La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS)

Anna Leymarie

▶ **To cite this version:**

Anna Leymarie. La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS). domain_shs.info.docu. 2011. mem_00679852

HAL Id: mem_00679852

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00679852

Submitted on 16 Mar 2012

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

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

le cnam
Institut national des sciences et techniques de la documentation
intd

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

MEMOIRE pour obtenir le

Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD

Niveau I

Présenté et soutenu par

Anna Leymarie

Le 29 septembre 2011

La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques.

Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS)

Jury
Ghislaine CHARTRON, Directrice de l'INTD
Jacques VAUDELIN, Responsable du service Management des connaissances, Information scientifique et technique et veille stratégique (CIVS) de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS)

Promotion 41

À Guillaume

Remerciements

Je remercie Jacques Vaudelin pour m'avoir confié la réalisation du projet de veille stratégique à l'INERIS et pour m'avoir accompagné tout au long de sa réalisation.

Je remercie Ghislaine Chartron pour avoir accepté de diriger ce mémoire et pour m'avoir prodigué ses précieux conseils au cours de son élaboration.

Je remercie l'équipe enseignante et administrative de l'INTD pour ces deux années riches d'enseignements.

Je remercie toute l'équipe CIVS pour son accueil, ainsi que tous mes collègues de l'INTD et mes proches pour leur soutien pendant ces deux années intenses d'alternance.

Notice

LEYMARIE Anna. La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS). Mémoire Titre professionnel de niveau 1, Sciences et techniques de l'information, INTD. 2011. 83 p.

Le bilan de la phase expérimentale de veille stratégique mise en place à l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS) a été l'occasion de réfléchir aux axes d'amélioration d'une étape essentielle du processus : la diffusion. Comment diffuser au mieux les résultats de la veille, et quelles sont les pratiques des entreprises ? Ce mémoire commence par présenter les enjeux et méthodes de diffusion de la veille pour ensuite étudier les pratiques de diffusion en s'appuyant sur les résultats d'une enquête menée auprès de professionnels de la veille. Enfin il propose différentes solutions pour optimiser la diffusion de la veille à l'INERIS, vers une veille plus collaborative.

veille ; veille stratégique ; veille collaborative ; diffusion ; méthode ; pratique ; enquête ; benchmarking ; support de diffusion ; partage de l'information ; collaboration ; web 2.0

Table des matières

REMERCIEMENTS 3
NOTICE 4
TABLE DES MATIERES 5
LISTE DES TABLEAUX 7
LISTE DES FIGURES 8

INTRODUCTION 9

PREMIERE PARTIE LA VEILLE ET SA DIFFUSION : ENJEUX ET METHODES 12

1 LA VEILLE : CONCEPT ET PROCESSUS 13
1.1 La veille, un concept flou et multiforme 13
1.1.1 Veille et veille stratégique 13
1.1.2 Types de veille 14
1.1.3 Veille et intelligence économique 15
1.2 Le processus de veille 18
1.2.1 Un processus informationnel 18
1.2.2 Les étapes du processus 20
1.2.2.1 La définition des besoins d'information 20
1.2.2.2 La collecte des informations 20
1.2.2.3 Le traitement des informations 20
1.2.2.4 La diffusion des informations 21

2 LA DIFFUSION DE LA VEILLE : ENJEUX ET REPERES METHODOLOGIQUES .. 22
2.1 Définition et objectifs de la diffusion 22
2.2 Destinataires et étendue de la diffusion 23
2.3 Objet de la diffusion 23
2.4 Moment de la diffusion 24
2.5 Modes de diffusion 25
2.5.1 Techniques de diffusion 25
2.5.2 Supports de diffusion 26
2.5.3 Outils de diffusion 28

2.5.3.1 Les outils de type « push » 29
2.5.3.2 Les outils de publication collaborative 30
2.5.3.3 Les portails 31
2.5.3.4 Les plateformes de veille 32
2.6 Freins à la circulation et à la diffusion de l'information 32

