



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

Jean-François Miaux

le 4 novembre 2010

Mise en œuvre d'une activité de veille
Le cas de Réseau Ferré de France

Jury

GUYOT Brigitte
FUCHY Stéphanie
MARIANI Sébastien

Cycle supérieur Promotion XL

Remerciements

Je souhaite remercier toute l'équipe de l'unité documentation et archives de Réseau Ferré de France pour son accueil et ses conseils tout au long de ma mission de stage. Mes remerciements se dirigent particulièrement vers Stéphanie Fuchy et Thérèse Précigout qui se sont attachées à suivre avec intérêt l'évolution de ma réflexion.

Je remercie également Sébastien Mariani et Isabelle Rovira pour leurs précieux conseils lors de la conduite de ma mission.

J'adresse enfin mes remerciements à l'ensemble de l'équipe pédagogique et administrative de l'INTD et notamment à Brigitte Guyot qui a suivi l'élaboration de ce mémoire.

Notice

MIAUX Jean-François. Mise en œuvre d'une activité de veille. Le cas de Réseau Ferré de France. Mémoire titre professionnel de niveau 1, INTD, 2010.

Ce mémoire s'attache à comprendre ce qu'est la veille au travers des définitions communément rencontrées dans la littérature, en se concentrant notamment sur les fonctions à assigner et objectifs à fixer à un processus de veille et sur les moyens humains, techniques et financiers à lui accorder.

S'appuyant sur le cas de Réseau Ferré de France, après avoir présenté les résultats d'entretiens, l'auteur propose les scénarios envisagés dans le cadre de la mission de stage.

Veille ; Veille stratégique ; Outil de veille ; Recherche d'information

Table des matières

Introduction.....	9
Première partie Définitions, fonctions et moyens de la veille.....	12
1 Qu'est-ce que la veille ?	13
1.1 Définitions de la veille	13
1.1.1 Veille documentaire et veille informationnelle	14
1.2 Typologies de veille.....	15
1.2.1 La veille technologique.....	15
1.2.2 La veille commerciale.....	15
1.2.3 La veille marketing.....	15
1.2.4 La veille concurrentielle	16
1.2.5 La veille juridique ou règlementaire	16
1.2.6 La veille sociétale.....	16
1.3 Dimension réactive et dimension proactive.....	17
1.4 Typologie selon les temps de la veille	17
1.4.1 La veille ponctuelle	17
1.4.2 La veille occasionnelle	18
1.4.3 La veille périodique	18
1.4.4 La veille permanente.....	18
2 Fonctions et objectifs de la veille.....	19
2.1.1 La fonction anticipative.....	19
2.1.2 La fonction informative.....	19
2.1.3 La fonction analytique et synthétique	20
2.1.4 La fonction de mise en forme.....	20
2.1.5 La fonction d'animation et de communication	20
2.2 Les produits de la veille.....	20
2.2.1 Livrables d'alerte.....	21
2.2.2 Livrables ponctuels	21
2.3 Livrables réguliers.....	22
2.4 Centralisation et décentralisation de la cellule de veille.....	23
2.4.1 Avantages et inconvénients d'une cellule de veille centralisée	23

2.4.2	Décentralisation de la veille auprès des services fonctionnels ou opérationnels..	24
2.4.3	Une organisation mixte.....	24
2.4.4	L'approche de la norme expérimentale AFNOR XP X50-053.....	25
2.5	Le rattachement hiérarchique	26
2.6	Une organisation en réseau	27
2.6.1	Trois profils d'individus	27
2.6.2	L'entretien des réseaux	28
3	Les moyens nécessaires à la mise en œuvre d'un processus de veille	29
3.1	Un moyen intellectuel : le cycle de la veille	29
3.1.1	La détermination des besoins en information.....	29
3.1.2	La recherche et la collecte de l'information.....	30
3.1.3	Le traitement de l'information	35
3.1.4	La diffusion de l'information.....	36
3.1.5	La capitalisation des informations.....	37
3.2	Les moyens humains, techniques et financiers	37
3.2.1	Les moyens humains.....	37
3.2.2	Les moyens techniques	39
3.2.3	Les moyens financiers	39
	Deuxième partie Etat des lieux et propositions pour une mise en œuvre d'une activité de veille à RFF	41
1	Terrain de la mission.....	43
3.3	Les fondements législatifs de RFF.....	43
3.4	Les enjeux stratégiques.....	45
3.5	Les moyens humains.....	45
3.6	Organigramme du service organisation et documentation.....	47
4	Analyse des pratiques de veille à RFF	49
4.1	Rappel du constat.....	49
4.2	Méthodologie	49
4.3	Les différentes pratiques de veille identifiées dans l'entreprise	50
4.3.1	Veille de l'unité documentation et archives.....	50
4.3.2	Veille juridique marchés / contrats.....	52
4.3.3	Veille réglementaire ferroviaire.....	53
4.3.4	Veille Environnement et procédures.....	55

4.3.5	Veille affaires européennes	56
4.3.6	Veille affaires publiques, relations parlementaires	57
4.3.7	Veille e-réputation.....	58
4.3.8	Veille technologique	59
4.3.9	Veille unité concertation	59
4.4	Analyse des pratiques de veille	61
4.4.1	Ciblage	61
4.4.2	Récolte	62
4.4.3	Analyse.....	63
4.4.4	Diffusion	63
4.4.5	Capitalisation.....	63
5	Organisation de la veille	65
5.1	Les facteurs clés de succès	65
5.2	Mise en place d'une cellule de veille	66
5.2.1	Ses missions.....	66
5.2.2	Son organisation.....	66
5.2.3	Scénario court terme.....	68
5.2.4	Scénario moyen / long terme	78
5.3	Formation et animation de la veille.....	83
5.3.1	Formation à distance.....	83
5.3.2	Formation directe.....	83
5.3.3	L'animation de la veille	83
5.3.4	Sensibilisation.....	85
5.4	Indicateurs.....	85
	Conclusion	87
	Bibliographie	90
	Annexes	99
	Annexe 1 : guide d'entretien	
	Annexe 2 : marché des outils intégrés de veille	
	Annexe 3 : tableau récapitulatif des actions proposées	

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Dimensions réactives et proactives de la veille	P.17
Tableau n°2 : Critères permettant d'évaluer la qualité d'un site Internet	P.34
Tableau n°3 : Tableau de bord de suivi d'un site Internet	P.75
Tableau n°4 : Critères à prendre en compte lors du choix d'une solution de veille intégrée	P.78
Tableau n°5 : Indicateurs	P.84

Liste des figures

Figure n°1 : Organigramme du service organisation et documentation	P.45
Figure n°2 : Les différentes pratiques de veille identifiées dans l'entreprise	P.59
Figure n°3 : Interface de Netvibes	P.69
Figure n°4 : Interface de Google Reader	P.69
Figure n°5 : Interface de Delicious	P.72

Introduction

Une étude livrée en 2008 par la société Digimind, spécialisée en solutions de veille intégrées, fait apparaître que 48,6% des organisations sondées sont insatisfaites de leur cellule de veille. Leur productivité en matière de recherche sur Internet et veille d'informations serait faible et le manque de moyens humains et de temps sont les facteurs le plus souvent avancés pour expliquer les difficultés rencontrées par la cellule de veille.

De son côté, le constat dressé par l'unité documentation et archives au sujet des activités de veille à RFF fait état de pratiques non coordonnées, tant en termes de méthode, que d'outils et d'objectifs. Les pratiques de veille sont mal identifiées et aucune mise en commun n'est pratiquée. De ce fait, les compétences et connaissances accumulées dans la pratique de la veille ne sont pas mutualisées et manquent de visibilité au sein de l'entreprise.

Ces deux constats, l'un généraliste et l'autre, ancré dans une réalité, reflètent que, malgré l'intérêt porté au sujet à la fois dans le domaine de la recherche en information et documentation et chez les éditeurs de logiciels ou prestataires de services, la veille est un objet qu'il reste difficile à appréhender lorsque la question de la mise en place d'une activité de veille efficace se pose à une entreprise ou un service de documentation.

Dans les entreprises, la mise en place d'une activité de veille est souvent synonyme d'acquisition d'une solution de veille intégrée, parfois coûteuse et qui n'atteint pas toujours les objectifs fixés faute d'avoir été accompagnée d'une réflexion sur l'adaptation de l'organisation humaine à mettre en place afin que celle-ci soit en phase les modes de travail, de communication et la culture de l'entreprise.

Or, la veille est autant une question d'organisation humaine et de sensibilisation à des pratiques pouvant bénéficier à toute l'entreprise qu'une question d'ordre technique dont la finalité serait une automatisation la plus poussée possible du processus de veille.

Les constats relayés ci-dessus et la mission de stage menée à RFF nous ont conduit à nous interroger sur les questions suivantes : dans quelle mesure est-il envisageable de s'appuyer sur une organisation existante pour diffuser un « esprit » de la veille au sein de l'entreprise ? Quelle organisation adopter et sur quels outils méthodologiques et techniques s'appuyer afin que chacun puisse s'approprier les techniques de veille et restituer les résultats obtenus ?

Cette première étape de prise en main individuelle peut-elle être le préalable à une organisation de la veille qui recourrait à un outil de veille intégré ? Quels critères sont à prendre en considération lors de la réflexion conduisant à la mise en place d'une telle solution ?

Dans une première partie nous nous attacherons à comprendre ce qu'est la veille au travers des définitions communément rencontrées dans la littérature, en se concentrant notamment sur les fonctions à assigner et objectifs à fixer à un processus de veille et sur les moyens humains, techniques et financiers à lui accorder.

Ensuite, après avoir présenté le lieu dans lequel s'est déroulé la mission de stage, nous ferons état de l'analyse des pratiques de veille dans l'entreprise afin d'en tirer des enseignements puis de proposer différents scénarios conduisant à la mise en œuvre d'une activité de veille.

Première partie
Définitions, fonctions et moyens
de la veille

1 Qu'est-ce que la veille ?

1.1 Définitions de la veille

Les définitions du concept de veille sont nombreuses. Il ne s'agit pas ici d'être exhaustif sur les subtilités que pourraient revêtir chacune d'entre elles, c'est pourquoi, afin de tracer les contours de ce concept, nous proposons donc de retenir les définitions suivantes :

La veille (surveillance de l'environnement) est « *la mise en place formalisée et organisée d'un système d'information visant la collecte, le traitement et la diffusion de l'information concernant l'environnement de l'organisation, ceci de façon continue et dynamique. Elle est ainsi un outil de pilotage de l'entreprise pour réduire les incertitudes et accroître les opportunités* ». [8, **CHARTRON**]

La veille implique une surveillance continue de sources d'informations et la mise en place d'un dispositif organisé et structuré pour permettre cette surveillance systématique de l'environnement.

Comme nous l'étudierons par la suite, c'est un processus récurrent contrairement à la recherche ponctuelle visant à répondre à une demande d'information, de documentation sur un thème ou une question précise. Néanmoins, les deux peuvent coexister : la veille peut venir en complément d'une question ponctuelle, pour l'approfondir, la réactualiser, la mettre en perspective sur le moyen et long terme.

L'AFNOR [2, **AFNOR**] propose la définition suivante : « *Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions* ».

Humbert LESCA [17, **LESCA**] complète cette approche en affirmant que « *l'on peut comparer la veille stratégique de l'entreprise au radar d'un navire, puisqu'elle vise à anticiper les événements avant qu'il ne soit trop tard pour agir. Cependant, à la différence du radar, qui est objectif, la veille stratégique est caractérisée par son aspect interprétatif* ».

Le caractère prospectif de la veille réside dans le fait que cette surveillance de l'environnement permet à l'organisation de déceler des indices, des signes, des indicateurs, des « signaux faibles » (informations fragmentaires, peu significatives prises

individuellement), pour anticiper l'évolution de l'environnement et ce pour dégager les menaces et saisir les opportunités. [4, **BENSLIMANE**].

Enfin, en termes de gestion de l'information, la veille se caractérise par un certain nombre de facteurs. Jean-Pierre Bernat propose de retenir les suivants : [5, **BERNAT**]: *« contrairement à la documentation, [la veille] gère également de l'information informelle ; elle concerne de l'information décisionnelle et uniquement ce type d'information (notion de : pour faire quoi) ; elle est de ce fait soumise à des contraintes temporelles strictes (notion de : pour quand) ; elle s'applique à de l'information souvent parcellaire et rarement identifiée ; elle gère de l'information multisectorielle et doit intégrer une vision transversale ».*

1.1.1 Veille documentaire et veille informationnelle

1.1.1.1 Veille documentaire

La veille documentaire est une activité de surveillance permanente des connaissances sur un domaine pour y déceler des signaux révélateurs de changements importants. La veille documentaire traque le repérage de ressources pertinentes et permet de maintenir un flux constant d'informations appropriées dans des champs d'intérêt précis. [3, **BACHR**]

1.1.1.2 Veille informationnelle

La veille informationnelle est une activité organisée de collecte, de sélection et d'analyse de l'information dans le but d'alimenter les individus en information pertinente (analyses, études, nouvelles...) en continu. [4, **BENSLIMANE**]

La veille informationnelle inclut les services d'alertes et englobe également la recherche de sources, la capture de l'évolution du sujet et amène le professionnel de l'information à se spécialiser dans le domaine.

1.2 Typologies de veille

Selon les domaines d'intérêt, il convient de distinguer les types de veille suivants.

[6, **BERNAT**, 15, **MEIGNAN** ; 22, **ROUACH**]

1.2.1 La veille technologique

« La veille technologique s'appuie sur l'observation et l'analyse de l'information scientifique, technique et technologique et de son impact sur l'environnement économique, commercial et financier dans le but de détecter les menaces et saisir les opportunités de développement ». [22, **ROUACH**]

Elle consiste à collecter les informations permettant d'anticiper les innovations technologiques, à repérer la ou les technique(s) ou technologie(s) mise(s) en œuvre par ses clients, fournisseurs, partenaires et concurrents et à surveiller les menaces technologiques émergentes.

1.2.2 La veille commerciale

La veille commerciale vise à collecter les renseignements relatifs à l'environnement commercial de l'entreprise. Plus spécifiquement, il s'agit de surveiller ses clients (leur actualité, leur santé financière, les appels d'offres émis, etc.), ses prospects et ses fournisseurs (sortie de nouveaux produits notamment).

1.2.3 La veille marketing

La veille marketing vient compléter la veille commerciale dans le sens où elle concerne les informations relatives aux marchés de l'entreprise. Elle consiste à surveiller l'évolution de son marché, l'image de l'entreprise, le comportement des consommateurs, les axes de communication des concurrents, les retombées d'une campagne de communication.

Ce type de veille permet d'identifier de nouveaux marchés, proposer des produits nouveaux à ses clients et accompagner le lancement d'un nouveau produit.

1.2.4 La veille concurrentielle

Cette veille prend en compte les mouvements d'entreprises concurrentes. Elle s'applique à la surveillance des comptes des entreprises concurrentes, aux mouvements d'entreprises, aux actions de recrutement, et aux campagnes de publicité institutionnelles. Elle vise à surveiller leur stratégie, leur politique tarifaire, leurs nouveaux produits et services, leurs recrutements, leurs accords, partenariats, rachats, alliances, etc.

1.2.5 La veille juridique ou réglementaire

La veille juridique ou réglementaire consiste à suivre l'évolution des lois ou des règlements. Cela passe par le suivi régulier des projets de loi ou de textes juridiques. La manière dont les textes sont discutés ou les délais qu'ils prennent dans leur mise en application donnent également des indications sur les enjeux ou les influences présentes de tels ou tels groupes de pression. Elle consiste à surveiller les lois et décrets, la jurisprudence, les débats parlementaires, les propositions de lois, etc.

1.2.6 La veille sociétale

La veille sociétale consiste à fournir des renseignements relatifs aux aspects socio-économiques, politiques, géopolitiques et socioculturels de la société. Elle est aussi appelée veille sociopolitique ou veille environnementale. Elle vise à surveiller l'évolution des mœurs, des mentalités, le comportement des consommateurs, l'environnement, les mouvements sociaux, etc.

1.3 Dimension réactive et dimension proactive

Chacune de ces veilles peut s'exercer sur une dimension réactive (réaction aux évolutions de l'environnement) ou proactive (essai d'anticipation des évolutions). Le tableau ci-dessous présente les différents paramètres à surveiller dans chaque cas et pour chaque type de veille. [6, **BERNAT**]

Veille réactive	Types de veilles	Veille proactive
Concurrents directs	← Veille concurrentielle →	Entrants potentiels
Produits ou services concurrents	← Veille technologique →	Produits ou services de substitution
Clients nouveaux	← Veille commerciale →	Clients potentiels et Nouveaux fournisseurs
Législation, réglementation, normes	← Veille juridique →	Législation internationale
Conjoncture économique	← Veille macro économique →	Prospective économique
Actualité internationale	← Veille géopolitique →	Risques pays
Comportement des acteurs économiques	← Veille sociétale →	Evolution intergénérationnelles
Paramètres surveillés		Paramètres surveillés

Tableau n°1 : Dimensions réactives et proactives de la veille

1.4 Typologie selon les temps de la veille

1.4.1 La veille ponctuelle

La veille ponctuelle vise à dresser un état de l'art sur un sujet donné à un moment donné dans un contexte donné. Elle se rapproche d'une étude de marché.

1.4.2 La veille occasionnelle

La veille occasionnelle est la surveillance organisée sur des thèmes choisis. Dans ce cas, l'entreprise a déjà pris conscience de ce qu'elle souhaite surveiller en permanence.

1.4.3 La veille périodique

La veille périodique repose sur la surveillance régulière d'une entreprise selon la question et la périodicité des sources à surveiller. Elle surveille la parution des bilans de sociétés, rapports et études, articles de magazines, comptes-rendus de congrès, etc.

1.4.4 La veille permanente

La veille permanente permet de capter les signaux faibles, les informations dites « d'alerte » dans l'ensemble de l'environnement. Elle résulte à la fois du fonctionnement d'un « radar de croisière » (information recherchée volontairement) et d'un « radar d'alerte » (qui la trouve).

2 Fonctions et objectifs de la veille

Avant d'aborder les différentes fonctions et objectifs assignés à la veille, il convient de rappeler ce qu'implique chacun de ces termes :

La fonction est ce que doit accomplir une personne dans son travail, son emploi, il s'agit d'une activité, d'une mission, d'un rôle, d'un service, d'une tâche, d'un travail. Elle peut aussi être une action particulière, elle a alors un rôle, une utilité spécifique.

L'objectif est un but à atteindre, un point vers lequel est dirigée une opération stratégique ou tactique ou un but précis que se propose l'action.

Corine COHEN [9, **COHEN**] propose de distinguer cinq fonctions :

2.1.1 La fonction anticipative

La raison d'être de la veille est d'anticiper les menaces et les opportunités qui surviennent dans l'environnement des organisations. Comme nous l'avons déterminé précédemment (« Typologies de la veille » P.15) la veille doit anticiper l'évolution des marchés, de la concurrence, de la législation, etc. Les sources de menaces et d'opportunités sont nombreuses et variées. Les menaces peuvent provenir par exemple des concurrents, mais aussi d'une nouvelle législation à venir. Quant aux opportunités, elles peuvent relever de la détection d'acquisition ou d'alliances potentielles, la conception d'un nouveau produit, l'implantation sur un nouveau marché étranger, etc.

