Doubs). Documentaliste-Sciences de l'information, 2002, vol. 39, n°1-2, p. 53-55. ISSN 0012-4508

A travers cet article, l'auteur montre comment le développement de l'information en ligne participe à la revalorisation de la mission de médiation.

[36] LAMOUROUX Mireille. L'évolution de la fonction documentaire : complexité, transversalité et qualité. In journée d'étude ADBS : L'impact du numérique sur l'évolution des modes de travail. Documentaliste - Sciences de l'information, 2006, vol. 43, n° 3-4, p. 245-246. ISSN 0012-4508

Etude de l'impact du numérique sur la fonction documentaire. L'auteur montre notamment comment la relation avec l'utilisateur se complexifie, celui-ci étant rendu plus actif, plus autonome et plus exigeant. Sont également évoquées les spécialisations du métier engendrées par le numérique et leurs conséquences en termes de formation.

[37] SERRES Alexandre. Evaluation de l'information sur Internet [en ligne]. Rennes, URFIST, 2002, mise à jour le 12 octobre 2009 [consulté le 29 septembre 2010]

<http://www.sites.univ-rennes2.fr/urfist/evaluation_information_internet>

Analyse des difficultés propres à l'évaluation des sources sur internet. L'auteur montre notamment comment la numérisation des contenus a bouleversé les repères participants à l'identification des sources, rendant plus difficile l'évaluation de la fiabilité des informations. Il propose une méthodologie d'analyse et des critères d'évaluation de l'information sur lesquels nous nous sommes appuyés.

[38] SIMONNOT Brigitte. Evaluer l'information. Documentaliste – Sciences de l'information, 2007, vol 44, n°3. p.210-216. ISSN 0012-4508

A travers cet article, l'auteur étudie notamment comment le développement de l'information en ligne remet en question les critères classiques d'évaluation des informations. Il a notamment été utilisé pour les critères d'évaluation du contenu qu'il propose.