3 LES PRATIQUES DE DIFFUSION DE LA VEILLE 34
3.1 Enquête sur les pratiques de diffusion 34
3.2 Résultats de l'enquête 36

DEUXIEME PARTIE L'OPTIMISATION DE LA DIFFUSION DE LA VEILLE A L'INSTITUT NATIONAL DE L'ENVIRONNEMENT INDUSTRIEL ET DES RISQUES....41

1 LA VEILLE A L'INSTITUT NATIONAL DE L'ENVIRONNEMENT INDUSTRIEL ET DES RISQUES (INERIS) 42
1.1 L'INERIS : missions et organisation 42
1.1.1 Missions 42
1.1.2 Organisation 43
1.2 Le projet de veille stratégique 44
1.2.1 Origine du projet 44
1.2.2 Mise en place de l'activité de veille 45
1.2.3 Bilan de la veille et de sa diffusion 47

2 ANALYSE DES BESOINS EN MATIERE DE DIFFUSION 49
2.1 Méthode d'enquête 49
2.2 Résultats de l'enquête 50

3 PRECONISATIONS POUR OPTIMISER LA DIFFUSION 53
3.1 Fonctions attendues 53
3.2 Propositions de solutions 54

CONCLUSION 59

BIBLIOGRAPHIE 61
ANNEXES 70

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : LES DIFFERENTS TYPES DE VEILLE 15
TABLEAU 2 : GRADUATION DES CONCEPTS DE LA VEILLE A L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE 17
TABLEAU 3 : PRINCIPAUX MEDIAS ET SUPPORTS UTILISES POUR DIFFUSER LA VEILLE 28
TABLEAU 4 : LES PRINCIPALES SOLUTIONS DE PLATEFORMES DE VEILLE 32
TABLEAU 5 : TRANSCRIPTION FONCTIONNELLE DES BESOINS ET SOLUTIONS ENVISAGEES 53
TABLEAU 6 : SCENARII POUR L'OPTIMISATION DE LA DIFFUSION 55
TABLEAU 7 : FONCTIONNALITES DES SOLUTIONS ENVISAGEES 56
TABLEAU 8 : CONTRAINTES DES SOLUTIONS ENVISAGEES 57

Liste des figures

FIGURE 1 : LES 4 TYPES DE VEILLE ASSOCIES AUX CINQ PARAMETRES DE PORTER 14
FIGURE 2: LE PROCESSUS DE VEILLE, DE L'INFORMATION A LA DECISION 18
FIGURE 3: PROCESSUS DE VEILLE SELON LA NORME AFNOR 18
FIGURE 4: LE CYCLE DE LA VEILLE 19
FIGURE 5: LA DIFFUSION COMME OPERATION DE TRANSMISSION 22
FIGURE 6: VEILLE TEMPS REEL OU DIFFEREE 25
FIGURE 7: LES TECHNIQUES DE PUSH ET DE PULL 25
FIGURE 8: HIERARCHIE DE LA RICHESSE DES MEDIAS 27
FIGURE 9: OUTILS UTILISES POUR LA DIFFUSION D'APRES LE BAROMETRE DIGIMIND.....34
FIGURE 10: MOYENS UTILISES POUR DIFFUSER L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE.....35
FIGURE 11: DIRECTIONS DE RATTACHEMENT DES VEILLEURS.....36
FIGURE 12: TYPES DE VEILLE REALISES 37
FIGURE 13: DESTINATAIRES DE LA VEILLE.....37
FIGURE 14: PRODUITS DE VEILLE DIFFUSES.....38
FIGURE 15: FREQUENCE DE LA DIFFUSION.....38
FIGURE 16: SUPPORTS DE DIFFUSION UTILISES 39
FIGURE 17: LIEUX DE STOCKAGE DES PRODUITS DE VEILLE APRES LEUR DIFFUSION 40
FIGURE 18: ORGANIGRAMME DE L'INERIS 43
FIGURE 19 : METHODOLOGIE DE VEILLE ADOPTEE PAR L'INERIS 46
FIGURE 20 : PREFERENCES DES ENQUETES EN MATIERE DE PRODUITS DE VEILLE.....51
FIGURE 21: PREFERENCES DES ENQUETES EN MATIERE DE FREQUENCE DE DIFFUSION 51
FIGURE 22: CENTRALISATION ET DIFFUSION DES INFORMATIONS 54

Introduction

« *La veille est devenue une obligation pour les entreprises et les marques qui veulent se développer, quelle que soit leur taille, du boulanger à la multinationale* » [12, RIMBAUD].