La fonction anticipative a pour objectifs une meilleure anticipation des menaces (intention des concurrents, changements concernant la législation, les risques politiques, les nouvelles normes...) et une meilleure anticipation des opportunités (nouveaux besoins, nouveaux produits, nouveaux marchés...). Ces objectifs devraient permettre une meilleure réactivité, une meilleure gestion des crises, une meilleure capacité d'adaptation.

2.1.2 La fonction informative

La veille se doit également de fournir de l'information. Cette information doit être pertinente et correspondre aux besoins des utilisateurs. Il peut s'agir de monter un dossier d'information sur un pays, sur un concurrent, à partir d'études, de monographies, etc.

L'information fournie par le service de veille peut être brute ou traitée. Dans ce dernier cas, elle ressort d'une procédure d'analyse, de synthèse et de mise en forme.

L'objectif de la fonction informative est de satisfaire les besoins des utilisateurs en information de valeur. Elle permet ainsi d'acquérir une meilleure connaissance de l'environnement de l'organisation, une meilleure compréhension des plans et intentions des concurrents, une diminution de l'incertitude dans les prises de décision, une meilleure communication.

2.1.3 La fonction analytique et synthétique

La troisième mission de la veille est d'analyser les informations collectées, c'est-à-dire de les décomposer pour en retirer les éléments importants. La synthèse, quant à elle, vient compléter l'analyse : elle permet de mettre en relation des éléments d'informations disparates et hétérogènes afin de reconstituer un ensemble signifiant. La synthèse rassemble les éléments de connaissance en un ensemble cohérent, destiné notamment à faciliter la prise de décision.

2.1.4 La fonction de mise en forme

La mission de la veille est également de mettre en forme l'information analysée et synthétisée. La qualité de cette mise en forme peut jouer un rôle important dans la compréhension des connaissances diffusées.

2.1.5 La fonction d'animation et de communication

La veille doit communiquer aux bons destinataires les informations qu'elle a collectées, analysées, synthétisées. Elle a également pour fonction d'animer ses réseaux de veille pour favoriser les flux d'information qui les traversent.

2.2 Les produits de la veille

Les produits de veille sont des documents émis périodiquement ou à la demande qui font la synthèse des recherches ponctuelles ou régulières sur des thèmes selon les besoins d'un groupe d'utilisateurs.

Il est proposé de distinguer les produits de veille en trois types de livrables : les livrables d'alerte, les livrables ponctuels et enfin les livrables réguliers. [11, **DUMAS**]

2.2.1 Livrables d'alerte

Les livrables d'alerte sont réalisés au coup par coup, en fonction de l'urgence de l'information à transmettre, ils ne sont efficaces que bien ciblés et correspondent réellement à un besoin stratégique.

Dans le cadre d'une veille sur Internet, la forme la plus élémentaire du livrable d'alerte est le message électronique comportant un lien vers l'information sur laquelle porte l'alerte (page internet, document source, etc.)

2.2.2 Livrables ponctuels

Les livrables ponctuels correspondent à des besoins d'informations qui ne sont pas réguliers et sont le plus souvent réalisés sur demande, ou en amont d'un besoin spécifique.

2.2.2.1 La note d'information ou le compte rendu

La note d'information ou le compte rendu sont réalisés après un voyage d'étude, une visite d'entreprise, une rencontre. Il s'agit là de formaliser rapidement des informations qui seraient potentiellement stratégiques afin qu'elles puissent être diffusées.

2.2.2.2 L'étude, le dossier, le rapport de veille

L'étude, le dossier et le rapport de veille correspondent à un besoin d'information précis. Il s'agit le plus souvent d'une synthèse d'informations spécifiques recherchées en fonction d'un but précis. A l'inverse de la recherche documentaire classique, il s'agit moins d'un état de l'art que d'un focus sur quelques angles particuliers.

2.2.2.3 Cartographie d'acteurs (mindmapping)

Une cartographie d'acteurs permet de visualiser rapidement l'environnement d'une entreprise ou d'un sujet traité et de situer des sources les unes par rapport aux autres.

2.2.2.4 Sourcing book

Le sourcing book répertorie les sources de référence qualifiées et partagées par une communauté œuvrant dans le même domaine ou concerné par le même métier. Il peut venir en complément d'une cartographie.

2.2.2.5 Le rapport ou la note d'étonnement

Après un salon, une visite, un voyage il peut être utile de consigner tout ce qui a pu sembler "étonnant", ce qui pose question. L'objectif de ce type de produits est d'être ensuite diffusé puis discuté en réunions afin de faire émerger des signaux intéressants.

Les notes d'étonnement sont source de confrontation des points de vue sur les prochains enjeux de l'entreprise. Les échanges doivent déboucher sur des actions à entreprendre (contacts à prendre, études à lancer...).

Les notes peuvent être enrichies progressivement par les commentaires de chacun des acteurs. L'existence d'un Intranet peut jouer un rôle utile en diffusant automatiquement l'information vers les personnes associées aux projets.

2.3 Livrables réguliers

Ils ressemblent plus aux produits documentaires classiques de diffusion régulière d'information. Il s'agit là plutôt de veille documentaire.

2.3.1.1 Le bulletin de veille

Un bulletin de veille est un document émis régulièrement, en général tous les mois, qui fait la synthèse des recherches ponctuelles ou suivies sur des thèmes.

2.3.1.2 La lettre d'information

Une lettre d'information permet, par exemple, de recevoir directement dans sa boîte de messagerie électronique des informations sur des dossiers d'actualité, sur les activités de l'entreprise, etc. Le format des informations présentées doit être court (brèves) le

destinataire étant dirigé vers des pages plus complètes sur Internet (ou Intranet de l'entreprise).

La fréquence de diffusion d'une lettre d'information est variable (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, etc.) selon la nature de l'information.

2.4 Centralisation et décentralisation de la cellule de veille

Une opposition théorique est apparue dès le début des années 80 au sujet de la centralisation de l'activité de surveillance. [9, **COHEN**]

Pour certains, une entité centrale autonome chargée de la surveillance doit exister au sein de l'entreprise dans le cas idéal d'une surveillance continue. Ce type d'organisation a été remis en question, ce qui a conduit au développement de cellules de veille décentralisées et laissées à la charge des différents départements fonctionnels.

Pour Humbert Lesca [17, **LESCA**], par exemple, « *écouter un espace multidimensionnel nécessite de mettre en place de multiples antennes orientées dans de nombreuses directions* ».

2.4.1 Avantages et inconvénients d'une cellule de veille centralisée

Une cellule de veille centralisée dispose d'une vision globale ce qui lui permet de satisfaire rapidement les besoins en information des différents collaborateurs de l'entreprise. De même, les validations et les analyses des informations, centralisées au niveau de la cellule spécialisée, sont facilitées. Les duplications sont réduites ce qui évite un gaspillage des ressources de l'entreprise. Le personnel dédié à temps plein à la cellule de veille est très disponible, motivé et formé aux techniques de surveillances.

Néanmoins, une cellule centralisée souffre de certaines lacunes. Elle est souvent éloignée du terrain, sa centralisation la rend peu accessible à certains salariés, sa légitimité à réaliser des activités de veille est à prouver en permanence d'autant qu'elle n'est souvent pas la mieux à

même de récolter de l'information informelle. Enfin, une cellule de veille centralisée nécessite l'allocation d'un budget de fonctionnement, qui peut se révéler élevé.

2.4.2 Décentralisation de la veille auprès des services fonctionnels ou opérationnels

La décentralisation des activités de veille auprès des services existants dans l'organisation offre l'avantage de pouvoir bénéficier de l'expertise des acteurs impliqués dans un ou plusieurs domaines de veille. Les informations recueillies répondent ainsi mieux aux besoins des responsables des services. Par conséquent, l'activité de veille est plus proche de la réalité du terrain et des préoccupations stratégiques et opérationnelles immédiates et permet une intégration plus facile des résultats de la veille au processus de décision.

En revanche, une veille ainsi décentralisée souffre de ne pouvoir apporter une vision globale, la recherche d'information se faisant en priorité dans le champ spécialisé de chaque service ou entité de l'entreprise. En outre, la mutualisation des ressources allouées à la veille est limitée, les duplications (de sources, de livrables) peuvent être importantes et les méthodes et pratiques de veille peuvent souffrir d'une certaine hétérogénéité. Enfin, l'efficacité d'une veille ainsi décentralisée peut être impactée par le cloisonnement entre services qui connaissent nombre d'organisations. La circulation de l'information n'est pas assurée, les fonctions anticipatives et informatives de la veille n'atteignent pas leurs objectifs.

Devant les avantages et les inconvénients liés à chaque organisation, certains auteurs [9, **COHEN** ; 17, **LESCA**] préconisent un mixage des deux types d'organisation.

2.4.3 Une organisation mixte

Une veille organisée de façon mixte repose sur une cellule spécifique dédiée à la surveillance d'un ou plusieurs environnements et à la centralisation des différentes veilles existant au sein de l'entreprise, et plusieurs entités décentralisées, chargées d'une surveillance particulière (veille juridique, veille marketing, veille concurrentielle...).

Pour Lesca [17, **LESCA**], les deux niveaux de surveillance doivent coexister. « *L'unité centrale a une vision générale et joue un rôle de coordination alors que les unités spécifiques à chaque division ou à chaque fonction s'intéressent à des sujets particuliers* ».

Par ailleurs, l'unité centrale peut également être une fonction support, la cellule de veille proposant ainsi aux salariés des actions de formations et de sensibilisation, une expertise et un contrôle en matière de surveillance.

Finalement, trois types d'organisations se dégagent :

- les entreprises qui possèdent une entité centralisée spécialisée, chargée de la surveillance,
- les entreprises dont l'activité de surveillance est confiée à des divisions ou à des départements fonctionnels existants,
- les entreprises qui disposent à la fois d'une entité spécialisée et de structures décentralisées de surveillance au niveau des divisions ou des fonctions.

C'est ce dernier type d'organisation qui est de plus en plus adopté dans les organisations.

2.4.4 L'approche de la norme expérimentale AFNOR XP X50-053

Une approche complémentaire est proposée par les auteurs de la norme expérimentale AFNOR XP X50-053, [2, **AFNOR**] qui distingue deux approches dans l'organisation d'un système de veille.

2.4.4.1 Approche interne

L'approche interne consiste à réaliser la veille par les moyens propres à l'organisation. Elle nécessite de mettre en place les différentes fonctions du système de veille. Il faut disposer de personnes ayant des compétences pour la captation efficace de l'information, des analystes chargés de traiter l'information, des experts internes pouvant donner leur avis sur l'information et la replacer dans le cadre technique, juridique, commercial spécifique à l'entreprise. Le responsable de veille aura pour mission de replacer cette information dans le cadre de la stratégie et de la diffuser aux personnes préalablement définies comme les cibles internes qui peuvent exploiter l'information à des fins stratégiques et opérationnelles.

2.4.4.2 La sous-traitance et la co-traitance de la veille

Dans certains cas, il peut être judicieux de faire appel sur des projets définis à des sous-traitants pour réaliser tout ou partie des actions de veille.

En général, cette sous-traitance est réalisée par des sociétés spécialisées en veille. Elle peut concerner la captation, l'analyse et le traitement de l'information qui va se concrétiser sous forme d'un rapport avec des recommandations. Dans d'autres cas, le consultant peut remonter vers la stratégie, et il est chargé d'apporter une réflexion sur la définition des axes de veille et d'indicateurs. Le consultant peut également apporter sa contribution à l'amélioration ou à la création d'une cellule de veille interne à l'entreprise.

L'intérêt de l'appel à des consultants externes repose sur leurs compétences, leur disponibilité et les délais. Ils peuvent répondre à une surcharge ou à un manque de personnel dans la structure interne. Le consultant apporte en plus un regard neuf sur la problématique et son expérience permet d'enrichir la problématique.

2.5 Le rattachement hiérarchique

Selon Corine Cohen [9, **COHEN**], « *la littérature a toujours recommandé de positionner les fonctions hautement stratégiques au niveau des plus grandes instances dirigeantes* ». Cette recommandation peut tout à fait être appliquée au rattachement hiérarchique d'une cellule de veille.

En effet, la situation hiérarchique de la cellule de veille révèle la position de l'entreprise vis-à-vis de l'importance accordée à la fonction de surveillance. C'est la raison pour laquelle de nombreux auteurs préconisent de rattacher la cellule de veille à la Direction Générale [22, **ROUACH**]. Un positionnement proche des dirigeants permet à la fonction de surveillance de bénéficier d'une forte légitimité.

Notons qu'un service documentation est une entité pertinente pour assurer la responsabilité de l'activité de veille. Les professionnels de la documentation manient quotidiennement des informations nombreuses et très variées. De ce fait, ils ont une vision générale de l'environnement de l'entreprise qui leur permet de détecter les tendances. Ils disposent d'une expertise au niveau de la recherche et du maniement de l'information, des phases majeures du processus de surveillance. De par leur métier, ils sont au courant des sources

d'information et des techniques les plus actuelles de recherche et de traitement de l'information. Enfin, ils sont habitués à travailler en réseau. [9, **COHEN**]

En ce qui concerne les différentes cellules de veille spécialisées, on constate fréquemment un rattachement logique, par exemple, la veille technologique est rattachée au département Recherche et développement, la veille marketing et commerciale, au département Marketing, la veille fournisseur au département Achats etc.

2.6 Une organisation en réseau

Les acteurs impliqués dans l'activité de veille doivent être reliés les uns aux autres au moyen de voies de communication physiques ou virtuelles.

Le réseau est à la fois un instrument d'acquisition, de traitement, de diffusion et d'exploitation de l'information.

2.6.1 Trois profils d'individus

François Jakobiak [24, **JAKOBIAK**] définit trois profils d'individus : les observateurs, les analystes et les décideurs.

« Les observateurs sont assimilés à des capteurs d'information, souvent appelés veilleurs. En collectant l'information ils participent à la phase d'acquisition de l'information. On distingue deux catégories d'observateurs : les institutionnels, spécialistes de l'information documentaire publiée formelle et facilement accessible, et les autres observateurs de l'entreprise, susceptibles de capter des informations informelles, peu ou pas accessibles, à plus ou moins grande valeur ajoutée.

Les analystes sont considérés comme des experts et participent à la phase de traitement de l'information du processus de surveillance. La constitution du réseau d'experts dépend de l'organisation de l'entreprise, ainsi que du personnel disponible.

Les décideurs utilisent l'information traitée précédemment pour prendre leurs décisions. Ils participent à la phase d'exploitation du processus de surveillance. Ce réseau a pour mission de préparer les décisions stratégiques à partir des analyses et/ou recommandations des experts ».

2.6.2 L'entretien des réseaux

L'entretien des réseaux peut être confié à un animateur. Ce dernier peut être le responsable de la veille ou l'un des membres de l'équipe de veille. Sa mission nécessite un investissement important en termes de temps et d'énergie. Elle consiste à repérer les individus pertinents pour constituer les réseaux internes et externes. L'animateur doit ensuite établir des relations privilégiées avec chaque composant du réseau dans le souci d'instaurer un climat de confiance pour assurer des échanges sur le long terme.

Il doit organiser des rencontres nombreuses et régulières, participer aux expositions, colloques, missions à l'étranger, et fréquenter les lieux propices aux échanges informels (machines à café, restaurants d'entreprises...).

Le contrôle de l'efficacité du réseau devrait également rentrer dans les missions de l'animateur. Ce dernier doit savoir gérer une base de données sur les participants actuels et potentiels, leur place et leur rôle, leurs domaines d'intervention, les informations et la qualité des informations qu'ils émettent.

3 Les moyens nécessaires à la mise en œuvre d'un processus de veille

3.1 Un moyen intellectuel : le cycle de la veille

La littérature décrivant les étapes d'un processus de veille est riche. Malgré quelques variations, notamment dans le nombre d'étapes et leur ordre d'exécution, il apparaît un consensus faisant état de cinq principales phases :

Phase 1 : la détermination des besoins d'information

Phase 2 : la recherche et la collecte de l'information

Phase 3 : le traitement de l'information

Phase 4 : la diffusion de l'information

Phase 5 : la capitalisation de l'information

3.1.1 La détermination des besoins en information

Cette première phase, également appelée « ciblage » est une étape fondamentale du processus de veille. Elle vise à définir l'étendue et l'orientation de la surveillance et à hiérarchiser les domaines ou axes de veille selon leur importance pour l'entreprise. Les besoins en informations doivent être régulièrement actualisés sous peine de voir le système de veille péricliter.

3.1.1.1 Etendue et orientation de la veille

Dans le domaine de la réflexion à mener sur l'étendue et l'orientation de la veille, deux approches s'affrontent : pour certains, le dispositif de veille doit balayer à 360°.

Cela aurait pour intérêt de diminuer les risques de surprises, mais la surabondance d'information qu'elle implique constitue un inconvénient majeur. D'autre part, gérer une veille à 360° demande à l'entreprise d'être sur plusieurs fronts à la fois, ce qui nécessite des moyens humains et financiers importants. En se dispersant ainsi, l'entreprise prend le risque de gaspiller des ressources limitées, mais aussi de mettre en œuvre une surveillance superficielle au lieu de se focaliser sur des axes identifiés comme importants pour elle.

L'autre approche, vise à l'inverse à sélectionner les axes de veille et les orienter selon les besoins de l'entreprise. Cela permet de diminuer la surinformation et les coûts, mais l'entreprise prend alors le risque d'être surprise par un événement situé hors de son champ de surveillance, ce qui peut lui être fatal.

3.1.1.2 La hiérarchisation des axes de veille

La littérature recommande souvent de focaliser la veille sur des éléments auxquels l'entreprise est la plus sensible. En outre, lorsque les ressources ou le temps sont limités, il est nécessaire de hiérarchiser ces facteurs pour instaurer des priorités de surveillance.

3.1.1.3 L'actualisation de l'identification des besoins en information

Les entreprises évoluent dans un environnement mouvant, changeant. Leurs besoins en information évoluent donc constamment et impliquent une actualisation permanente. La détermination des besoins en information est un processus dynamique qui se renouvelle sans cesse et qui se nourrit de l'ensemble des données provenant des différentes sources auxquelles l'entreprise peut avoir recours.

3.1.2 La recherche et la collecte de l'information

A ce stade du processus se pose la question de la nature, de la diversité, de la quantité et de la qualité des sources d'information et des informations collectées. [9, **COHEN** ; 22, **ROUACH**]

3.1.2.1 La nature de l'information

Avant de nous intéresser aux différentes sources d'information, il convient de rappeler que sont traditionnellement distingués trois niveaux d'accès [14, **FROCHOT**]

- L'information « blanche » représente 80% de l'information disponible et est aisément et licitement accessible. Elle ne fait l'objet d'aucune sécurisation particulière et peut être recherchée avec des outils grand public.

- L'information « grise » représente 15% de l'information disponible, est licitement accessible mais est caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès. Ainsi, des techniques avancées de recherche et de traitement de l'information sont nécessaires pour y accéder.
- L'information « noire » ne représente que 5% de l'information disponible et se caractérise par une diffusion restreinte et un accès explicitement protégé. L'acquisition de ce type d'information relève de l'espionnage.

3.1.2.2 Les sources d'information

Deux types de sources peuvent être identifiés : les sources formelles et les sources informelles. [9, **COHEN** ; 22, **ROUACH**]

3.1.2.2.1 Les sources formelles

Les sources formelles peuvent être externes ou internes. Externes, elles sont alors ouvertes et accessibles et sont principalement représentées par la presse, les ouvrages, les médias, les rapports d'activité des sociétés, les bases de données, les études, etc.

Internes, elles regroupent les informations accessibles via l'intranet de l'entreprise et peuvent être des monographies de concurrents, des études diverses, des lettres d'informations, etc.

3.1.2.2.1.1 Internet en tant que source : principales problématiques

Internet constitue une source importante désormais primordiale pour toute entreprise souhaitant réaliser de la veille. Il est néanmoins nécessaire de considérer quatre caractéristiques des sources disponibles sur le « web » :

- La diversité des sources : plus de 200 millions de sites web, 1000 milliards de pages internet selon Google.
- La qualité de l'information : n'importe qui peut publier sur Internet
- La stabilité de l'information : le contenu des sites évolue, des sources peuvent disparaître.
- L'organisation de l'information : le repérage des sources n'est pas aisé car il n'y a pas de système de classification et d'indexation universel d'internet.

3.1.2.2.1.1 Web visible / web invisible

- Le **Web visible** définit l'ensemble des pages qui peuvent être atteintes facilement par des moteurs de recherche généralistes. Cet ensemble, de loin le plus petit de l'Internet est défini par les quelques chiffres suivants : environ 10 milliard de pages, taux de croissance de l'ordre de 1,5 million de documents ajoutés chaque jour.

- Le **Web invisible** rassemble la partie du web qui n'est pas directement accessible par les moteurs de recherche classiques. Il comprend les bases de données, bibliothèques en ligne gratuites ou payantes, sites accessibles via un mot de passe, portails sectoriels, sites institutionnels, publications en ligne, réseaux sociaux.

3.1.2.2.2 Les sources informelles

A l'inverse des sources formelles, les sources informelles sont plutôt fermées et dans certains cas leur accès se révèle difficile. Elles regroupent les sources externes de l'entreprise (les concurrents, les clients, les fournisseurs, les missions et voyages d'étude, les expositions, salons, colloques, congrès, associations professionnelles, syndicats, candidats au recrutement...) et internes de l'entreprise (Direction, Départements Marketing, R&d, Achats...)

Le GFII (Groupement Français de l'Industrie de l'Information) propose une typologie et dresse les caractéristiques des ressources informationnelles internes [27, **GFII**] :

Les ressources informationnelles internes d'une entreprise se répartissent donc de la façon suivante :

1. un intranet ou un portail d'entreprise mettant à disposition principalement des contenus « non éditoriaux » tels que ressources humaines, communication interne, etc.
2. des bases de données documentaires thématiques ou professionnelles correspondant à des besoins de services et gérées dans des systèmes tels que GED (Gestion Electronique de Document) généralement peu ouverts et peu conviviaux pour les utilisateurs finaux,
3. des applications web de gestion de contenus généralement orientées vers la réalisation et l'entretien des sites intranet et web de l'entreprise,
4. les documents bureautiques produits par les utilisateurs.

Le principal avantage des sources informelles est de procurer des informations ayant une relative confidentialité par rapport aux sources publiées et connues de tous. L'inconvénient corolaire est leur accessibilité. Accéder à une source informelle nécessite d'être beaucoup moins passif que dans le cas des sources formelles. La quantité et la qualité des informations émises par ces sources dépendent donc de l'habileté et de l'expérience du veilleur ayant pour mission de collecter ce type d'information.

Il existe un consensus parmi les chercheurs et professionnels de la veille : la majorité des informations utiles au décideur se trouve à l'intérieur de l'entreprise. Les réseaux internes prennent ici toute leur dimension. Certaines sources internes sont mieux placées que d'autres pour établir des contacts privilégiés avec des acteurs extérieurs et recueillir des informations de valeur. C'est ce que Daniel Rouach appelle les informations de type « *expertise* » [22, **ROUACH**]

3.1.2.3 La valeur des sources d'information

Cinq critères permettent d'apprécier des sources d'information :

1. La richesse de la source : capacité de la source à fournir une grande quantité et une grande variété d'informations de valeur.
2. La performance de la source dans le temps : capacité de la source à fournir de l'information de manière systématique et continue et si elle diffuse des informations fraîches.
3. La fiabilité de la source : capacité de la source à donner des informations justes et objectives c'est-à-dire correspondant fidèlement à l'information d'origine.
4. La discrétion de la source : renvoie à l'idée que plus l'information est connue de tous, moins elle a de valeur.
5. La vulnérabilité de la source : la source d'information est plus ou moins susceptible de ne plus émettre d'information. Les sources humaines par exemple sont relativement vulnérables. Un salarié qui remontera une information importante à sa hiérarchie, éventuellement au service de surveillance, risque d'arrêter d'émettre des informations s'il ne reçoit aucune information en retour.

3.1.2.3.1 Le cas des sources sur Internet

Dans le cas des sources disponibles sur Internet, il est nécessaire de procéder à l'évaluation de la qualité des informations pour les raisons suivantes :

- La qualité des documents publiés sur Internet est très variable,
- Tout le monde peut émettre des opinions et diffuser ses expériences,
- Les critères d'évaluation des informations doivent intégrer les spécificités d'Internet,
- Les auteurs / émetteurs sont parfois difficiles à identifier,
- L'objectif réel des sites peut rester très vague,
- Des enjeux économiques influencent les contenus : argumentaires commerciaux ou informations vérifiées et validées ?

Armelle Thomas et Véronique Mesguich [16, **MESGUICH**] proposent de prendre en considération quelques critères permettant d'évaluer la qualité d'un site. Nous les présentons dans le tableau ci-dessous.

Sources et crédibilité	Identification des auteurs, comité éditorial, cible du site, qualité de la langue, publicité, partenariat
Contenu	Citation des sources originales, structuration des informations, distinction nette entre le contenu et la publicité, exhaustivité, mise à jour.
Liens hypertextes	Pertinence des liens, sélection, validité
Design et navigation	Lisibilité du texte, facilité de navigation, nécessité de logiciels spécifiques pour visualiser le contenu, rapidité de chargement des illustrations
Accessibilité	Présence dans les principaux répertoires et moteurs, adresse intuitive
Confidentialité et interactivité	Protection des données personnelles, rétroactions.

Tableau n°2 : Critères permettant d'évaluer la qualité d'un site Internet

3.1.3 Le traitement de l'information

Rechercher et collecter l'information ne suffit pas. Elle doit en effet être traitée, c'est-à-dire analysée, synthétisée et mise en forme afin de pouvoir être exploitée.

3.1.3.1 L'analyse des informations

Différentes méthodes issues de nombreux domaines tels que la bibliométrie, la prévision, la prospective, l'analyse stratégique permettent d'analyser les informations :

- La bibliométrie repose sur un traitement statistique classique (opérations de comptage et de fréquences) ou un traitement d'analyse de données (classification et analyses factorielles). La bibliométrie est surtout appliquée aux articles scientifiques et aux brevets. Leur domaine d'application se révèle donc limité.
- La prévision s'appuie sur des méthodes statistiques d'extrapolation des tendances passées et des méthodes qualitatives ou subjectives (les opinions d'experts notamment)
- La prospective est le terme générique pour définir les méthodes et les outils qui permettent à l'entreprise d'anticiper les changements de son environnement et d'agir sur eux pour réussir dans le futur.
- Les modèles de l'analyse stratégique permettent aux spécialistes de la veille de disposer de toute la panoplie des outils stratégiques de diagnostic et d'aide à la décision. Nous pensons à titre d'exemple au modèle SWOT (forces / faiblesses / opportunités / menaces) développé dans les années soixante à la Harvard Business School.

3.1.3.2 La synthèse des informations

La synthèse est l'opération intellectuelle qui permet de passer d'une masse d'informations brutes ou interprétées à un ensemble cohérent et concis. Une synthèse rappelle la

problématique et résume l'ensemble de l'analyse en mettant en valeur les éléments clés du sujet traité. De plus, elle fait intervenir le point de vue personnel de l'auteur.

3.1.4 La diffusion de l'information

Une fois l'information collectée et traitée, elle doit circuler et être diffusée aux utilisateurs potentiels. A ce stade du processus de veille quatre questions se posent aux responsables de la surveillance : à qui diffuser ?, à quel moment ?, comment ?, au moyen de quels canaux de communication ? Comment éviter les freins à la circulation et à la diffusion de l'information ?

3.1.4.1 Les destinataires et l'étendue de la diffusion

La première difficulté est de diffuser l'information aux bons destinataires, c'est-à-dire ceux qui sont intéressés par elle et susceptibles de l'exploiter. L'étendue de la diffusion pose le problème de la confidentialité de l'information. Les responsables de la surveillance seraient plus favorables à une diffusion élargie que les dirigeants. Une diffusion élargie favorise la visibilité des activités de surveillance, les remontées d'information et une sensibilisation du personnel aux variables environnementales.

3.1.4.2 Le moment de la diffusion

La diffusion de l'information doit se faire auprès du bon destinataire mais également au bon moment. Le problème crucial vient de la nature périssable de l'information et les critiques concernent souvent la diffusion trop tardive d'une information.

3.1.4.3 Les voies de diffusion

Le mode écrit est, de loin, le plus utilisé. L'oral vient ensuite. Il permet un meilleur impact, une bonne visibilité de la fonction et un feedback immédiat.

3.1.4.4 Les freins à la circulation et la diffusion d'informations

D'une manière générale, l'information circule mal dans l'entreprise. Les jeux de pouvoir, l'ignorance de la valeur de l'information, la structure organisationnelle sont quelques raisons de ce problème récurrent.

3.1.5 La capitalisation des informations

Sous le terme « capitalisation », il est souvent question du stockage des informations issues de la veille.

Le stockage consiste à conserver les informations brutes récoltées dans la phase de recherche et de collecte et les connaissances issues du traitement de l'information. Le stock ainsi construit permet aux utilisateurs d'accéder à l'information dont ils ont besoin à un instant donné.

Humbert Lesca [17, **LESCA**] aborde la question du stockage sous trois angles d'approche : la localisation du stockage (au sein de la cellule de veille), l'accès aux informations stockées, les supports de stockage (de plus en plus souvent support électronique), et l'importance du facteur temps dans le stockage de l'information.

3.2 Les moyens humains, techniques et financiers

3.2.1 Les moyens humains

La mise en œuvre d'une cellule de veille au sein d'une organisation passe par l'allocation de ressources humaines spécifiques. Au premier rang des moyens humains à dédier à l'activité de veille figure la nomination d'un responsable dont les compétences et qualités humaines requises seraient les suivantes [9, **COHEN** ; 20, **KISLIN**] : Capacité à définir et à comprendre les besoins du client, à construire une méthodologie de recueil et de traitement d'informations multi-sources, à conduire une analyse statistique des données et à produire des conclusions. Des capacités à communiquer les résultats de la veille aux décideurs et à recueillir l'évaluation des destinataires sont également primordiales.

Parmi les missions auxquelles doit répondre le responsable de la veille, nous pouvons identifier les suivantes [22, **ROUACH**] : élaboration et suivi des réseaux, repérage des sources d'information, élaboration des fiches de renseignement, de questions/réponses adaptées à des demandes précises, suivi de la qualité des informations, contrôle des informations stratégiques, diffusion des informations, gestion d'un budget « veille ».

L'identification des participants à l'activité de veille est l'étape suivante. Il s'agit d'une part, du personnel spécialisé en charge de la veille, dirigé par le responsable de la veille et d'autre part des collaborateurs ayant une activité de veille à temps partiel, en plus de leur activité principale. Cette identification doit aller de pair avec une réflexion globale, à la fois sur les fonctions et statuts des collaborateurs mais également sur les objectifs organisationnels de l'entreprise. Ainsi, comme l'affirme Brigitte Guyot « *Les réflexions sur le profil [des] veilleurs montrent la diversité des critères à considérer, qui vont de pair avec une remise à plat des statuts, profils et fonctions repérés dans l'entreprise. Ces critères relèvent autant de la gestion des ressources humaines pour apprécier le statut de l'individu dans l'entreprise, que de l'organisation de l'entreprise, que de l'organisation de l'entreprise, de son degré de centralisation ou d'autonomie, ainsi que de sa culture et de son projet global* ». [28, **GUYOT**]

Les professionnels en recherche d'information et les experts d'un domaine particulier sont complémentaires dans le système de veille, chacun ayant une approche différente de la recherche et du traitement de l'information.

Au cours du travail qu'il a mené pour sa thèse, Philippe Kislin [20, **KISLIN**] a observé que l'expert en recherche d'information se focalise principalement sur la structure du système de recherche d'information et ses fonctionnalités, accorde beaucoup d'importance aux méthodes et techniques pour mener ses recherches, examine rapidement les résultats pour éventuellement détecter des termes utilisables dans de nouvelles recherches.

L'expert du domaine particulier comprend assez vite le problème à résoudre, utilise des termes de recherche très spécifiques pour produire ses requêtes, consacre beaucoup de temps au traitement des résultats, mais évalue rapidement leur pertinence avec certitude.

Ainsi, « *les experts en traitement de l'information s'attacheraient plus à l'activité en elle-même que les experts du domaine qui s'intéresseraient eux, plus volontiers, au contenu des documents* ». [20, **KISLIN**]

Pour cette dernière catégorie de participants, la sensibilisation et la motivation sont des facteurs importants à ne pas négliger. En effet, un des freins à la motivation des salariés concerne le temps dédié à la surveillance. Pour motiver les salariés, de nombreux auteurs

recommandent des actions de formation et de sensibilisation du personnel. Elles doivent porter en priorité sur les enjeux et les résultats de la surveillance et s'appliquer au moyen de tous les canaux possibles (intranet, séminaires, exposés...).

Une sensibilisation correctement menée peut permettre de bâtir une culture collective de partage de l'information. L'activité de veille est basée sur le partage, l'échange et la circulation d'information au sein de réseaux variés. « *Elle sera d'autant plus efficace qu'elle interviendra dans un contexte favorable où l'information n'est plus considérée comme un outil de pouvoir* ». [9, **COHEN**]

Ajoutons que la collecte, le classement, la synthèse et la communication des données dépassent les capacités d'une seule personne. La veille est un travail collectif qui concerne, à différents degrés, l'ensemble des salariés de l'entreprise.

L'expression « intelligence collective » est ainsi parfois employée pour qualifier ce mode de collaboration. Pour Humbert Lesca [17, **LESCA**] : « *Il y a intelligence collective [...] lorsque les signes observés dans l'environnement, leur sélection et leurs mises en relations pour créer du sens sont l'objet d'un travail collectif à l'occasion duquel les membres du groupe sont en communication et en interaction sous toutes formes appropriées, dans le respect de certaines règles de comportement de travail en groupe* ».

3.2.2 Les moyens techniques

Pour fonctionner, une cellule de veille doit être dotée de moyens techniques lui permettant de procéder à la recherche et l'acquisition de l'information, à son stockage et à sa diffusion. Pour chacune de ces étapes il existe des logiciels performants, mais aucun ne couvre l'ensemble du processus. Une solution consistant à combiner ces outils entre eux peut se révéler satisfaisante.

Nous nous attarderons sur les moyens techniques à mettre en œuvre dans la deuxième partie.

3.2.3 Les moyens financiers

Le budget de l'activité de veille et sa répartition sont peu abordés dans la littérature en raison, probablement, de la sensibilité du thème. Dans tous les cas, le coût de manipulation de l'information est élevé. Trois postes principaux le composent : les moyens humains

(effectifs), les moyens techniques (outils informatiques, équipement bureautique) et les fonds documentaires (ouvrages, abonnements).

Deuxième partie
Etat des lieux et propositions
pour une mise en œuvre d'une
activité de veille à RFF

1 Terrain de la mission

3.3 Les fondements législatifs de RFF

Afin de palier le déclin du transport ferroviaire, et plus spécialement du fret ferroviaire, à la fin des années quatre-vingt, l'Union européenne a décidé la mise en place de plusieurs directives, dites « paquets ferroviaires », amenant une libéralisation des transports ferroviaires dans les Etats membres.

Les principaux sujets adressés dans ces paquets ferroviaires sont l'ouverture du marché à la concurrence, l'interopérabilité des réseaux européens (rails et matériel roulant) et la sécurité (vers une harmonisation des normes européennes et de la certification)¹.

Afin de permettre aux opérateurs ferroviaires un accès équitable aux réseaux nationaux, le premier paquet ferroviaire, en partie consacré à l'infrastructure, impose aux états membres une séparation comptable des opérateurs historiques entre leur activité commerciale de transport de voyageurs et de marchandises, et leur activité de gestion du réseau ferré. Les directives n'imposaient cependant pas de forme juridique, laissant les Etats membres libres de leur choix quant au statut à donner à leur gestionnaire d'infrastructure. Ainsi, la Deutsche Bahn, l'opérateur historique allemand, a filialisé son activité d'infrastructure (DB Netz), les anglais ont préféré un mode opératoire visant à accorder une licence à une société financée par fonds publics (Network Rail).

Les autorités françaises ont, elles, choisi la création d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), Réseau Ferré de France (RFF), qui a vu le jour le 1^{er} janvier 1997 en vertu de la loi n°97-135 votée le 13 février 1997. Son objet premier, édicté dans l'article 1, est « *l'aménagement, le développement, la cohérence et la mise en valeur du réseau ferré national conformément aux principes du service public et dans le but de promouvoir le transport Ferroviaire en France dans une logique de développement durable* ».

L'article 1 précise également le rôle que tient la SNCF dans ce nouveau contexte : « [...] *la gestion du trafic et des circulations sur le réseau ferré national ainsi que le fonctionnement*

¹ http://www.transports.equipement.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=2163 (consulté le 02/02/2010)

et l'entretien des installations techniques et de sécurité sont assurés par la SNCF pour le compte et selon les objectifs et principes de gestion définis par Réseau Ferré de France ».

Par ailleurs, l'article 5 de la loi sus nommée dote RFF d'une partie du patrimoine foncier de la SNCF à savoir : *« les voies, y compris les appareillages fixes associés, les ouvrages d'art et les passages à niveau, les quais à voyageurs et à marchandises, les triages, les chantiers de transport combiné, les installations de signalisation, de sécurité, de traction électrique et de télécommunications liées aux infrastructures, les bâtiments affectés au fonctionnement et à l'entretien des infrastructures ».* En contrepartie, une dette de 28 Milliards d'euros vis-à-vis de la SNCF est inscrite au passif de RFF (article 7).

L'article 13 précise la nature des ressources de RFF. Elles sont constituées par :

« [...] Les redevances liées à l'utilisation du réseau ferré national, les autres produits liés aux biens qui lui sont apportés ou qu'il acquiert, les concours financiers de l'Etat [...], tous autres concours, notamment ceux des collectivités territoriales ».

En 2008², les redevances d'infrastructure (ou péages) se sont ainsi élevées à 2 675,8 millions d'euros. En 2009, le concours de l'Etat pour la maintenance et l'exploitation du réseau ferré s'est élevé à 2 441 millions d'euros³

Ce bref rappel de la loi qui fonde RFF est nécessaire à une bonne compréhension de sa position dans le secteur ferroviaire. RFF est un acteur jeune, au carrefour d'un monde ferroviaire en constante mutation. Il est l'interlocuteur privilégié des entreprises ferroviaires (EF) souhaitant faire circuler leurs trains sur le réseau ferré national et entretient des relations avec les Conseils Régionaux, autorités organisatrices du transport ferroviaire en France. La SNCF est à la fois cliente et prestataire de RFF. Cliente en tant qu'entreprise ferroviaire versant des péages à RFF, prestataire en tant que gestionnaire d'infrastructure délégué (GID) tel que défini dans la loi (voir ci-dessus) et maître d'ouvrage délégué pour bon nombre de projets ferroviaires. RFF assure donc des fonctions de maîtrise d'ouvrage, de fourniture d'accès et d'aménageur foncier.