Surveiller son environnement est une nécessité pour l'homme depuis bien longtemps. Cyril Rimbaud évoquait dans un livre blanc intitulé « *Regards croisés sur la veille* », publié en juillet 2011, ce qu'on pourrait appeler la préhistoire de la veille. Il faisait remarquer que l'homme a commencé à observer son environnement il y a bien longtemps, pour « *repérer les prédateurs et ses proies* » [12, RIMBAUD]. L'information était alors synonyme de survie.
Si l'homme fait de la veille sans le savoir depuis des siècles, le concept de veille a seulement émergé dans les années 80. Avec l'essor de la mondialisation, qui a entraîné une concurrence accrue, les entreprises ont commencé à comprendre qu'il leur fallait surveiller leur environnement pour anticiper les risques et les opportunités. Aujourd'hui la veille est devenue indispensable pour repérer les informations stratégiques parmi la masse d'informations véhiculée par Internet.

Cette activité de surveillance a fait l'objet d'appellations diverses, et les différences conceptuelles ne sont pas toujours très claires. Toutefois, en France, la définition communément admise de la veille depuis 1998 est celle fixée par l'Association Française de Normalisation (norme XP X 50-053). Selon cette norme élaborée par de nombreux praticiens de la veille, il s'agit d'une « *activité continue et en grande partie itérative visant à la surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions* » [1, AFNOR]. Cette norme fixe également les étapes du processus de veille, de la définition des axes de surveillance à la diffusion des résultats de la veille.
Si la collecte des informations est un thème souvent traité, on constate que la phase de diffusion des résultats de la veille est assez peu développée dans la littérature. Corine Cohen notait dans son ouvrage que « *malgré l'importance de l'opération de diffusion et les difficultés qu'elle pose, elle est peu traitée dans la littérature* » [2, COHEN].
Prunelle Charvet, chargée de veille stratégique au Centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP), a fait le même constat :
« *La diffusion est une étape essentielle du processus de veille et pourtant elle reste le parent pauvre. On trouve malheureusement peu d'informations sur les pratiques en entreprise en matière de diffusion de la veille* » [17, BREBION].
La consultant Camille Alloing faisait également remarquer en mars 2011 dans un article intitulé « *Veille : la diffusion plus importante que la collecte ?* », que « *la collecte fait l'objet de nombreux articles (surtout au niveau outil), mais il arrive parfois de ne pas assez mettre l'accent sur la diffusion* » [16, ALLOING].

Pourtant la diffusion est une étape essentielle. H. Lesca la définit comme « *l'opération qui consiste à mettre les informations et les connaissances (résultant notamment de la création de sens) liées à ces informations à la disposition des utilisateurs potentiels* » [7, LESCA]. La veille ne sert à rien si les informations ne sont pas transmises aux bons destinataires qui pourront agir en conséquence, ou si elles ne sont pas diffusées assez vite.
Pour mettre en place une veille efficace, il est donc indispensable de réfléchir aux modalités de la diffusion. Comment alors peut-on diffuser au mieux les résultats de la veille ? Et qu'en est-il en pratique dans les entreprises ?

Ce mémoire se propose dans un premier temps de définir la veille et son processus, de donner des éléments de méthode pour la diffusion des résultats de la veille et de rendre compte des pratiques de diffusion en entreprise, notamment à partir des résultats d'une enquête menée auprès de professionnels de la veille (1). Dans un second temps il s'agira d'étudier le cas d'un organisme de recherche, l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS), qui souhaite optimiser la diffusion de sa veille stratégique. Ce sera l'occasion de proposer des solutions qui, bien qu'adaptées au contexte de l'organisme en question, pourront être utiles à tout professionnel souhaitant améliorer la diffusion des résultats de sa veille (2).