² Source : rapport d'activité 2008

³ Source : <http://www.senat.fr/rap/108-099-310/108-099-3109.html> (consulté le 25/02/2010)

3.4 Les enjeux stratégiques

Le rôle de RFF au sein du secteur ferroviaire s'est vu renforcé par la signature le 3 novembre 2008 avec l'Etat d'un Contrat de Performance. Quatre axes y sont développés :

- Augmenter la qualité des sillons et développer les résultats commerciaux de l'entreprise,
- Rénover et développer le réseau, moderniser son exploitation pour améliorer sa performance,
- Viser l'équilibre économique et établir un financement durable,
- Appliquer la charte du développement durable à la gouvernance de RFF.

Ces quatre axes, déclinés chacun en objectifs, apportent à RFF une légitimité à gérer le réseau d'une manière performante tout en développant une forte fonction commerciale. Le sillon⁴ devient alors un produit dont il est primordial d'assurer la qualité et la disponibilité en amont et en aval de la prestation. Il convient d'assurer à un transporteur la disponibilité des créneaux horaires réservés et, pour se faire, organiser d'une manière optimale les travaux d'entretien des voies, dans le respect des contraintes de circulation propres à chaque segment du marché. A titre d'exemple, la nuit est le moment privilégié pour exécuter les travaux, mais c'est également un créneau très demandé par les opérateurs de fret pour faire circuler les marchandises qui leur sont confiées.

Les axes déterminés dans le contrat de performance incitent également RFF à trouver un équilibre économique entre le développement de nouvelles lignes, principalement des lignes à grande vitesse, et l'entretien de lignes peu fréquentées, mais qui concourent aux missions de service public de l'opérateur historique (SNCF).

3.5 Les moyens humains

L'effectif de RFF s'élève, fin 2009, à 1200 salariés en CDI, dont 85% sont cadres. Ces dernières années, le nombre d'embauches a crû de manière importante. Les recrutements ce sont élevés à 150 personnes en 2008 ainsi qu'en 2009.

⁴ Un sillon horaire ou créneau horaire est un élément du graphique de circulation correspondant au tracé horaire d'un train sur une ligne donnée

En plus de ses salariés, RFF fait appel à 73 consultants, 46 assistants à la maîtrise d'ouvrage et 47 prestataires⁵.

Afin de répondre à ses missions, RFF s'est organisé autour de :

- Un secrétariat général
- Quatre directions centrales, directement rattachées au Président : direction du foncier et de l'immobilier, direction du cabinet, direction des relations extérieures et de la communication, direction de l'audit
- Cinq pôles métiers : développement et investissements, clients et services, infrastructure et exploitation, finances et achats, stratégie et gouvernance
- Douze directions régionales.

L'organigramme de l'entreprise fait apparaître que les principales missions disposent chacune d'un pôle à part entière et se situent toutes au même niveau hiérarchique. Sur le terrain, cette organisation peut poser certains problèmes de communication car les équipes travaillent en « silo ». La circulation transversale de l'information d'un pôle à un autre n'est pas toujours assurée de même que l'information circulant d'amont en aval d'un projet et vice versa. C'est en partie pour remédier à ces difficultés qu'a été créé le pôle « stratégie et gouvernance », placé au même niveau hiérarchique que les pôles « métiers » opérationnels. Ce pôle a pour vocation à avoir une vision transversale des activités de RFF afin de mieux coordonner les actions entreprises par les équipes et de leur fournir une vision prospective du cadre dans lequel elles évoluent.

⁵ Rapport du Comité d'Entreprise du 20 janvier 2010

3.6 Organigramme du service organisation et documentation

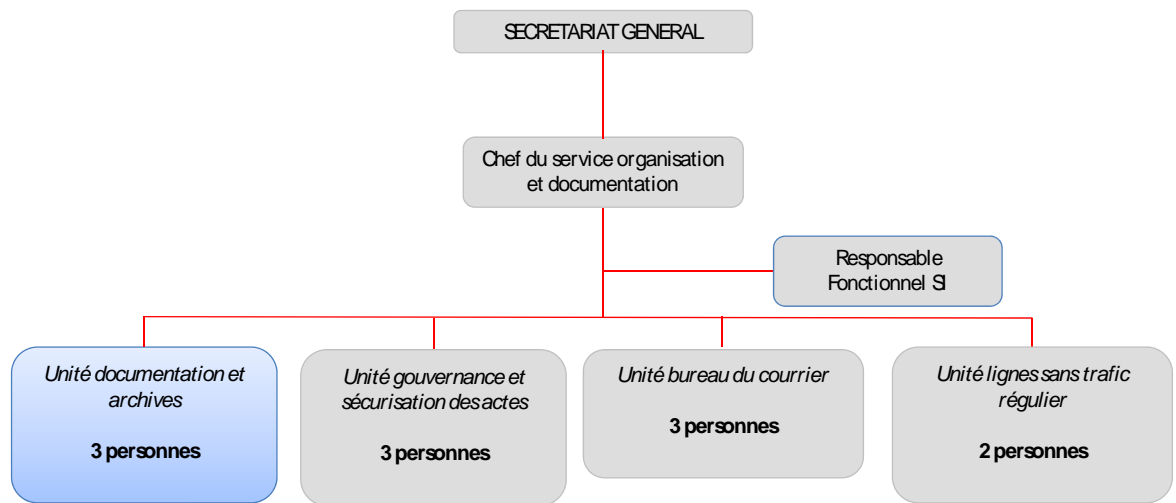


Figure n°1 : Organigramme du service organisation et documentation

L'unité documentation et archives est rattachée au service « organisation et documentation » (SOD), lui-même directement rattaché au secrétariat général. Cette unité compte trois personnes : une chef d'unité, une administratrice de l'outil de GED et un archiviste.

Un parcours historique de cette unité permet de mieux comprendre sa place dans l'entreprise, ses missions et les développements qui l'attendent.

Historiquement, à RFF, la fonction documentaire s'est développée autour de l'archivage. Le déménagement du siège en 2003, du quartier de La Défense au XIIIème arrondissement de Paris, a imposé la création d'un département « Coordination Institutionnelle et Régionale » dont l'objet était de veiller à la conservation d'une bonne coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise. C'est donc sous l'aspect de cette coordination que l'unité documentation et archive s'est trouvée rattachée à cette direction. Lorsqu'il a été question de pérenniser la fonction, et afin de faire évoluer la question de la gestion des documents au sein de l'entreprise, l'unité s'est vu confier la mise en place d'un système de gestion électronique des documents. Le Président d'alors souhaitait que soit mis en place un outil de greffe interne, afin de déposer et sécuriser les actes juridiques les plus importants (« engageants » au sens du Records Management). Une démarche appelée MSA

(Modernisation et Sécurisation des Actes) a été lancée et a abouti en 2005 à la mise en production d'une base de données, nommée ARCOLE pour « accès aux ressources et aux connaissances de l'établissement ». Cet outil permet aujourd'hui de stocker au format numérique des actes qui rythment les projets pilotés par RFF tels que : des conventions de financement, des délégations de signatures et de pouvoir, des décisions de déclassement du domaine public ferroviaire.

Aujourd'hui, l'unité archives et documentation joue un rôle central dans le pilotage d'un projet de mise en qualité de la gestion des documents qui consiste à dresser une typologie des documents circulant au sein de l'entreprise afin d'affecter des règles à chacun d'entre eux depuis leur rédaction jusqu'à leur archivage en passant par leur classement. L'unité conserve donc avec ce projet sa vocation première d'organisation et de conservation des connaissances dans l'entreprise. Son positionnement au sommet de la hiérarchie lui permet d'atteindre toutes les strates de l'entreprise et légitime les actions qu'elle entreprend.

4 Analyse des pratiques de veille à RFF

4.1 Rappel du constat

Le constat dressé par l'unité documentation et archives au sujet des activités de veille à RFF fait état de pratiques non coordonnées, tant en termes de méthode, que d'outils et d'objectifs. Les pratiques de veille sont mal identifiées et aucune mise en commun n'est pratiquée. De ce fait, les compétences et connaissances accumulées dans la pratique de la veille ne sont pas mutualisées et manquent de visibilité au sein de l'entreprise.

4.2 Méthodologie

Le recueil des pratiques de veille à l'œuvre au sein de RFF a été réalisé par entretiens semi-directifs auprès des collaborateurs identifiés comme réalisant une activité de veille ou ayant des besoins en la matière. Quinze personnes ont été rencontrées pour des entretiens d'une durée d'environ une heure. Seuls neuf exemples représentatifs ont été retenus pour ce mémoire.

Un guide d'entretien a été conçu en amont et soumis aux collaborateurs rencontrés. Nous invitons le lecteur à retrouver ce guide en annexes. (P. 95)

L'identification des collaborateurs s'est faite par rebonds successifs, lors des entretiens, en demandant aux interlocuteurs s'ils étaient destinataires de veilles (alertes, bulletins...) en provenance d'autres pôles et directions de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle cet état des lieux souffre de ne pouvoir être exhaustif, mais permet toutefois d'identifier les pratiques qu'ont les collaborateurs des outils dont ils disposent et de contraintes auxquelles ils doivent faire face.

Les entretiens sont parfois l'occasion de récupérer auprès des collaborateurs des notes faisant état des pratiques de veille ou décrivant des procédures à suivre afin de réaliser une veille.

4.3 Les différentes pratiques de veille identifiées dans l'entreprise

4.3.1 Veille de l'unité documentation et archives

Les éléments ci-dessous sont issus d'une note rédigée par la responsable de l'unité documentation et archives en 2008.

La veille réalisée par l'unité documentation et archives correspond à une surveillance généraliste de l'environnement de RFF. Le travail effectué par l'unité consiste en la vérification systématique et si possible quotidienne de la mise à jour d'informations dans les domaines du transport ferroviaire, de l'aménagement du territoire et de l'ensemble des thématiques susceptibles d'intéresser les destinataires.

L'essentiel de ce travail est mené par une personne, ce qui signifie que la régularité de la surveillance n'est pas assurée et qu'il n'existe pas de dispositif de suppléance en cas d'absence ou d'empêchement.

La stratégie de veille (objectifs, problématisation, moyens à mettre en œuvre, etc.) n'a pas été définie. En termes de sources d'information, seuls les sites Internet dont l'accès est gratuit sont exploités. Ainsi, il n'existe pas de dispositif de mise en réseau de la collecte d'information auprès des spécialistes de thématiques particulières.

Les sources d'information utilisées pour cette veille sont les suivantes :

Abonnements via messagerie :

- Légifrance
- Actualités et publications de l'Union Européenne,
- Conseil des ministres
- Lettre de la BRP (banque des rapports publics)
- Newsletters du Certu, , du Gart , de l'ERTMS de l'UIC, de Territorial.fr

Abonnements via une plateforme de flux RSS Netvibes :

- Presse : Les Echos (accès payant aux articles), Google actualités,

- Sites institutionnels : Union Européenne, Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer, Sénat, Assemblée Nationale, Vie publique,
- Autres : Localis.fr, Webtrains

Une trentaine de collaborateurs sont destinataires des alertes envoyées par l'unité documentation et archives. Il apparaît que la forme que prennent ces alertes (un message électronique non mis en forme dont le titre résume le contenu de l'alerte) est bien perçue par les destinataires. Le fait que le titre du message informe du contenu de l'alerte permet de réaliser un traitement rapide du message : soit il est lu car il est considéré comme intéressant, soit il est directement supprimé. Ainsi, même si le nombre de messages envoyés quotidiennement peut être important (jusqu'à une dizaine), les collaborateurs ne perçoivent pas cela comme un encombrement inutile de leur messagerie.

Néanmoins, afin de permettre une meilleure identification des messages d'alerte envoyés par l'unité documentation et archives, nous proposons de créer une adresse électronique ad-hoc (de type « veille@rff.fr ») et de doter ces alertes d'une identité graphique (création d'un logo par exemple) et d'une charte rédactionnelle (contenu du message, règles rédactionnelles pour le résumé de l'alerte, mise en forme du message).

De la valeur ajoutée pourrait être apportée à ces alertes en proposant l'envoi hebdomadaire d'un récapitulatif ordonné et classé par thématiques des alertes envoyées lors de la semaine écoulée.

Enfin, une certaine forme de capitalisation de plus long terme pourrait être obtenue en mettant à disposition, sur un blog par exemple, l'ensemble des alertes, classées là aussi selon des catégories thématiques. Cela permettrait aux collaborateurs de retrouver une alerte qu'ils auraient supprimée de leur messagerie électronique. Pour l'unité documentation et archives, cela serait un moyen simple d'avoir une vue sur le long terme des alertes envoyées et des thématiques qu'elles traitent.

Pour mettre en place ce premier niveau de capitalisation, il est conseillé de recourir à Google Reader, outil d'agrégation gratuit permettant une catégorisation des flux RSS et des articles grâce auquel il est ensuite possible d'éditer un blog reproduisant la catégorisation précédemment créée.

4.3.2 Veille juridique marchés / contrats

Une note, rédigée par la responsable de l'unité juridique marchés / contrats en décembre 2009, précise les modalités d'élaboration de la veille à réaliser dans ce domaine.

L'objectif annoncé est de publier une veille commentée le 7 de chaque mois sur l'espace achats marchés de l'Intranet et de communiquer cette veille aux juristes, par messagerie électronique, notamment aux responsables marchés et contrats, via la lettre d'information « @ctumarchés ».

La note précise que « *la veille se veut réactive, opérationnelle, spécialisée et adaptée aux problématiques rencontrées par RFF, tant en passation qu'en exécution de marchés* ». Elle « *propose des commentaires sur des arrêts ou des textes réglementaires souvent non encore publiés dans les revues juridiques spécialisées* ».

Les sites consultés quotidiennement sont les suivants :

- Légifrance (recherche jurisprudentielle)
- Journal Officiel de la République Française
- CJCE (Cour de Justice de l'Union Européenne)
- JOUE (JO Européen)
- Ministère de l'industrie, de l'économie et de l'emploi
- Questions écrites de l'Assemblée Nationale et du Sénat
- Les moniblogs du Moniteur – Achats & contrats publics
- La Gazette des Communes

A ces sources internet s'ajoute la consultation des revues juridiques : AJDA, RFDA, Contrats Marchés publics, BJCP.

La note définit également le mode opératoire de l'analyse des décisions de justice.

Pour chaque décision nouvelle, une fiche de jurisprudence est remplie. Elle est ensuite systématiquement communiquée à tous les membres de l'unité marchés, contrats et PPP. La décision et la fiche l'accompagnant sont enfin rangées dans un classeur dédié.

Le temps de consultation des sources est estimé à 20 minutes quotidiennes. Le bouclage du bulletin de veille (mise en page, vérification) devrait lui prendre une demi-journée par mois.

L'entretien avec la juriste a révélé que la consultation des sources mentionnées ci-dessus est opérée de façon manuelle. Les mots-clefs sont entrés à chaque consultation. En outre, la mise en ligne sur l'Intranet de l'entreprise n'est plus assurée depuis octobre 2007 car la juriste n'ait pas été formée à la publication sur l'intranet. De ce fait, le bulletin de veille ne circule que par messagerie électronique et la capitalisation que permet l'Intranet, n'est pas assurée.

Comme il le sera développé plus loin dans ce mémoire, la centralisation auprès d'une cellule de veille des tâches relatives à la publication pourrait permettre, à la fois de décharger les collaborateurs de l'aspect diffusion et de garantir un suivi dans la continuité de la mise en ligne des bulletins de veille.

4.3.3 Veille réglementaire ferroviaire

Un audit mené par l'EPSF (Etablissement Public de Sécurité Ferroviaire) a noté qu'aucun processus de veille réglementaire ferroviaire n'était en place au sein de RFF. C'est la raison pour laquelle un document d'organisation de principe a été présenté le 24 mars 2009.

Il précise les points suivants :

L'objet de la veille réglementaire ferroviaire est d'assurer la collecte, l'analyse, la diffusion et la disponibilité des textes de nature réglementaire dans le domaine ferroviaire, dans les champs de la sécurité, de l'exploitation, de l'environnement, de l'interopérabilité et de l'utilisation du réseau.

1. Champ de la veille : la veille est systématiquement assurée pour tous textes de nature législative ou réglementaire (règlements européens, directives, décision de l'UE, traités internationaux, lois, décrets et arrêtés) ou les documents tendant à les interpréter (communication interprétative de l'UE ou circulaires ministérielles par exemple).

Il est précisé que l'unité documentation et archives du SOD doit assurer la collecte et la diffusion des textes, le cas échéant avec l'appui du Service Juridique.

2. Analyse des textes : les textes réglementaires concernés font l'objet d'une analyse par le service juridique, avec les services compétents. Pour les textes intéressant la sécurité ferroviaire, cette analyse est effectuée sous un mois après publication du texte en lien avec les personnes compétentes du service sécurité et exploitation du pôle infrastructure.

3. Diffusion des textes et des analyses : des mesures doivent être prises pour que la diffusion des textes soit assurée par le SOD (unité documentation et archives) auprès de correspondants désignés sur la base d'une liste prédéterminée : - du siège (pôles Infrastructure, Commercial, Développement et Investissement et Gouvernance), - des directions régionales (DR, SGR, SPI).

Les analyses effectuées par le service juridique sont diffusées sous un mois après la diffusion du texte lui-même. Cette diffusion identifie spécialement les directeurs des services les plus concernés par le texte.

4. Disponibilité des textes et des analyses après diffusion : elle est assurée via l'intranet par l'unité documentation et archives du SOD. Les liens renvoient directement aux versions consolidées en vigueur des sites publics, notamment Légifrance.

L'entretien mené auprès du juriste en charge des dossiers liés à la réglementation ferroviaire a permis de faire le point sur la mise en application des principes développés dans le document d'organisation.

La phase amont de réception de l'information est correctement assurée, à la fois grâce aux informations récoltées par la veille réalisée par l'unité documentation et archives et par les informations communiquées par l'unité « achats et marchés » du service juridique. Cela étant, ces informations restent à l'état brut et ne font pas l'objet d'une analyse, comme le prévoit le document d'organisation, en raison d'un manque de temps à consacrer à cette tâche. Les analyses des textes n'étant pas réalisées, leur diffusion et leur capitalisation, prévue sur l'Intranet, n'est pas assurée.

L'analyse d'un texte est une activité qui peut être plus ou moins longue selon la nature du texte à traiter. Un texte « simple » peut être analysé en un jour mais d'autres, plus complexes, peuvent nécessiter l'organisation d'une réunion.

Le manque de temps exprimé ici souligne l'importance qu'il est nécessaire d'accorder au temps de traitement humain de l'information et aux ressources à y accorder (ressources en temps et moyens humain si nécessaire).

4.3.4 Veille Environnement et procédures

Depuis juillet 2005, cette veille est réalisée par un cabinet d'avocats que RFF consulte habituellement au sujet des procédures.

Le document de veille mensuelle, comprenant des résumés des textes les plus impactant pour les activités de RFF, est diffusé par courrier électronique auprès de collaborateurs ciblés ainsi que vers une centaine de destinataires en ayant fait la demande. (Cinq à six demandes d'ajout par mois). En outre, cette veille est mise à disposition tous les mois sur l'Intranet de l'entreprise. Certains destinataires se mettent en relation avec les juristes afin d'avoir des précisions sur un texte.

Pour sa veille personnelle, la juriste de l'unité en charge de la veille est abonnée à la newsletter du Journal de l'Environnement, au Réseau TEE, Journal Officiel. Elle ne fait pas usage des fils RSS car elle n'a pas connaissance de ce moyen de récolte de l'information.

Le service gratuit Google Alertes est utilisé pour recevoir les actualités en lien avec les thèmes suivants : la pollution, la flore, la faune, l'eau, etc.

Elle ne trouve pas le temps de rechercher de nouvelles sources mais reste ouverte si de nouvelles propositions lui sont apportées. Elle précise en outre que le « bouche à oreille » fonctionne bien entre juristes.

La juriste consacre environ quinze minutes à cette veille, le matin ou lorsqu'elle souhaite faire une pause dans un dossier (lecture de la presse juridique par exemple).

4.3.5 Veille affaires européennes

Le pôle stratégie et gouvernance mène un projet de mise en place d'une veille sur la thématique des affaires européennes. Ce pôle s'intéresse aux politiques liées aux transports au niveau européen et travaille ainsi en étroite collaboration avec les institutions européennes.

Il se charge ainsi de défendre les positions de RFF auprès des institutions, lesquelles peuvent être différentes de celles des autres gestionnaires d'infrastructures. Parallèlement, une coopération est également entretenue avec les autres gestionnaires d'infrastructures, sur certaines questions relatives à l'organisation des réseaux ferrés en Europe.

La note en préparation concerne un projet de lettre d'information à destination de l'ensemble des collaborateurs de RFF. Cette lettre contiendrait quatre à cinq articles, paraîtrait tous les deux mois, le premier numéro devant être édité en septembre.

L'objectif affiché n'est pas d'atteindre l'exhaustivité, mais de parvenir à diffuser une information analysée, commentée, approfondie, dans le but de sensibiliser les collaborateurs aux politiques européennes ayant un impact sur le transport ferroviaire (ex : utilisation de la créosote pour les traverses en bois).

La lettre d'information devrait être constituée d'articles de fond, avec entre autres, des focus sur les pratiques à l'étranger.

Cette lettre serait donc un outil de transversalité pour faire émerger une « communauté européenne » à RFF et développer un esprit européen chez les collaborateurs de l'entreprise et créer une adhésion à la valeur Europe. L'objectif est donc d'irriguer les personnes « europhiles » ou d'éveiller un intérêt en ce sens pour, finalement, capitaliser sur les connaissances des collaborateurs sur les questions européennes.

Les sources actuellement suivies sont les suivantes : presse, revue de presse des EIM et leur lettre hebdomadaire « Behind The Lines » (vie de l'association). La collecte d'informations via les réseaux professionnels est également importante.

Des flux RSS sont répertoriés et agrégés dans un portail Netvibes :

- Affaires européennes :
European Justice, Commission Européenne : flux des thèmes « Transport and travel », « Around Europe », « Energy and natural resources », Toute l'europe.fr, etc.

- Rail
Railwaypro, RailJournal, WK Transport Logistique, Manager Magazin, Web Trains, etc.

- Gestionnaires d'infrastructures
Deutsche Bahn, Infrabel , Networkrail

- Régulateurs
ORR (Grande-Bretagne), Agence fédérale des réseaux (Allemagne)

4.3.6 Veille affaires publiques, relations parlementaires

Jusqu'à présent, la veille « affaires publiques » était réalisée par un cabinet spécialisé. Ce cabinet suivait les questions écrites, orales, les débats, auditions, le calendrier parlementaire, les amendements.

Néanmoins, le format du rapport livré (150 pages de veille « brute » chaque semaine) ne correspondait plus aux attentes de l'unité en charge des affaires publiques. Beaucoup trop de temps était accordé à trier l'information.

Qui plus est, le cabinet n'était pas assez réactif (beaucoup de veille réalisée exclusivement sur Internet et finalement peu de présence sur le terrain).

Le constat dressé suite à cette expérience est qu'il est difficile d'être à la fois dans l'analyse et dans l'action. Il est attendu d'une veille et des préconisations qui en découlent qu'elles puissent s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise puis dans des actions concrètes. Ainsi, l'un des objectifs est de favoriser une meilleure collaboration avec d'autres services, notamment ceux étant en relation avec les élus.

Suite à un appel d'offres, un nouveau cabinet a été retenu pour réaliser les prestations de veille, mais pour des raisons de confidentialité nous ne pouvons dévoiler le contenu de la solution proposée.

4.3.7 Veille e-réputation

L'e-réputation, ou réputation sur internet, est la perception qu'ont les internautes d'une entreprise, d'une marque ou des personnes qui y collaborent. L'e-réputation est une représentation que les internautes vont se constituer en fonction des flux d'informations qu'ils rencontrent sur le net.

Ces informations sont produites par l'organisation elle-même mais aussi par les acteurs de son environnement économique proche: par ses salariés, ses fournisseurs, ses concurrents, ses clients, et par des blogueurs, des journalistes, des internautes "lambda" qui s'expriment sur de nombreux canaux du net (Twitter, médias participatifs, réseaux sociaux, forums, avis consommateurs, blogs,...).

A RFF, ce sujet de préoccupation est récent et a conduit à entamer une réflexion sur la mise en place d'une telle veille. Différents éditeurs et prestataires ont été rencontrés mais soit le tarif des prestations dépassait l'enveloppe budgétaire définie, soit le logiciel proposé ne correspondait pas aux objectifs qualitatifs attendus.

Ainsi, la collaboratrice en charge du développement multimédia n'est pas intéressée par de la veille « brute » car elle ne dispose pas des ressources suffisantes pour traiter les données et en tirer des analyses pertinentes. Elle exprime donc le besoin de recevoir des rapports d'analyse agrémentés de conseil en communication afin de déterminer s'il faut nécessairement réagir à une information et comment le faire le cas échéant.

L'agence prend en charge la veille sur les sites de presse en ligne (presse traditionnelle et « pure players » comme Rue89, Bakchich, Le Post), les blogs (politiques, personnels, « ferroviathes »), les forums, les réseaux sociaux (Facebook compte 35 groupes sur le thème de la LGV EE, Twitter), You Tube et DailyMotion (sites de partage de vidéos) et Wikipédia (encyclopédie participative). D'autres sources sont ajoutées périodiquement, notamment en observant des adresses de sites internet laissées dans les commentaires d'articles.

L'agence fournit à RFF trois types de produits : des alertes par messagerie électronique lorsqu'un sujet de crise émerge (permettant notamment au service web de RFF d'activer différents niveaux de crise, de l'actualisation de la partie actualité à la mise hors ligne complète du site), un rapport mensuel ainsi qu'un rapport trimestriel agrémenté de propositions d'action en termes de communication.

Les premières observations montrent que RFF n'est pas toujours bien identifié dans la presse (volonté de simplification des journalistes qui associent souvent l'entreprise à la SNCF). Les sujets émergent, se « tassent », puis réapparaissent sur des blogs, ce qui constitue une « zone de risque » (blogs d'élus locaux, blogs de cheminots par exemple). Par ailleurs, il est important de noter que l'influence des sources n'est pas égale ; l'avis d'un élu local par ailleurs financeur de projets, a un poids plus important que celui d'un internaute anonyme. Les remontées viennent surtout de la presse régionale. RFF y est mieux identifié, notamment lors des débats publics pour le lancement de nouvelles lignes ou lors des campagnes de sensibilisation sur les risques liés aux passages à niveau.

Une diffusion de la veille e-réputation à un large niveau n'a pas été jugée opportune pour le moment car les informations issues de cette veille nécessitent un accompagnement en interne. Il faut préparer les collaborateurs à traiter ce genre d'information. A titre d'exemple, des équipes intervenant sur un projet ferroviaire peuvent être informées d'une information circulant sur internet mais il leur est demandé de ne pas émettre de réaction (dépôt de commentaires suite à un article).

4.3.8 Veille technologique

Au sein de RFF, un collaborateur a été désigné comme expert reconnu du système ferroviaire et possède une large connaissance tant des acteurs du secteur que des techniques et enjeux technologiques qui gravitent autour du rail.

Il ne réalise pas de veille à proprement parler (il utilise très peu internet) mais est lui-même une source d'informations.

Dans un dispositif de veille, ce collaborateur serait donc une personne ressource à consulter pour tout sujet technologique ayant un enjeu pour l'entreprise.

4.3.9 Veille unité concertation

L'unité concertation réalise une veille des informations paraissant sur chaque projet ferroviaire, à partir des articles publiés dans la revue de presse quotidienne de RFF.

Cette pratique qu'à l'unité concertation vis-à-vis de la revue de presse met en exergue l'intérêt qu'il y aurait à ce que chaque article de la revue de presse soient indexé, suivant

des techniques classiques de documentation (thesaurus, plan de classement). Une indexation des articles permettrait ainsi de pouvoir mener des recherches rétrospectives et de constituer des dossiers thématiques selon la demande.

L'unité pratique également deux autres types de veilles, qui s'apparentent à de la veille documentaire, telle que définie plus haut :

Veille des débats publics : L'unité récupère des documents relatifs aux débats publics disponibles sur Internet et les range dans un dossier dédié. Le champ couvert ne se limite pas au transport ferroviaire mais peut s'étendre aux autres acteurs gestionnaires de réseaux (transport et distribution de gaz ou d'électricité).

Veille des grands projets : L'unité travaille étroitement avec les équipes projet. A ce titre elle reçoit les veilles média de ces équipes, lesquelles sont réalisées par des prestataires liés par contrats aux équipes projets. Les données reçues sont brutes mais des analyses mensuelles peuvent être menées.

Selon l'actualité, l'unité se rend sur les sites web des associations s'exprimant sur les projets.

Chaque membre de l'unité réalise également une veille personnelle de sites Internet de projets d'infrastructures (autoroutes, maîtres d'ouvrages...) selon la région sur laquelle travaille chacun. L'intérêt se porte sur les pratiques en matière de débat public.

Réseaux professionnels : En tant qu'ancien chercheur, le responsable de l'unité concertation reçoit des informations régulières au sujet de colloques, séminaires de recherches, manifestations. Il a donc ainsi connaissance des thèses et ouvrages publiés dans son domaine.

Les alertes envoyées par l'unité documentation et archives sont jugées très utiles, notamment celles informant de la parution d'ouvrages, de rapports, de thèses. L'unité exprime ainsi le besoin d'être alimenté d'informations en provenance de chercheurs mais qui soient « digérées » en amont.

D'après l'entretien mené auprès de l'unité concertation, il apparaît qu'une cellule de veille pourrait être dédiée au travail de collecte de l'information et de classement de celle-ci.

L'analyse par les collaborateurs de l'unité sera d'autant plus simple que l'information aura bien été traitée en amont.



Figure n°2 : Les différentes pratiques de veille identifiées dans l'entreprise

4.4 Analyse des pratiques de veille

Afin d'analyser les pratiques de veille identifiées à RFF, nous proposons de nous baser sur les étapes décrites dans le « cycle de la veille », présenté en première partie, qui offre selon nous une grille de lecture intéressante pour identifier, sur chacune des étapes, l'état des pratiques au sein de RFF.

4.4.1 Ciblage

Les entretiens menés font apparaître que l'identification des sources à surveiller n'est pas une étape systématiquement prise en compte. Même si des initiatives telles que celles engagées par le pôle Stratégie et Gouvernance (veille affaires européennes) et le service juridique de la direction des affaires juridiques et institutionnelles permettent d'affirmer

qu'une certaine réflexion sur les sources est menée, d'une manière générale, un travail reste à conduire pour que les sources utiles à une veille soient mieux identifiées et ciblées. Par ailleurs, certaines sources (Légifrance, les sites du Sénat et de l'Assemblée Nationale, Webtrains, etc.) font l'objet d'un suivi par différentes personnes, au sein de différents services, sans qu'une mutualisation de ce suivi ne soit opérée.

Les principales sources d'information identifiées sont les suivantes :

- La presse écrite, et par extension les sites internet des quotidiens nationaux, restent des sources d'information privilégiées.

- Les recherches sur internet sont menées, de façon exclusive grâce au moteur de recherche Google. En outre, les options de « recherche avancée », permettant de procéder à des recherches plus fines, sont, soit méconnues, soit non utilisées.

- De même, d'une manière générale, seul l'outil « Google Actualités » est utilisé pour la création d'alertes.

- Les collaborateurs sont abonnés à des listes de diffusion et reçoivent des lettres d'informations spécialisées (lettre des EIM, la lettre Territoriale...)

- Enfin, hors sources relevant de l'internet, il est à noter que les réseaux personnels et professionnels occupent une place importante dans l'information personnelle des collaborateurs. Cela reste cependant une source mal exploitée.

4.4.2 Récolte

La technologie RSS, permettant de surveiller les mises à jour de sites Internet sans avoir à les visiter systématiquement, est, soit méconnue, soit non utilisée. Ainsi, bien souvent, les collaborateurs enregistrent leurs sites favoris dans leur navigateur Internet mais n'en exploitent pas leur richesse car ils ne trouvent pas le temps d'aller les visiter.

4.4.3 Analyse

Le manque de temps à consacrer aux activités de veille, souvent exprimé lors des entretiens impacte beaucoup la phase d'analyse, pourtant nécessaire à une bonne exploitation des informations issues de la veille. Cette étape, la plus chronophage dans le processus de veille, demande des compétences pointues dans les domaines concernés et ne peut être réalisée que par des experts.

Parallèlement, un besoin fort a été exprimé : celui de recevoir de l'information pré-traitée, de préférence à de l'information « brute ».

4.4.4 Diffusion

La diffusion des alertes et bulletins de veille est réalisée de manière très large par messagerie électronique. La revue de presse et les veilles juridiques sont accessibles par le biais de l'Intranet, mais cet outil reste largement sous-employé alors qu'il permettrait une mise à disposition large et aisée des produits de veille.

4.4.5 Capitalisation

La diffusion par messagerie électronique entraîne un manque important de capitalisation des « produits » de veille. Les alertes reçues le sont parmi tous les messages électroniques parvenant chaque jour aux collaborateurs. Il est donc malaisé de mener une recherche sur les alertes envoyées et reçues et de profiter ainsi de la richesse des informations transmises.

A un second niveau il a été constaté qu'une alerte sur la parution d'une étude, d'une thèse ou tout autre document disponible sur internet, ne donnait pas systématiquement lieu à leur téléchargement en interne. Or, la disponibilité d'un document sur Internet n'est pas toujours assurée sur le long terme (changement d'adresse ou disparition d'un site).

Il serait donc opportun qu'un service, l'unité documentation et archives par exemple, télécharge systématiquement les études, rapports et thèses publiés sur Internet afin que ces documents soient disponibles à tout moment pour les collaborateurs de RFF.

Ce type de prestation relève plus d'une activité documentaire classique que d'une activité de veille proprement dite mais demeure nécessaire dans l'objectif d'atteindre un bon niveau de capitalisation des ressources récoltées sur Internet.

5 Organisation de la veille

5.1 Les facteurs clés de succès

Le succès de la mise en place et du fonctionnement d'une cellule de veille repose sur une série de facteurs relevés dans la norme expérimentale AFNOR XP 50-053 [2, **AFNOR**]

Cinq facteurs clés y sont identifiés :

- La réalisation de l'audit de l'existant
- La définition d'objectifs clairs associés à la stratégie de l'entreprise
- L'appel à des spécialistes
- La mise au point d'un système de contrôle et de pilotage de la veille
- La mise en place d'un plan de promotion interne des objectifs de la veille, de sensibilisation et de formation

Une approche complémentaire est proposée par Nicolas Lesca [19, **LESCA**], qui identifie des facteurs de succès catégorisées en trois facettes :

Facteurs organisationnels

Identifier clairement les besoins en information

Valoriser les ressources internes de l'entreprise

Concevoir un processus de veille décentralisé dans les services, coordonné et formalisé.

Mettre en place un dispositif de feed-back pour fédérer l'ensemble des acteurs du processus de veille (système de contrôle et de pilotage de la veille)

Concevoir un dispositif sur-mesure, adapté à l'entreprise.

Facteurs matériels

Consacrer du temps à la formation des acteurs du processus de veille.

Valoriser (pour motiver) le travail des acteurs du processus de veille

Ne pas substituer les investissements technologiques à la réflexion humaine.

Facteurs humains

Assurer et maintenir une implication constante de la Direction Générale

Reconnaître les activités de veille réalisées par les collaborateurs participant au système.

Motiver, convaincre et fédérer les employés, du moins une partie d'entre eux, autour du projet de veille.

Animer le processus en continu.

5.2 Mise en place d'une cellule de veille

5.2.1 Ses missions

Une cellule de veille intégrée à RFF pourrait assurer des missions dans cinq familles d'activités :

- Veille sur les informations générales liées aux activités de RFF, au fil du temps, pour un public large
- Veille sur les informations concernant un champ d'activité particulier pour un public plus restreint (groupe de travail, service...)
- Veille ponctuelle sur un champ précis et restreint dans le temps, réalisée à la demande d'un client pour l'accompagner dans un projet.
- Prise en charge de la diffusion des produits de veille (envoi des alertes, diffusion sur l'intranet, création de blogs thématiques...)
- Support à l'expression des besoins, à la recherche d'informations et à la mise en place de veille pour un client (groupe de travail, service...)

5.2.2 Son organisation

Comme nous l'avons étudié en première partie, une organisation efficace de la veille repose sur la mise en place d'une solution mixte avec une cellule de veille hiérarchiquement rattachée à un niveau élevé de l'entreprise et chargée des missions décrites ci-dessus, et plusieurs entités décentralisées, chargées d'une surveillance particulière (veille juridique, veille marketing, veille concurrentielle...).

5.2.2.1 Compétences requises

En termes de compétences professionnelles, une cellule de veille devrait être composée d'au minimum trois personnes sensibilisées à la gestion de l'information ainsi qu'aux aspects stratégiques et au partage de données. Elles seraient ainsi garantes de l'adéquation entre les recherches d'information, les produits d'information de la veille, les axes de la veille, et les besoins des utilisateurs.

Dans l'organisation actuelle de RFF, l'unité Documentation et Archives dispose des compétences suivantes :

- Une expertise dans les techniques de la gestion de l'information se traduisant par une connaissance pointue des stratégies de recherche (définitions de mots-clés pertinents sur un sujet donné...) et des modes de diffusion adaptés et créateurs de valeur ajoutée (rapports de veille, analyses...).
- Une expertise dans le conseil en direction des utilisateurs conduisant à les sensibiliser sur l'utilisation des outils de collecte de l'information (fils RSS, Newsletters, logiciels de veille automatisée) et le traitement des données récoltées.
- Un rôle pivot au sein de l'entreprise permettant une mutualisation des expertises de veille par l'animation d'un réseau d'experts et l'anticipation des évolutions des pratiques en matière de veille.