Première partie
La veille et sa diffusion : enjeux et méthodes

1 La veille : concept et processus

1.1 La veille, un concept flou et multiforme

1.1.1 Veille et veille stratégique

Selon l'Association Française de Normalisation, la veille est « *une activité continue et en grande partie itérative visant à la surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions* » [1, AFNOR].
Cette définition implique une surveillance continue de l'environnement de l'entreprise, mais elle va au-delà, puisqu'elle intègre également une dimension anticipative. Or c'est précisément ainsi que nombre d'auteurs désignent aussi la veille stratégique. D'ailleurs, Laurent Hermel, qui a participé à la commission de normalisation ayant rédigé cette norme, ne cesse d'utiliser le terme de *veille* lorsqu'il tente de définir la *veille stratégique* [5, HERMEL].
Pour Fabrice Fontaine, « *La veille stratégique requiert de surveiller l'environnement global de l'entreprise en vue d'anticiper les opportunités et les menaces* » [4, FONTAINE].

Quant à Humbert Lesca, un des grands théoriciens de la veille stratégique, il a défini la veille stratégique comme :
« *Le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général. […] L'expression veille stratégique est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale, etc.* » [7, LESCA].
Si l'on résume l'ensemble de la littérature, on retrouve essentiellement les critères suivants pour définir la veille ou la veille stratégique:

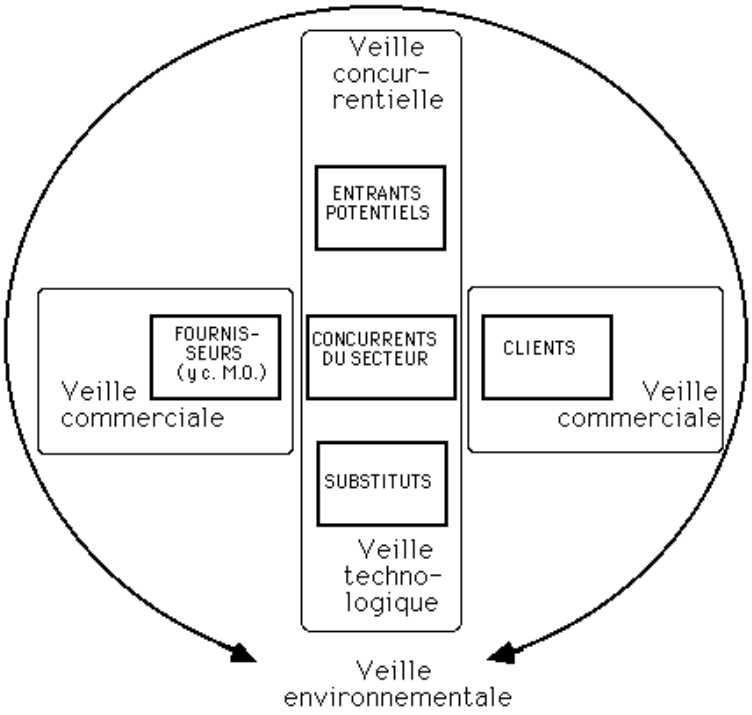
- une activité continue
- une surveillance de l'environnement global de l'entreprise
- une finalité d'anticipation des risques et des opportunités

Il faut noter que la définition d'Humbert Lesca insiste sur l'aspect volontariste de cette activité, et sur son caractère collectif. Elle se rapproche en cela du concept d'intelligence, comme nous le verrons plus loin.

1.1.2 Types de veille

Les premières pratiques de veille étaient surtout des veilles spécialisées de type technologique et concurrentielle. Dès les années 70, la France a été « *pionnière de la veille technologique* » [2, COHEN]. En 1988, Martinet et Ribault s'appuient sur le schéma des cinq forces de Michael Porter qui commandent la concurrence au sein d'un secteur et conditionnent l'avenir d'une entreprise [11, PORTER], pour distinguer quatre types de veille : la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille environnementale [9, MARTINET, RIBAULT].

Figure 1 : Les 4 types de veille associés aux cinq paramètres de Porter



Source : Verna, La veille technologique, une « ardente nécessité » [15, VERNA]

Par veille environnementale, Martinet et Ribault entendaient le reste de l'environnement de l'entreprise, et plus précisément les éléments sociologiques, politiques, institutionnels et culturels [9, MARTINET, RIBAULT].