5.2.2.2 Travail d'équipe et échanges continus

Une cellule de veille ne saurait être efficace si elle travaille en autarcie, sans liens forts avec les collaborateurs ayant exprimé un besoin de suivi régulier ou ponctuel. Cette cellule devrait donc s'appuyer sur les réseaux internes et constituer des groupes de travail autour de thématiques définies par les besoins des collaborateurs.

5.2.2.3 Positionnement par rapport aux autres fonctions documentaires

Les activités de veille sont complémentaires des fonctions documentaires « classiques ». Le fait qu'il n'existe pas, à RFF, de service de documentation, ouvre la voie à une cellule de veille qui aurait des attributions élargies, traitant les tâches relatives à la veille mais pouvant développer des services supplémentaires, liés à la mise à disposition de documents, à la

communication d'ouvrages. Les aspects concernant la formation des collaborateurs, développés plus loin dans ce mémoire, permettront de renforcer la présence et l'identification dans l'entreprise d'une cellule de veille aux larges compétences.

5.2.3 Scénario court terme

Afin de diffuser un « esprit » de la veille au sein de l'entreprise, il est proposé dans un premier temps, et dans un scénario à court terme déployable rapidement, de familiariser les collaborateurs à des outils simples à prendre en main. Le scénario à court terme s'appuie donc sur l'utilisation d'outils gratuits disponibles sur Internet, d'autres déjà en place au sein de l'entreprise et la mise en place d'actions nécessitant un investissement limité. En termes de ressources humaines ce scénario peut s'appuyer sur l'unité documentation et archives déjà en place.

5.2.3.1 Outils Web 2.0

Dans ce scénario à court terme, il est proposé d'utiliser des outils Web 2.0 (applications personnalisables accessibles en ligne) pour les raisons suivantes :

- Ces outils sont accessibles depuis n'importe quel navigateur internet
- Leur coût est limité voire nul
- Se créer des espaces personnels ne demande pas de compétences informatiques spécifiques
- D'une manière générale ils sont orientés vers la collaboration et le partage.

5.2.3.1.1 Fils RSS

Le standard RSS représente un moyen simple d'être tenu informé des nouveaux contenus d'un site web, sans avoir à le consulter.

De plus en plus de sites internet proposent un abonnement à leurs flux RSS (Really Simple Syndication), offrant à l'utilisateur, sans avoir besoin de se connecter sur la page web, d'être informé des nouveautés de la page. Il est possible de s'abonner à un ensemble de flux via une plate-forme qui rapatrie sur une page web unique l'ensemble des nouveaux flux publiés sur l'ensemble des pages auxquelles l'utilisateur s'est abonné.

L'abonnement aux flux RSS implique de naviguer sur l'ensemble du site à la recherche des pages susceptibles d'être intéressantes pour la veille.

Deux cas de figure se présentent alors :

- Une page propose la liste des flux disponibles, avec des raccourcis pour ajouter le flux à son espace personnalisé sur les agrégateurs en ligne les plus courants.
- Un fichier XML contenant le fil s'affiche. Il est non exploitable en tant que tel, puisque ce fichier est fait pour être lu par un agrégateur de RSS. Un copier-coller de l'adresse du flux dans la fenêtre du logiciel ou du service en ligne réservée à cet effet permet de s'abonner à ce flux d'information.

Les navigateurs deviennent de bons outils d'identification de flux grâce à leur capacité d'auto-découverte : en cours de navigation, s'ils détectent la présence d'un flux RSS sur une page, un icône orange s'inscrit à droite de la fenêtre d'adresse, et un clic permet de choisir son format.

5.2.3.1.1.1 Les différents moyens d'accès

5.2.3.1.1.1.1 Logiciels de messagerie

Plusieurs logiciels de messagerie intègrent la possibilité de collecter des flux RSS. Il suffit généralement de paramétrer dans le logiciel un compte RSS : il est possible de préciser la fréquence de vérification des nouveautés, d'afficher le résumé et d'indiquer les adresses des flux à collecter. Néanmoins, parmi les freins rencontrés à l'utilisation d'un logiciel de messagerie pour relever des flux RSS, notons la capacité de stockage limitée par les contraintes informatiques de l'entreprise, les ressources étant principalement dédiées à la réception et à l'envoi de messages électroniques.

Les services de messagerie en ligne comme Yahoo Mail ou Gmail permettent également de recevoir des alertes de flux RSS sur son compte de messagerie ; cette solution présente l'avantage de pouvoir consulter ses alertes à distance, depuis tout poste connecté à Internet. Cette solution est néanmoins à étudier avec prudence car elle repose sur des outils en ligne qui ne sont pas prioritairement destinés à un usage professionnel et ne sont pas à l'abri d'avaries techniques pour lesquelles les éditeurs ne procurent pas de support particulier, notamment en termes de délais de remise en service.

5.2.3.1.1.1.2 Navigateurs Web

Tous les navigateurs sont aujourd'hui capables de lire les flux RSS (Firefox, Internet Explorer à partir de la version 7, Google Chrome). Grâce aux capacités d'auto-détection de ces outils, on peut aisément, ajouter de nouveaux flux RSS au cours de la navigation, à l'instar des favoris ou signets. En revanche, la consultation est limitée au poste de l'utilisateur et peut difficilement se faire à distance, et les fonctionnalités de filtre restent limitées. C'est pourquoi nous ne préconisons pas cette solution dans la mise en place d'un système de veille.

5.2.3.1.1.1.3 Les agrégateurs de flux RSS

Les agrégateurs de flux RSS possèdent généralement les mêmes fonctionnalités de base, en particulier catégorisation et regroupement des flux dans des dossiers, paramétrage du nombre d'articles, renommage des intitulés et recherche d'une occurrence dans les flux.

Netvibes est l'un des agrégateurs en ligne les plus utilisés actuellement en France. L'interface souple permet de se familiariser avec la technologie RSS. Le principe de base est celui de la page personnalisable sur laquelle on peut rassembler une multitude de contenus divers : flux RSS, derniers courriels reçus, podcasts, images, favoris, etc.

Notons également : IGoogle, Pageflakes

Les agrégateurs permettent la syndication de fils RSS de sources multiples des contenus de l'internet en une seule application.

Les deux outils gratuits les plus répandus sont Netvibes, Google Reader.

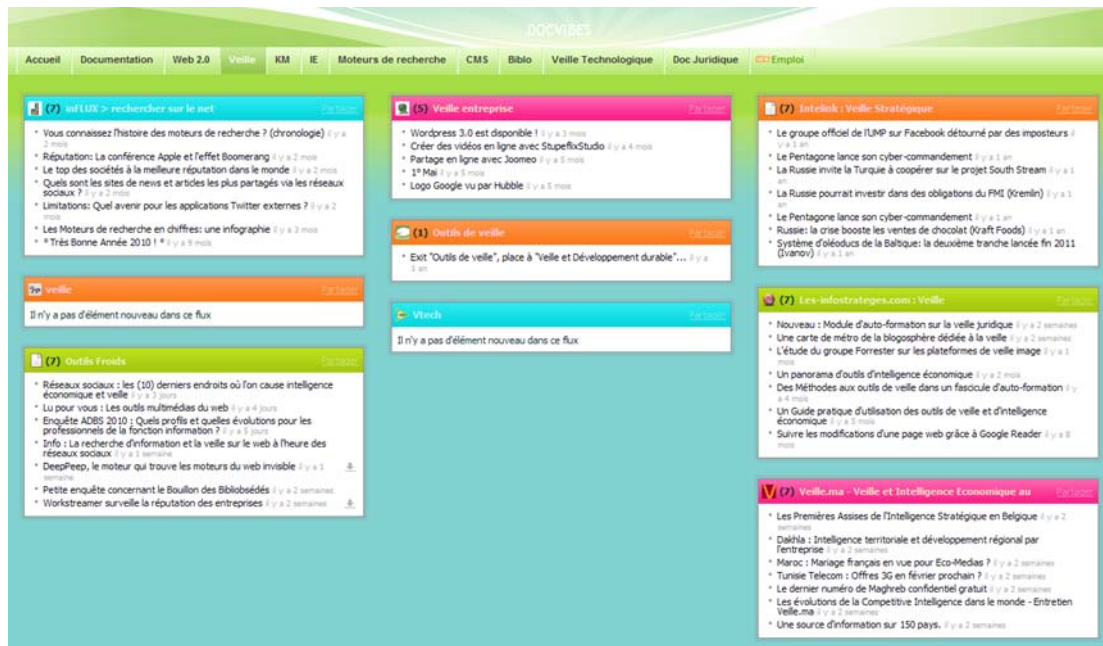


Figure n°3 : Interface de Netvibes

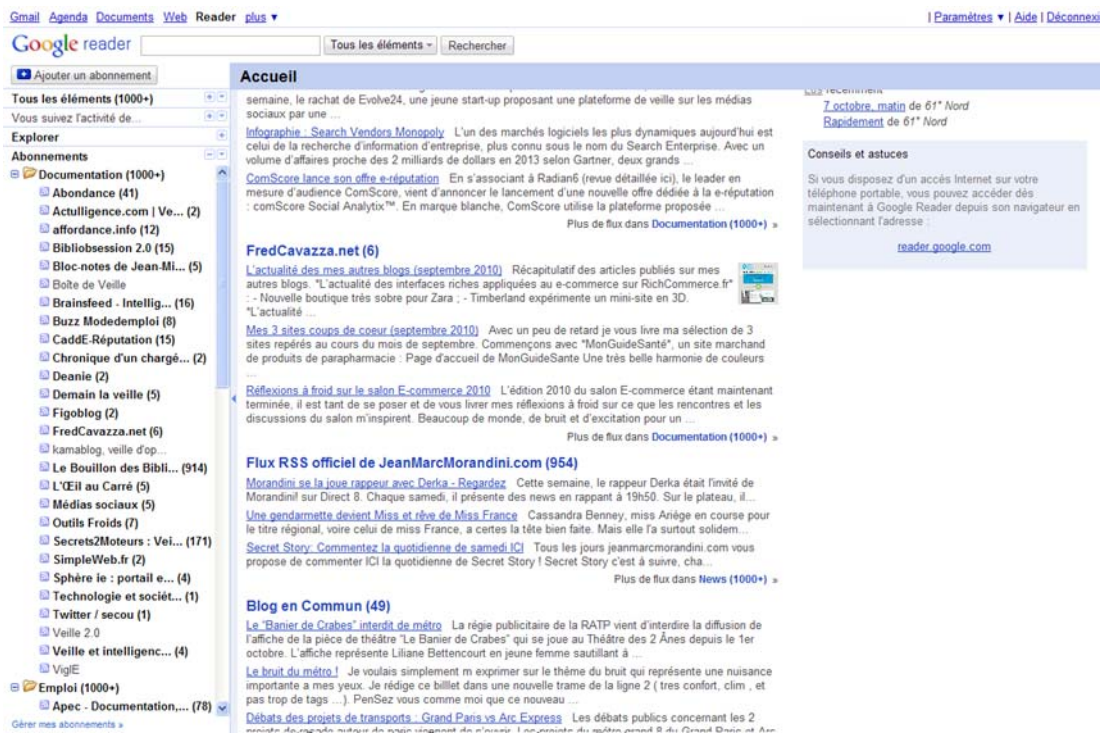


Figure n°4 : Interface de Google Reader

Chacun propose des fonctionnalités intéressantes, mais Google Reader se révèle être plus complet dans l'organisation des flux et dans le traitement qui peut en être fait. A titre d'exemple, chaque article peut être identifié avec un mot clef, ce qui permet au final de créer des listes d'articles sur un même thème mais en provenance de sites différents.

Très concrètement, lorsqu'un article en provenance d'un flux est jugé intéressant, l'ajout à cet article de mots-clefs (ou « tags ») permet d'alimenter les fils RSS qui y sont associés. Chaque « tag » dispose d'un fil RSS auquel il est donc possible de s'abonner. En fusionnant les mots-clefs identiques de veilleurs différents, la communauté profite donc d'un mode de veille collaborative et partagée. Cette utilisation de Google Reader comporte néanmoins en elle le risque de voir apparaître des doublons, ce qui nécessite que l'outil soit administré par un responsable de la veille.

Réitérons ici nos quelques réserves quant à l'aspect non sécurisé de ces outils qui, s'ils disposent de fonctionnalités intéressantes, ne sont pas à l'abri d'interruptions de service. Or, dans un cadre professionnel, qui plus est pour une activité de veille, la garantie d'une continuité de service est un élément primordial à prendre en compte.

5.2.3.1.1.1.4 Les logiciels monopostes

Ils sont souvent dotés de fonctionnalités plus avancées que les solutions en ligne. Pour un usage intensif des flux RSS, et surtout pour suivre un grand nombre de flux et pouvoir rechercher dans les « archives », mieux vaut privilégier des logiciels puissants comme FeedReader, RSS Bandit, Feeddemon ou RSS Owl. Ces outils permettent notamment un filtrage des flux entrants par mots-clefs.

Feeddemon, que l'on peut intégrer à Outlook, est aujourd'hui très robuste et permet de surveiller des centaines de flux : désormais, il se synchronise éventuellement avec Google Reader pour deux usages complémentaires. Enfin, la solution est exploitable en tant que plate-forme d'entreprise, sous le nom de NewsGator Social Sites Professional. On peut notamment l'utiliser pour surveiller des flux d'information extraits de la base d'informations économiques Factiva.

5.2.3.1.1.2 Les limites de RSS

Malgré ses possibilités importantes, le RSS reste toutefois insuffisant pour automatiser la collecte ciblée de nouvelles informations issues du web : d'une part il ne permet de surveiller que ce qui a été prévu en amont par l'auteur du flux d'information diffusé, c'est-à-dire ce qui est « autorisé » par celui-ci ; et, d'autre part, tous les sites ne disposent pas de flux.

Attention également au fait qu'un grand nombre d'agrégateurs de flux (et surtout les services en ligne) ne permettent pas l'archivage des flux : un outil comme Netvibes est capable d'effectuer une veille « au fil de l'eau », mais pas de conserver les contenus des flux remontant à plusieurs jours ou semaines. Si l'on souhaite archiver le flux, il vaut mieux choisir un logiciel qu'un service en ligne.

5.2.3.1.2 *Bookmarking social*

Dans un système de bookmarking social, les utilisateurs enregistrent des listes de ressources web qu'ils trouvent utiles (leurs sites favoris). Ces listes sont accessibles aux utilisateurs du même réseau. D'autres utilisateurs ayant les mêmes centres d'intérêt peuvent consulter les liens par sujet, catégorie, étiquette ou même de façon aléatoire.

Dans un système de veille, le bookmarking social se révèle être une aide à la recherche de sources car il permet de découvrir de nouveaux sites présents dans les favoris d'autres utilisateurs. Les sites favoris enregistrés par les utilisateurs sont ainsi mutualisés, ce qui garantit un enrichissement des sources d'information sur un thème donné.

Les deux sites de bookmarking social les plus connus sont Delicious et Diigo.

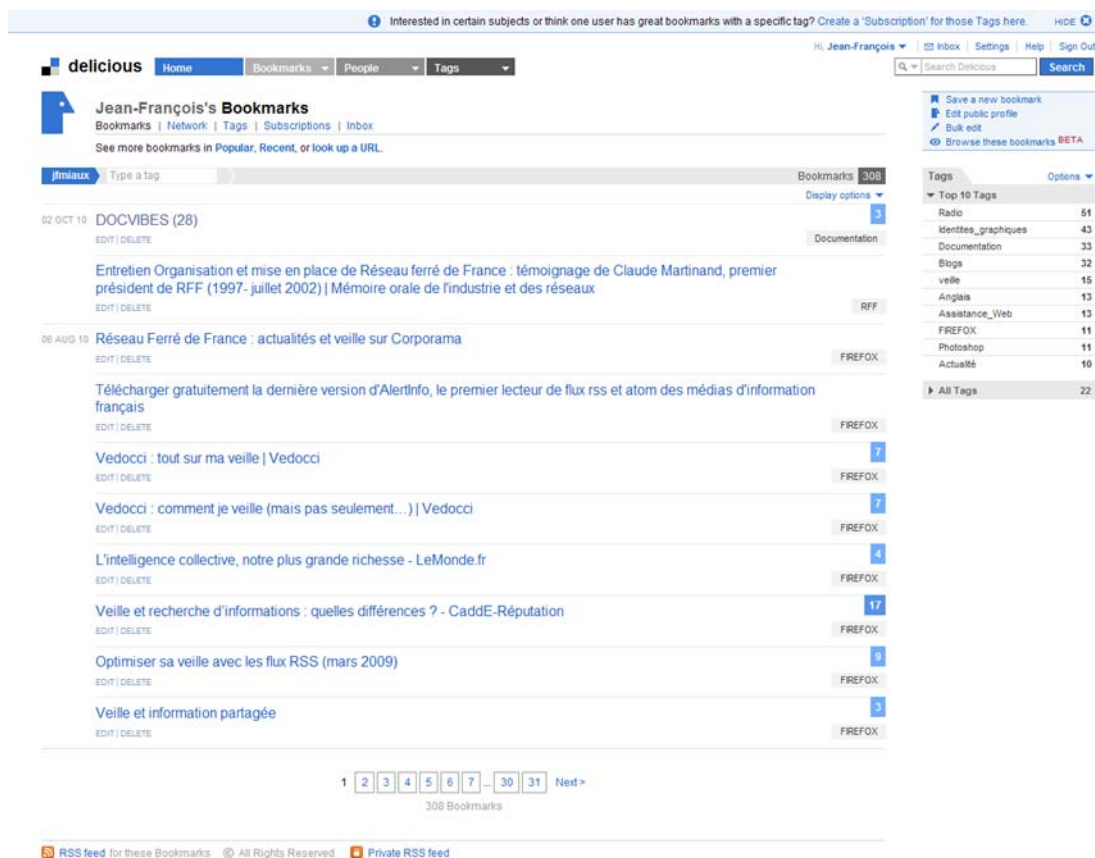


Figure n°5 : interface de Delicious

Dans le cadre de nos préconisations, nous conseillons de réserver l'utilisation de ces outils à la recherche de sources et non à la mise à disposition de ses propres sites favoris aux autres utilisateurs. La veille étant une activité sensible, il ne serait pas prudent de dévoiler à l'extérieur de l'entreprise les sites surveillés par la cellule de veille.

5.2.3.1.3 Blogs

Un blog, abréviation de « weblog » est un site Web constitué par la réunion de billets agglomérés au fil du temps et souvent classés par ordre antéchronologique (du plus récent au plus ancien).

Chaque article est, à l'image d'un journal de bord, un ajout au blog ; la personne éditrice du blog y délivre un contenu souvent textuel, enrichi d'hyperliens et d'éléments multimédias, sur lequel chaque lecteur peut généralement apporter des commentaires.

Dans un processus de veille, la mise en place d'un blog intervient au stade de la diffusion et de la capitalisation.

Les plateformes de blog telles Wordpress ou Dotclear permettent en outre à l'utilisateur de s'affranchir des tâches liées à la mise en forme des articles, cette dernière étant réalisée automatiquement selon des modèles prédéfinis et personnalisables.

5.2.3.2 Utilisation de l'intranet

Sous réserves de possibilités techniques, l'intranet de l'entreprise pourrait servir de plateforme pour l'inscription à des produits de veilles thématiques (alertes, bulletins de veille mensuels, newsletters...) alimentés et mises en forme par l'unité documentation et archives et par les différents veilleurs présents dans l'entreprise.