Depuis, de nombreux autres types de veille sont apparus. En juillet 2011, Fabrice Fontaine identifie 8 grandes catégories de veille: la veille concurrentielle, commerciale, marketing, e-réputation, opinion, juridique, technologique, sociétale [4, FONTAINE].

Nous résumons dans le tableau suivant les principaux types de veille et les informations recherchées dans chaque cas.

Tableau 1 : Les différents types de veille

TYPOLOGIE	INFORMATIONS RECHERCHÉES
veille technologique	Evolution des technologies : produits, procédés, brevets,… « *Analyse de l'information scientifique, technique et technologique* » [13, ROUACH]
veille concurrentielle	Evolution des concurrents actuels et potentiels de l'entreprise
veille commerciale	Evolution des fournisseurs et des besoins des clients
veille marketing	Evolution du marché de l'entreprise, du comportement des consommateurs, de la communication des entreprises
veille image ou e-réputation	Evolution de l'image de marque (favorable ou défavorable) de l'entreprise, notamment sur Internet
veille scientifique	Evolution de la recherche, des productions scientifiques
veille juridique, réglementaire, normative	Evolution de la législation et de la jurisprudence, de la réglementation et de la normalisation
veille sociétale	Evolution de la société, des comportements et des préoccupations en matière sociale, culturelle, politique, économique, démographique,…
veille stratégique	Fédère l'ensemble des veilles et fournit des « *tendances globales d'évolution* » [24, BALMISSE]

1.1.3 Veille et intelligence économique

Dans la pratique, les concepts de veille et d'intelligence économique sont souvent utilisés de façon interchangeable. Pourtant, ils sont bien distincts.

Le concept d'intelligence économique est la traduction du terme *competitive intelligence* utilisé dans les pays anglo-saxons. Il émerge en France au début des années 90, et décolle en 1994 avec la parution du rapport du Commissariat général au Plan présidé par Henri Martre, Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises.

L'intelligence économique est définie comme étant « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'organisme, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût* » [10, MARTRE]. La norme XP X50-053 reprend cette même définition.
Selon le rapport Martre, l'intelligence économique va au-delà de la veille, en intégrant une dimension stratégique et tactique, et en concernant tous les niveaux de l'entreprise :
« *L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel* ».

Cette conception de l'intelligence économique va nettement plus loin que la veille puisqu'elle intègre une dimension de stratégie économique nationale. La définition qui figure sur le site du Service de coordination à l'intelligence économique (Scie)[1] illustre cette dimension étatique de l'intelligence économique :
« *L'intelligence économique (IE) est un concept moderne qui utilise toutes les ressources de la technologie de l'information et de la communication pour donner aux entreprises, ou à un Etat, les moyens d'être plus compétitif et plus efficace face à la concurrence dans le cadre de la mondialisation* ». Elle doit notamment « *permettre à l'Etat de pouvoir anticiper les évènements et d'accompagner les mutations économiques* ».

On retrouve certains éléments de ces définitions dans la distinction opérée par Paul Degoul. Pour lui, la veille et l'intelligence répondent à deux logiques différentes [3, DEGOUL] :

- *Le cycle de la veille s'inscrit dans une logique « verticale »* : soit il s'agit de répondre à une demande ponctuelle d'information en fournissant au demandeur un état de l'art, « *un descriptif de l'environnement à un instant donné* », soit il s'agit d'assurer un « *suivi permanent* » en collectant tout ce qui concerne un secteur. Paul Degoul constate que cette démarche de veille traditionnelle, généralement mise en œuvre par des professionnels de l'information-documentation, répond souvent à une demande individuelle et ponctuelle.

[1] http://www.economie.gouv.fr/scie

- *Le cycle de l'intelligence s'inscrit dans une logique « horizontale »* : cette approche s'apparente à une surveillance collective, qui n'implique pas seulement les spécialistes de l'information-documentation mais aussi d'autres acteurs, à différents niveaux de l'entreprise, qui vont participer à la « *traque collective* ». Cette démarche a un impact bien plus important sur l'entreprise du fait de son influence sur la circulation de l'information (partage des informations de manière horizontale) et de sa dimension globale : elle est réalisée dans l'intérêt de l'entreprise et non d'un intérêt individuel.