Afin de pallier le manque de visibilité des veilles réalisées dans l'entreprise, du fait de la diversité de leur localisation, il est proposé qu'un nouvel espace « Veille » fasse son apparition sur l'intranet. Cet espace pourrait être un lieu de centralisation des veilles réalisées dans l'entreprise (veilles juridiques, bulletin biodiversité...) ce qui les rendraient ainsi plus visibles.

Cet espace « veille » serait administré par la cellule de veille (l'unité documentation et archives dans le scénario à court terme) laquelle prendrait ainsi en charge :

- le suivi de l'élaboration des produits réalisés par les collaborateurs
- leur mise en ligne, ces derniers n'ayant pas toujours le temps de s'en charger.

Une certaine forme de suivi de la périodicité des publications pourrait ainsi être assurée, ce qui permettrait d'améliorer la régularité des mises en ligne des produits de veille.

Enfin, cet espace « veille » serait un lieu permettant aux collaborateurs de remonter auprès de la cellule de veille des informations de terrain ou issues de leurs réseaux professionnels personnels. Cela permettrait d'entretenir une relation à double sens entre des collaborateurs experts dans leur domaine de compétence et une cellule de veille pouvant venir en support via l'apport de compléments d'informations voire l'ouverture de nouveaux axes de veille.

Ces remontées d'information de terrain via l'intranet pourraient être menées grâce à la mise en place d'un formulaire permettant aux collaborateurs de soumettre leurs informations à la cellule de veille.

5.2.3.3 Mise en place d'un plan de veille

Un plan de veille est un outil intellectuel permettant de formaliser les étapes qui jalonnent le suivi des sources et qui amène périodiquement à une redéfinition des objectifs de la veille.

La proposition de plan de veille qui suit est adaptée du site « les infostratèges » [14, **FROCHOT**]

5.2.3.3.1 *Lister les sources, canaux d'information et points d'accès à utiliser*

Ce premier point du plan de veille consiste à établir un tableau de bord de suivi de l'information. Seront ainsi présentes les sources, les sites, les revues, les contacts qui sont jugés utiles pour ce suivi, avec en regard les fréquences d'interrogation respectives de chaque source.

5.2.3.3.2 *Définir une équation de recherche (requête) selon le type d'outil utilisé*

C'est à ce niveau qu'il s'avère utile d'avoir testé et de définir ce qu'on appelle en général une *requête*, c'est-à-dire la formulation de la ou des questions à poser sur les divers outils de recherche mis en œuvre et qui soient susceptibles de rapporter le maximum de résultats pertinents. La pré-recherche aura aidé à bien ajuster la formulation d'une telle requête. Il peut y avoir plusieurs formulations de la requête en fonction des divers types d'outils. Elles peuvent consister en une formule à poser et encore plus simplement en un favori enregistré au bon endroit pour faciliter le suivi.

5.2.3.3.3 *Déterminer un calendrier de suivi*

A ce stade, il y a lieu de déterminer les fréquences d'interrogation des outils de suivi de l'information. Il n'est pas utile de se porter chaque jour sur les sites Internet sélectionnés. Si des dates prévisionnelles sont annoncées, il peut être utile de s'aider d'un agenda, et même d'un agenda électronique qui rappellera automatiquement qu'une échéance probable est arrivée et qu'il convient d'agir en conséquence dans le dispositif de veille.

5.2.3.3.4 Révision périodique des objectifs de veille

Spécialement lorsqu'il s'agit d'un dispositif de veille sur le long terme, mais aussi sur des sujets à plus courts terme, il convient de revoir, de rafraîchir, éventuellement d'ajuster les objectifs de veille, et partant le dispositif mis en place, en fonction de l'évolution de la stratégie de l'entreprise.

5.2.3.3.5 Un outil de gestion : le tableau de bord

La surveillance automatique de sites et de pages web nécessite l'élaboration de tableaux de bord de veille sur Internet. Ces tableaux de bord permettent une synthèse des surveillances effectuées, recensant le nom des sites, les URLs, l'objectif, les destinataires, etc. de la surveillance. Grâce à ces tableaux de bord, la surveillance peut être transmise facilement à d'autres collaborateurs.

Le tableau de bord ci-dessous permet de déterminer, pour chaque site Internet, les caractéristiques de surveillance à prendre en compte.

Nom du site	
Adresse du site à surveiller	
Objectif de la surveillance	<i>Ce que l'on cherche</i>
Outil de la surveillance	<i>Outil utilisé</i>
Mots clés et équation de recherche	<i>Requêtes</i>
Zones surveillées	
Fréquence de la surveillance	<i>Quotidienne, hebdomadaire, plusieurs fois par semaine, etc.</i>
Jour de la surveillance	
Dispositifs de capitalisation	<i>Synthèses documentaires, bulletins de veille, cartographie, etc.</i>
Diffusion	<i>Destinataires, fréquence, support (mail, blog, intranet, etc).</i>
<i>Tableau n°3 : Tableau de bord de suivi d'un site Internet</i>	

5.2.3.4 Guides et formations

Les aspects liés à la formation sont développés P.81 néanmoins, dans le scénario à court terme, il est tout à fait envisageable de mettre en place, des guides de bonnes pratiques au sujet de l'utilisation des fils RSS et la recherche sur Internet en renvoyant des « correspondants veille » vers l'unité documentation et archives pour des sessions de formation.

5.2.3.5 Expérimentations

Dans le scénario à court terme, des expérimentations s'appuyant sur les préconisations qui précèdent pourraient être menées sur des problématiques sensibles et qui conditionnent l'avenir de l'entreprise : **mise en place du régulateur, ouverture à la concurrence, réglementations européenne et nationale.**

A ce titre, le projet de bulletin de veille « affaires européennes » mené par le pôle Stratégie et Gouvernance est un terrain favorable à une expérimentation. Les collaborateurs rencontrés font preuve d'un bon degré d'appétence à la veille et se sont montrés intéressés pour recevoir un support de la part d'une cellule de veille pourrait apporter un appui en termes de réflexion sur les sources, la collecte et la diffusion de l'information, l'analyse puis la production du bulletin de veille étant assurées par les collaborateurs du pôle Stratégie et Gouvernance.

5.2.4 Scénario moyen / long terme

Le scénario moyen / long terme s'appuie sur la réflexion concernant la mise en place d'un outil intégré de veille ainsi que sur l'élaboration d'un dispositif de formation aux pratiques de veille et d'animation du processus dans l'entreprise.

5.2.4.1 Outils intégrés de veille

5.2.4.1.1 A quoi sert un outil de veille ?

Les outils gratuits présentés dans le scénario court terme, s'ils rendent de bons services, ont toutefois des limites lorsque le volume de sources à traiter devient important. Les outils présentés dans le tableau p.50 assurent des fonctions de collecte automatique, d'analyse et

de diffusion de l'information. Ils sont communément désignés sous l'appellation « plateformes de veille ».

Parmi les bénéfices attendus de telles plateformes :

- Elles évitent le bruit (trop de résultats) et le silence (trop peu de résultats)
- Dans la sélection des sources : fréquence de la surveillance, choix du niveau de profondeur, du type de fichiers surveillés.
- Elles facilitent l'analyse, la diffusion et la capitalisation (confection et diffusion automatisée de newsletters, rapports).
- Elles permettent un classement automatique des articles dans une base de connaissance ainsi qu'une gestion étendue des articles (validation, suppression, traduction)
- Certaines offrent une visualisation graphique de la provenance des articles et de la variation volumétrique.
-

Une précision importante doit néanmoins être apportée : un outil logiciel, aussi performant soit-il, ne remplacera pas le travail humain nécessaire à l'expression des besoins de veille, à la définition des axes de veille, au paramétrage de l'outil et au suivi de son fonctionnement. Une plate-forme de veille est une aide précieuse sur les aspects de collecte, de classement, d'analyse et de diffusion de l'information, mais une organisation de la veille ne saurait être performante et pérenne sans un suivi permanent de la part de professionnels de l'information à l'écoute des besoins du terrain et des évolutions qui touchent l'entreprise.

Nombre d'entreprises ne prennent pas assez le temps d'étudier leurs besoins en matière de veille et sous estiment les ressources nécessaires à y allouer et font des choix logiciels mal dimensionnés et, finalement, mal exploités. Le développement qui suit vise donc à fournir un éclairage sur les critères permettant d'appréhender les principales offres du marché mais ne saurait se substituer à une analyse comparative des solutions en regard des besoins de RFF.

5.2.4.1.2 Architectures techniques

Les solutions logicielles disponibles sur le marché sont proposées, selon des modalités propres à chaque éditeur, sous trois types d'architectures techniques :

- **Applications monopostes**, où l'utilisateur réalise ses réglages des paramètres de veille, sans possibilité de partage avec d'autres utilisateurs.

- **Applications client-serveur**, qui permettent de travailler en réseau et de bénéficier d'applicatifs et de résultats partagés avec tous les avantages du web. Ces plates-formes peuvent être très coûteuses ; l'entreprise doit acquérir des licences d'utilisation.

-**Hébergement des applications à l'extérieur de l'entreprise** (SaaS), qu'elles soient monopostes ou en mode serveur sur des plates-formes dédiées et accessibles à distance, formule de plus en plus proposée par les grands éditeurs de solution de veille, sous forme d'abonnement.

5.2.4.1.3 Quelques critères sont à prendre en compte lors du choix

Le tableau ci-dessous présente sept critères à considérer dans le choix d'une solution de veille intégrée. Il n'existe cependant pas de solution « parfaite », chaque critère étant à adapter selon les besoins de RFF. Les principales solutions disponibles sur le marché sont présentées en annexes.

Société <i>objectif : Positionner l'éditeur</i>
Critères
Dimension (CA, effectif, localisation) Pérennité (résultat, ancienneté) Métier (conseil, veille, paramétrage, développement) Références (secteurs, clients)
Collecte d'information <i>objectif : Evaluer le logiciel sur la fonctionnalité de collecte d'information</i>
Critères
Gestion du bookmark (Importer, exporter) Gestion des types de surveillance (modification d'une page, apparition de mots-clés, profondeur) Nombre de versions archivées Gestion des formulaires d'authentification

<p>Gestion des bases de données externes (Factiva, Lexis Nexis...)</p> <p>Gestion des formats (PDF, PPT, XLS, ...)</p> <p>Requêtes avancées de surveillance (opérateurs booléens)</p> <p>Nombre de langues prises en charge</p> <p>→ Certains éditeurs proposent une sélection de sources sectorielles prédéfinies : les outils de veille peuvent être livrés avec des grappes de sources préconfigurées en rapport avec les secteurs privilégiés de l'entreprise.</p> <p>Questions : est-il simple d'ajouter des sources ?, l'ajout d'une source est-il soumis à une tarification spécifique ?</p> <p>→ Des connecteurs pour couvrir une grande variété d'espaces : web visible, web invisible, bases de données, RSS/Atom, Forums, Twitter, Mail, Chat, Fichiers bureautiques, Vidéo, Audio...</p> <p>Question : l'ajout d'un connecteur est-il rapide et bon marché ?</p>
<p>Analyse et mise en forme</p> <p><i>objectif : Evaluer le logiciel sur les fonctionnalités d'analyse et de mise en forme</i></p>
<p>Critères</p>
<p>Catégorisation</p> <p>Résumé automatique</p> <p>Traduction (nombre de langues)</p> <p>Mise en forme cartographique</p> <p>Diversité de la bibliothèque de graphique à disposition</p>
<p>Diffusion</p> <p>Objectif : Evaluer le logiciel sur la fonctionnalité de diffusion</p>
<p>Critères</p>
<p>Alertes</p> <p>Newsletter</p> <p>Rapports thématiques</p> <p>Portail</p>
<p>Administration et sécurité</p> <p>Objectif : Evaluer le logiciel sur les services d'administration et de sécurité</p>
<p>Critères</p>

<p>Monoposte / multipostes</p> <p>Gestion des profils et des droits</p> <p>Gestion du bookmark et des requêtes</p> <p>Gestion des communautés de la veille</p> <p>Gestion des langues</p> <p>Scalabilité (utilisateurs, sources)</p> <p>Statistiques d'utilisation</p> <p>Sauvegarde des données</p> <p>Cryptage</p>
<p>Ergonomie</p> <p>Objectif : Evaluer le logiciel sur sa facilité de prise en main et d'utilisation</p>
<p>Critères</p>
<p>Intégration avec le poste utilisateur</p> <p>Personnalisation</p> <p>Utilisation en mode déconnecté</p> <p>Interface utilisateur</p> <p>Aide en ligne</p>
<p>Analyser le cout du logiciel</p> <p>Objectif : Analyser le cout du logiciel</p>
<p>Critères</p>
<p>Acquisition – Location</p> <p>Paramétrage</p> <p>Intégration</p> <p>Maintenance</p> <p>Formation</p> <p>➔ Attention aux fonctionnalités disponibles dans les versions de base et celles qui sont optionnelles</p>

Tableau n°4 : Critères à prendre en compte lors du choix d'une solution de veille intégrée

5.3 Formation et animation de la veille

Les aspects de formation à la veille et d'animation du système ne sont pas à négliger, sous peine de voir les actions mises en œuvre manquer de visibilité dans l'entreprise ou périlcliter.

5.3.1 Formation à distance

- Il serait pertinent que soit mis en place un espace dédié à la veille sur l'Intranet de RFF (ou toute autre solution qui serait mise en place à l'avenir). Celui-ci présenterait les activités de la cellule de veille et notamment les missions de support qu'elle peut apporter aux collaborateurs.

Y seraient en outre disponibles des fiches d'aide et tutoriaux sur :

- la recherche d'information sur Internet
- l'utilisation de différents outils pour que chacun puisse optimiser sa veille personnelle
- des documents de formation à la veille.

5.3.2 Formation directe

En plus des outils disponibles à distance, une cellule de veille pourrait proposer des formations thématiques directes à la recherche d'information sur Internet et aux outils de recherche.

Ces sessions de formation et de sensibilisation ne devraient pas durer plus d'une demi-journée, afin de pouvoir attirer un maximum de collaborateurs et de leur permettre de s'approprier plus facilement les méthodes et outils proposés.

5.3.3 L'animation de la veille

Trop souvent, une mauvaise compréhension des enjeux de la veille est porteuse de lassitude et de démotivation chez les collaborateurs. Le dispositif de veille court alors le risque de ne plus fonctionner.

Humbert Lesca [18, **LESCA**] propose une modélisation de l'animation reposant sur six facettes : la motivation, la communication, la coordination, la promotion et le contrôle.

5.3.3.1 La motivation

L'animation « aide à stimuler » et ainsi à motiver les membres du groupe. L'activité d'animation de la veille devrait donc être attentive à bien motiver et à soutenir la volonté des participants. Cette stimulation pourrait aider à obtenir la participation des intervenants et leur approbation pour réussir à atteindre les objectifs de la veille.

5.3.3.2 La communication

Le but est de dynamiser les échanges entre le personnel et qu'une communication entretenue et durable au sein du groupe pourrait mobiliser les participants. Dans le cadre de la veille, l'Animation devrait développer et maintenir une communication et dynamiser les échanges entre les différents participants de différentes phases du dispositif par exemple : entre les veilleurs et les utilisateurs des informations.

5.3.3.3 La coordination

La nécessité de la coordination dans l'animation de la veille est expliquée par la particularité du caractère du dispositif. Ses participants sont répartis sur plusieurs fonctions de l'entreprise. Cette segmentation d'une part et l'exigence de réaliser les objectifs d'autre part font apparaître le besoin de la coordination.

5.3.3.4 La promotion

La promotion contribue à faciliter la compréhension de l'objectif et de l'utilité de la veille. Les actions de promotions visent également à expliquer les règles, les méthodes ainsi que les différentes tâches de la veille.

5.3.3.5 Le contrôle

Il est important que l'animateur de la veille vérifie la bonne exécution des tâches et aussi si ces tâches entraînent bien le résultat escompté. Le contrôle permet alors d'évaluer l'état d'avancement des travaux de la veille, mais aussi d'évaluer les efforts des participants, de leur guider dans la réalisation de leurs tâches en apportant une assistance et en offrant les techniques appropriées.

Dans le cadre de notre scénario proposé, l'animation doit être assurée par le responsable de la cellule de veille, mais chaque collaborateur de la cellule doit être en mesure de le suppléer. L'animateur doit avoir une connaissance fine de l'entreprise, de ses enjeux et de ses réseaux humains internes. Un certain « savoir être » est également requis, l'animateur devant entretenir la motivation et prendre en charge la communication sur les activités de veille.

5.3.4 Sensibilisation

Une sensibilisation des collaborateurs aux objectifs de la veille pourrait être menée grâce à des actions courtes, pédagogiques, ludiques mais répétées dans le temps.

A titre d'exemple, une campagne de sensibilisation à la veille peut être effectuée en présentant les concepts de la veille, ses apports, et présenterait des cas concrets de veilles réalisées au sein de RFF.

Cette campagne de sensibilisation pourrait être soutenue dans le temps avec, de manière régulière, des présentations thématiques organisées lors de mini séminaires, les « rencontres de la veille ».

5.4 Indicateurs

Afin de suivre dans le temps l'activité de la cellule de veille et d'évaluer le dispositif de veille dans l'entreprise, il est proposé de mettre en place les indicateurs suivants :

Collecte de l'information formalisée et informelle	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de procédures de veille respectées par les équipes - Nombre d'actions de terrain ayant fait l'objet d'une préparation - Nombre d'actions de terrain ayant fait l'objet d'une synthèse - Nombre de notes d'étonnement remplies chaque mois
Sensibilisation et mobilisation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de personnes associées aux actions de veille - Nombre de personnes ayant participé à une action de collecte - Nombre de personnes sollicitées comme experts internes - Nombre de documents de synthèse envoyés à des destinataires
Traitement des informations et incidence du dispositif dans la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de tableau de synthèse - Nombre de problématiques de choix identifiées.
Retour sur investissement et courbe d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de prises de décisions influencées par les informations fournies - Gain financier ou économie réalisée - Coût direct de la cellule - Nombre d'obstacles identifiés et nombres d'obstacles surmontés

Tableau n°5 : Indicateurs

Un tableau récapitulatif des actions proposées se trouve en Annexes, P.100-101 de ce mémoire.

Conclusion

Les critères à prendre en considération lors de la mise en œuvre d'une activité de veille sont nombreux.

Le scénario à court terme proposé privilégie l'organisation existante de l'entreprise (support apporté par l'unité documentation et archives par exemple) et doit permettre à RFF d'initialiser et d'encourager des pratiques de veille qui reposent sur l'utilisation d'outils simples à mettre en œuvre.

Le scénario de moyen / long terme propose d'amplifier le dispositif par des actions de formation et de communication. La réflexion qui peut être engagée sur l'acquisition d'un outil intégré de veille doit s'inscrire dans une démarche globale d'expression des besoins en termes de collecte, d'analyse, de diffusion et de capitalisation de l'information, et d'adaptation aux moyens humains que RFF est prêt à déployer pour bâtir un système de veille.

Un projet de veille soulève des enjeux organisationnels et culturels importants : il réorganise des manières de travailler, impose parfois un nouvel outil. Or toute évolution du fonctionnement de l'entreprise est confrontée à des inerties qui s'alimentent parfois de résistances culturelles liées au cloisonnement de l'organisation ou aux habitudes de travail. La réussite de la mise en place d'un projet de veille passe donc forcément par un accompagnement du changement qui s'inscrit dans la durée.