Selon Corine Cohen, « *la veille est une composante de l'intelligence* ». L'intelligence va jusqu'à émettre des recommandations à destination des décideurs, tandis que « *la veille s'interdit toute intrusion dans le processus de décision* » [2, COHEN].

Pour conclure on peut dire que l'intelligence économique est une veille plus globale et plus stratégique.
Le tableau suivant illustre les différences entre veille, veille stratégique et intelligence économique. Il s'appuie sur le rapport de recherche de Mylène Leitzelman, du laboratoire d'Informatique, Signaux et Systèmes de Sophia-Antipolis (I3S), présentant la graduation des concepts de la veille à l'intelligence économique [6, LEITZELMAN] :

Tableau 2 : Graduation des concepts de la veille à l'intelligence économique

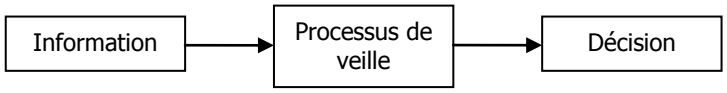
Niveau	Graduation	Actions
TACTIQUE	veille spécialisée ou sectorielle	surveillance de l'environnement (juridique, concurrentiel, commercial, technologique,…)
STRATEGIQUE	veille stratégique ou globale	- approche globale : fédération des différentes veilles de l'entreprise et intégration de la dimension stratégique - démarche plus orientée vers la prise de décision et l'action
	intelligence économique	- intègre des actions d'influence et de lobbying - implique un ensemble large d'acteurs dans l'entreprise - met en place une culture collective de l'information - un véritable mode de management

1.2 Le processus de veille

1.2.1 Un processus informationnel

Le processus de veille comprend, comme tout cycle de l'information, différentes étapes ayant pour vocation de transformer une information brute en une information utile à la décision.

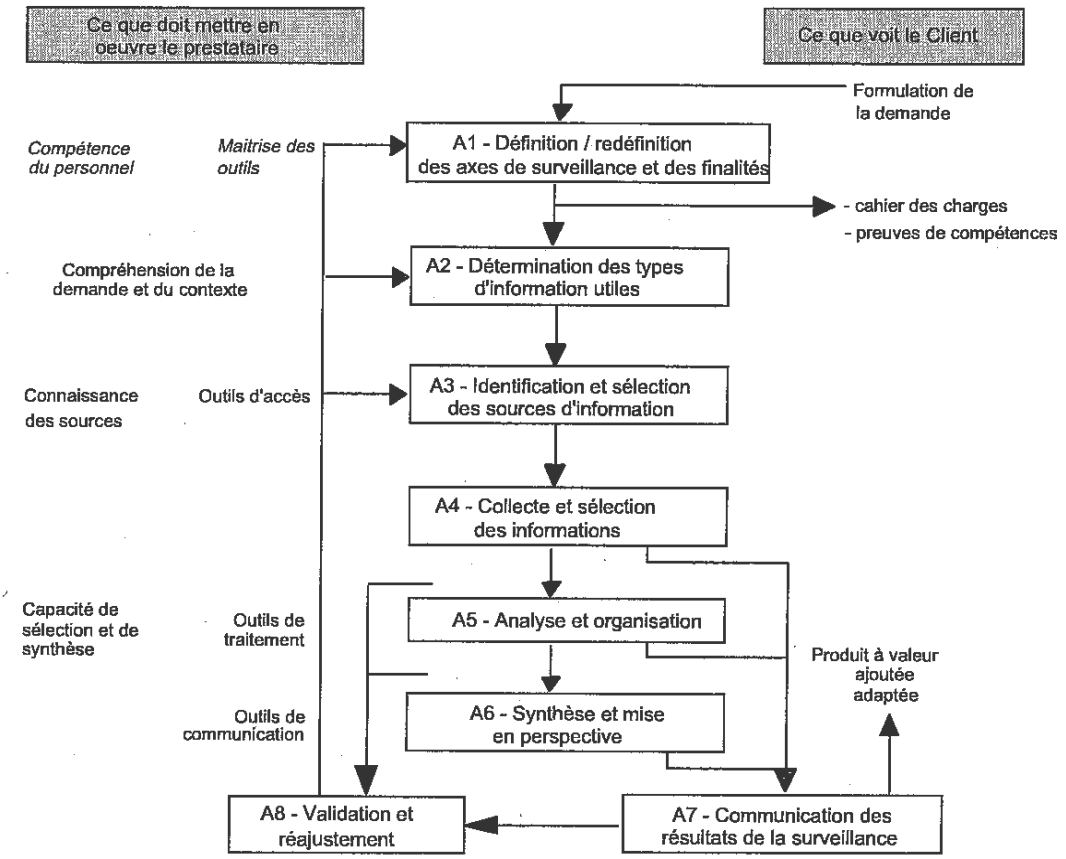
Figure 2: Le processus de veille, de l'information à la décision