Une montée en puissance progressive avec la mise en place d'un premier projet pilote (veille affaires européennes, veille juridique par exemple), basé sur un enjeu prioritaire de l'entreprise et organisé avec une équipe restreinte pluridisciplinaire, donne beaucoup plus de résultats qui par eux-mêmes valident la démarche et permettent son déploiement.

Enfin, la démarche de mise en place d'une veille dans l'entreprise implique des **investissements financiers** (consulting, logiciel) et **humains** (organisation, recrutements etc.).

Si des moyens adaptés sont déployés, si la veille participe bien de la stratégie et si les enjeux organisationnels sont pris en compte, toutes les chances de réussite de la mise en œuvre d'une activité de veille seront réunies.

Bibliographie

La bibliographie de ce mémoire est une bibliographie analytique. Elle comprend 31 références. Les recherches ont été arrêtées le 02 octobre 2010.

Les références bibliographiques sont conformes aux normes Z44-005 de décembre 1987 et NF ISO 690-2 de février 1998. Elles sont organisées par ordre thématique puis par ordre alphabétique de nom d'auteur. Elles sont précédées de chiffres entre crochet, qui permettent d'effectuer des renvois du corps de texte vers la bibliographie.

Veille

[1] **ACCART Jean Philippe**. Dispositifs de capitalisation des connaissances, repérage de l'offre et construction d'une typologie. [en ligne]. 2001. 31p. Mémoire de DEA, Documents Multimédias Images et systèmes d'information communicants, Enssib, 2001.

<http://www.enssib.fr/bibliotheque/documents/dea/accart.pdf> [consulté le 25/08/2010]

Suite à une série d'entretiens auprès d'un échantillon d'entreprises, l'auteur détermine les dispositifs de capitalisation des connaissances. L'activité de capitalisation des connaissances est abordée sous l'angle des outils de capitalisation : une première typologie des dispositifs est dégagée qui met en évidence la complémentarité des supports techniques et technologiques et du rôle important de l'expertise dans la validation de l'information.

[2] **AFNOR**. Norme XP X 50-053 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille. Paris, Afnor, 1998. 23p. ISSN : 0335-3931

La norme expérimentale définit les différents termes liés à la veille et les différentes caractéristiques du processus de veille. Elle définit également les prestations de veille et leur méthode de réalisation.

[3] **BACHR Ahmed**. La veille documentaire : réaliser une veille manuelle [en ligne].

<http://www.slideshare.net/Bachr/veille-documentaire> (consulté le 07/08/2010)

L'auteur passe en revue les différents types de sources utiles à la veille puis propose une démarche de veille.

[4] **BENSLIMANE Mouna**. La veille documentaire : veille et méthodologie de veille [en ligne]

<http://www.slideshare.net/Bachr/session-1-veille-et-mthodologie-de-veille> (consulté le 07/08/2010).

Après une définition des concepts de la veille et de ses typologies, l'auteur offre un panorama des outils de veille et la démarche méthodologique visant à mettre en place un système de veille.

[5] **BERNAT Jean-Pierre**. Une idée qui fait son chemin. Documentaliste Sciences de l'Information, 2008, vol.45, n°4, P.32-35. ISSN : 0012-4508

L'auteur dresse le panorama des concepts liés à la veille en s'arrêtant notamment sur l'importance que revêt le réseau et la nécessité d'aborder la veille avec une approche méthodologique.

[6] **BERNAT Jean-Pierre**. Organiser votre système de veille. [Support de formation] ADBS, Paris, 45p.

Après avoir rappelé les définitions et concepts de la veille, l'auteur présente une démarche type d'organisation d'un système de veille.

[7] **BONNY Philippe**. Les outils du veilleur sachant veiller. Documentaliste Sciences de l'Information, 2008, vol.45, n°4, P.46-50. ISSN : 0012-4508

L'auteur présente les outils nécessaires à la collecte, au traitement, à l'analyse et la diffusion de l'information issue de la veille et en dégage des tendances.

[8] **CHARTRON Ghislaine**. La veille dans le contexte de l'enseignement supérieur et la recherche. 61p. Support de cours.

Ce cours donne un aperçu général sur la veille et présente l'étude de cas sur la cellule de veille de l'INRP.

[9] **COHEN Corine**. Veille et intelligence stratégiques. Paris, Hermès Lavoisier, 2004. 286p. ISBN : 2-7462-0851-2

Cet ouvrage permet de comprendre pourquoi et comment les entreprises surveillent leur environnement, dans le but final de développer un outil d'évaluation de la veille et

l'intelligence stratégique. Il propose également un instrument de mesure de l'efficacité de la VIS et de son impact sur la performance de l'organisation.

[10] **DESCHARMES Sylviane**. La veille est une question d'organisation, de communication et de réflexes à transmettre. Documentaliste Sciences de l'Information, 2008, vol.45, n°4, P.40-41. ISSN : 0012-4508

L'article présente les retours d'expériences de mises en place d'outils de veille menés par les Agences Régionales d'Information Stratégique et Technologique auprès de PME.

[11] **DUMAS Stéphane**. Produits de veille : vers une information décisionnelle. Documentaliste Sciences de l'Information, 2008, vol.45, n°4, P.64-65. ISSN : 0012-4508

L'auteur de cet article propose une typologie de livrables de veille destinés à alimenter la réflexion stratégique des décideurs.

[12] **DUPIN Corinne**. Le Web 2.0, dynamique humaine. Archimag Guide Pratique n°37, 2008. PP.19-22. ISSN1242-1367

L'auteur présente les impacts des outils Web 2.0 sur les différentes étapes du processus de la veille.

[13] **FRANCOIS Claire**. L'analyse de l'information proposée par les outils de veille. [en ligne] Regards sur l'IE : le magazine de l'intelligence économique. 03/10/2005.
<http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/33/71/22/PDF/RIEV5.pdf> (consulté le 21/08/2010)

[14] **FROCHOT Didier**. Qu'est-ce que la veille ? [En ligne]. 17 juin 2006.
<http://www.les-infostrateges.com/article/0606264/qu-est-ce-que-la-veille> (consulté le 14/06/2010)

L'auteur rappelle les origines du terme « veille » et rappelle les distinctions entre les différents types de veille.

[15] **MEIGNAN Denis, LEBO Isabelle**. Maîtriser la veille pour préparer l'intelligence économique [en ligne]. Knowledge Consult. 2004.
http://www.knowledgeconsult.com/fr/rubrique.php3?id_rubrique=7 (consulté le 21/08/2010)

Ce livre blanc présente la veille et les conditions de sa mise en place dans l'entreprise en la positionnant par rapport à l'intelligence économique.

[16] **MESGUICH Véronique, THOMAS Armelle**. Net recherche 2010 – Le guide pratique pour mieux trouver l'information utile et surveiller le web. Paris, ADBS, 2010. 341p. ISBN : 978-2-84365-124-3

L'ouvrage a pour objectif d'offrir un panorama des outils et méthodes permettant de mener une recherche d'information sur internet.

[17] **LESCA Humbert**. Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. [En ligne] Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie. 1997. 27 p.
<http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/plaquette-20418.pdf> (consulté le 02/10/2010).

L'article présente le concept de veille stratégique ainsi qu'une démarche pour installer un dispositif de veille stratégique dans l'entreprise.

[18] **LESCA Humbert, KRIAA Salima**. Veille stratégique, exploration de la fonction d'animation : conceptualisation, état d'avancement et perspectives de validation empirique. [en ligne]. Actes des 3emes Journées de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Tunis-Gammarth, 21-22 février 2003. 11p.
<http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2003-lesca-kriaa.pdf> (consulté le 20/07/2010)

L'article présente l'état d'avancement de la réflexion des auteurs au sujet de l'animation de la veille stratégique.

[19] **LESCA Nicolas**. Veille anticipative, une autre approche de l'intelligence économique. Paris, Hermès Lavoisier, 2006. 281p. ISBN : 2-7462-1459-8

L'auteur expose les problématiques auxquelles les entreprises sont confrontées dans leurs démarches de veille et apporte les éléments théoriques et méthodologiques pour aider les praticiens dans leur réflexion sur la mise en place, l'optimisation et l'évaluation de leurs pratiques.

[20] **KISLIN Philippe, ARNOS, Davis (dir.)**. Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique. [En ligne] Thèse de doctorat, Université Nancy II. 2007

http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/18/77/53/PDF/These_Philippe_Kislin_complete.pdf (consulté le 14/08/2010)

[21] **REMIZE Michel**. Outils : veille et moteurs de recherche. Archimag Guide Pratique n°37, 2008. PP.32-36. ISSN1242-1367

Cet article propose un panorama des solutions intégrées de veille avec, pour chaque outils, un tableau descriptif de ses fonctionnalités.

[22] **ROUACH Daniel**. La veille technologique et l'intelligence économique (4^{ème} édition). Paris, Presses Universitaires de France. 2008 ; 126p. Collection Que Sais-je ? ISBN : 2130564534

Cet ouvrage définit la veille technologique et l'intelligence économique. Illustré par des cas concrets, il présente une démarche méthodologique d'application.

Intelligence économique

[23] **CARAYON Bernard**. L'intelligence économique, la compétitivité et la cohésion sociale. Paris, La documentation française, 2003. 176p.

10 ans après le rapport Martre, ce rapport décline 38 propositions pour développer l'intelligence économique, la compétitivité et la cohésion sociale.

[24] **JAKOBIAK François**. L'intelligence économique. La comprendre, l'implanter, l'utiliser. Paris, Editions d'Organisation, 2004. 335p. ISBN : 2-7081-3166-4

L'ouvrage présente la façon dont les entreprises peuvent intégrer dans leur fonctionnement les techniques d'intelligence économique qui, partant de la veille technologique et concurrentielle, visent à un usage offensif de l'information.

[25] **MARTRE Henri**. Intelligence et stratégie des entreprises. Travaux du groupe présidé par Henri Martre. Paris, La documentation française, 1994. 213p. ISBN : 2-11-003102-6

Acte fondateur de l'intelligence économique en France, ce rapport définit les mesures à prendre afin de promouvoir son application, dans les entreprises mais aussi au niveau national, grâce à la planification stratégique.

Gestion des connaissances

[26] **DABBADIE Marianne**. « L'ère de l'intranet 2.0 vient de s'ouvrir ! ». Rechercher et référencement [en ligne], octobre 2006. N°75, p.22-28 <http://lettres.abondance.com>

[27] **GFII**. L'entreprise dans l'économie de la connaissance. Vision et savoir-faire d'une communauté d'éditeurs de logiciels. [En ligne] Livre Blanc élaboré par le groupe de travail « fédérer des sources d'information ».

http://www.gfii.asso.fr/IMG/pdf/LB_federer.pdf (consulté le 30/08/2010)

Gestion de l'information en entreprise

[28] **GUYOT Brigitte**. Un nouvel espace d'intelligence : la veille en entreprise [en ligne]. Congrès IDT93.

http://www.brigitteguyot.info/textes_Zip/IDT93_veille.pdf (consulté le 07/07/2010)

Dans le cadre d'une réflexion sur la gestion de l'information dans l'entreprise, l'auteur analyse la position des veilleurs et en extrait un état de la situation, les avancées, les limites et les freins rencontrés notamment du côté des directions d'entreprises et des spécialistes de l'information.

[29] **GUYOT Brigitte**. L'entreprise et ses réseaux d'information [en ligne]. Communication aux journées « L'entreprise au risque de l'information ». Toulouse, Mai 1996.
http://www.brigitteguyot.info/textes_Zip/LERASS94r%E9seaux%20d%27info.pdf (consulté le 07/07/2010)

[30] **GUYOT Brigitte**. Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations. [en ligne]. 3 juillet 2002.
http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/20/78/PDF/sic_00000097.pdf (consulté le 07/07/2010)

L'auteur analyse des modes de management de l'information en entreprise par l'approche des systèmes d'information, et par celle des stratégies d'acteurs, qui insiste sur la diversité des dynamiques individuelles et collectives.

[31] **GUYOT Brigitte**. Mettre en ordre les activités d'information, nouvelle forme de rationalisation organisationnelle. [en ligne]. 25 septembre 2002
http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/21/43/PDF/sic_00000355.pdf (consulté le 07/07/2010)

L'information et ses activités sont à considérer de plus en plus sous l'angle du management. Ces mouvements sont en lien avec les restructurations organisationnelles.

Annexes

Annexe 1 : guide d'entretien

Identification :

Nom, Prénom du collaborateur.

Ancienneté dans l'entreprise et dans la fonction actuelle.

Quelle est l'ancienneté de la veille réalisée ?

Est-ce la reprise d'une veille réalisée par le passé ou une création ex-nihilo ?

Nature des sources suivies :

Quelles sont les sources suivies en Presse ? : Presse quotidienne nationale, presse hebdomadaire, mensuelle ? Titres spécialisés : lesquels ?

Quelles sont les sources suivies sur Internet ? : Quels sites ? : Presse, Instances officielles, Blogs (experts, opinions), Forums, Flux RSS, Réseaux sociaux, Newsletter... → degré de confiance de ces sources ?

Quelles sont les autres sources suivies ? : Documents internes, réseaux professionnels, bases de données ?

Pour l'ensemble des sources : quel type d'accès (gratuit, payant) ?, quelle fréquence de consultation ?

Il y a-t-il recherche de nouvelles sources ? Si Oui, par quel moyen ?

Quelle est la couverture linguistique : Français, Anglais, Allemand, autre ?

Etendue thématique :

Quelle est la thématique suivie ? :

Actualité de l'entreprise (citations, mots clefs > quels mots clefs ?)

Veille sectorielle : veille sur les clients, veille réglementaire, etc.

Veille élargie : environnement, développement durable, immobilier, finances

Destinataires :

Qui sont les destinataires ? Combien sont-ils ? Comment ont-ils été identifiés ?

Doit-il y avoir une validation avant d'ajouter un destinataire ?

Diffusion :

La veille reste-elle personnelle ou est-elle diffusée ?

Si elle est diffusée, selon quel canal ? : Mail, Intranet, Newsletter, support papier...

L'information diffusée est-elle « brute » ou mise en forme ?

La diffusion est-elle systématique ou se fait-elle à la demande ?

Quelle est la fréquence de la diffusion ? (quotidienne, hebdomadaire...)

Comment le rythme a-t-il été choisi ? Selon l'intérêt de l'information, selon le volume d'information, etc.

Investissement humain :

Quel est le temps consacré à la réalisation de la veille ? (/jour, /semaine).

En cas d'absence, la veille est-elle réalisée ? Si oui, par qui ?

Outils utilisés :

Moteurs de recherche > Lesquels

Utilisation de la recherche avancée ?, de l'aide à la recherche ?

Quels mots clefs ?

Exploitation de la veille (finalité) :

Alertes ?

Synthèses des informations ?

Analyses (d'image, des thèmes abordés, de leur traitement, analyse du volume d'information)

Comptes rendus ?

Finalité opérationnelle ou stratégique ?

Evaluation :

Une évaluation de la veille est-elle demandée aux destinataires ? (satisfaction)

Est-elle formelle (questionnaire ?), Informelle (mails, discussions)

Les destinataires émettent-ils des demandes de suivi particulières ?

Connaissance de l'environnement de la veille dans l'entreprise :

Etes-vous destinataire d'autres veilles réalisées dans l'entreprise ?

Si oui lesquelles ?

Quelle utilisation en faites-vous ?

Annexe 2 : Marché des outils intégrés de veille

	KB Crawl	Knowings	Ami Software	Arisem	Keyword	Digimind	Idol Server
Création	1995	1999	2001	2002	2000	1998	1996
CA	0.713M€	2.082 M€	2.1 M€	1.457 M€	0.341 M€	4.190 M€	502.23M€
Prix de base	2,5 K€	20 K€	60 K€	30 K€	25 K€	150 K€	60 K€
Collecter	Pas de collections prédéfinies Nombreux connecteurs Internet et bureautique	Sites web, Blogs, Bases de données, RSS, Newsgroups, Newsletters, Fichiers Office, Pdf, Remontées terrain	Collecte à fréquence variable, sources du web visible et invisible	Web visible et invisible, Fichiers et FTP, Bases de données	Surveillance des nouveautés, modifications, suppressions.	Plusieurs centaines de milliers de sources qualifiées Très nombreux connecteurs	Possibilité d'entraîner des « agents » par l'exemple 1000 formats détectés
Détecter	KB Scrapper KB NavRecord		AMI Collect				
Analyser			AMI Analyse	Sémantique multilingue Extraction d'entités nommées Sommaire	Partenariats Analyse statistique Cartographie	Sémantique Cartographie	Génération automatique de taxonomie Extraction de concepts Analyse de « tonalité »
Organiser			Catégorisation, dédoublonnage , datation	Catégorisation	Catégorisation par filtres	Catégorisation automatique	Catégorisation automatique Visualisation
Collaborer	KB Platform	Remontées terrain Accès de plusieurs contributeurs à une même veille		Oui		Enrichissement collaboratif Traçabilité des modifications	Autonomy Retina
Restituer	Oui	Portail veille Forum Synthèses Modèles de documents	AMI Publish	Interface web Alertes mail Rapports automatiques	Portail interactif Web 2.0 Alertes mails Rapports automatisés au format HTML, PDF, RSS	Portail interactif Web 2.0 Alertes mails Rapports automatisés au format HTML, PDF, RSS	Profilage semi-automatique des destinataires de la veille
Interroger	Oui		AMI Search	Recherche sémantique	Interrogation multilingue	Interrogation multilingue	Recherche conceptuelle Recommandation de recherche Pondération en fonction des métadonnées.

Annexe 3 : tableau récapitulatif des actions proposées

Objectif	Moyen	Acteur
Meilleure identification de l'expéditeur des alertes	Création d'une adresse électronique ad hoc de type « veille@rff.fr » Création d'une identité graphique (logo) et d'une charte rédactionnelle	Unité Documentation et Archives
Capitalisation des alertes	Envoi hebdomadaire d'un récapitulatif des alertes, classées par thèmes Création d'un blog interne présentant les alertes classées selon des catégories thématiques	Unité Documentation et Archives
Meilleure diffusion des veilles réalisées dans l'entreprise	Prise en charge de la diffusion des produits de veille (diffusion sur l'intranet, création de blogs thématiques...)	Unité Documentation et Archives
Optimisation de la visibilité d'une cellule de veille au sein de l'entreprise (centralisation des veilles, communication avec la cellule de veille – remontée terrain...)	Création d'un espace « Veille » dans Fériscope ou tout autre outil communautaire à venir	Unité Documentation et Archives
Optimisation de la gestion des sources	Tableau de bord présentant les caractéristiques de surveillance de chaque source	Unité Documentation et Archives
Diversification des sources Internet	Moteur de recherche complémentaire à Google : Exalead Sites de bookmarking social : Delicious, Diigo	Unité Documentation et Archives. Tout collaborateur réalisant de la veille.

Optimisation du traitement des flux RSS	Outil en ligne : Google Reader Logiciels monopostes : FeedDemon (se synchronise avec Google Reader), RSS Owl.	Unité Documentation et Archives. Tout collaborateur réalisant de la veille.
Formation des collaborateurs aux outils et techniques de la veille	Guides de formation, formations à distance, formations directes	Unité Documentation et Archives
Evaluation du dispositif de veille	Indicateurs	Unité Documentation et Archives