Source : adapté de COHEN Corinne, Veille et intelligence stratégique [2, COHEN]

Le nombre d'étapes inhérentes à ce processus informationnel varie selon les auteurs. La norme AFNOR XP X 50-053 [1, AFNOR] recommande de suivre 8 étapes pour réaliser une prestation de veille.

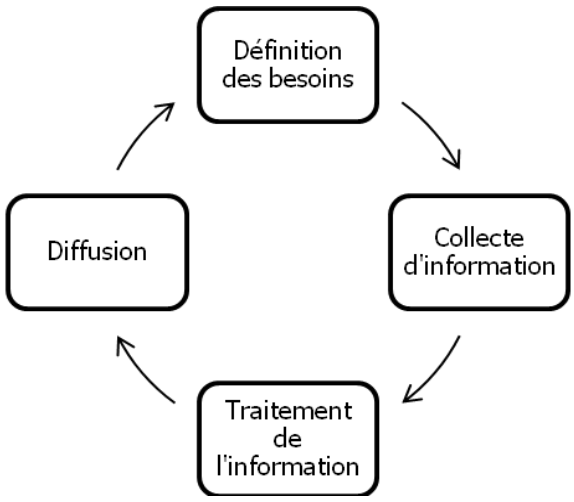
Figure 3: Processus de veille selon la norme AFNOR



Source : AFNOR, Norme XP 50-053 : Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille [1, AFNOR]

Plus schématiquement, le cycle de la veille est généralement décrit comme comportant au minimum quatre phases : la définition des besoins d'information, la collecte des informations, le traitement de ces informations et leur diffusion.

Figure 4: Le cycle de la veille



Certains auteurs scindent la phase de traitement en deux étapes : l'analyse et la synthèse, d'autres ajoutent à ce cycle l'identification des sources d'information ou encore le stockage et l'utilisation des informations [2, COHEN]. Humbert Lesca et Gilles Balmisse utilisent le terme de *ciblage*, pour désigner à la fois la définition des besoins ou sujets de la veille et l'identification des sources d'information à utiliser.

Gilles Balmisse considère que l'étape de ciblage (qui comprend la définition des besoins et l'identification des sources) ne doit pas être intégrée au processus de veille. Pour lui, « *le ciblage est effectué une seule fois pour toutes avant le lancement de la veille. […] Les activités de ciblage n'ont donc pas à être intégrées dans un processus (défini comme un ensemble d'activités interconnectées) contenant aussi la collecte, l'analyse, la synthèse et la diffusion* » [24, BALMISSE].

Nous préférons cependant conserver cette étape pour montrer que le destinataire de la veille a un rôle à jouer dans ce cycle, et pas uniquement au moment du lancement de l'activité mais en continu. Il doit pouvoir évaluer la veille et redéfinir les axes de surveillance pour que les résultats soient au plus près de ses besoins. Comme l'indiquait H. Lesca, « *la cible ne doit pas changer en permanence, […] mais elle doit tout de même évoluer en fonction des préoccupations de l'entreprise, et en ce sens elle est dynamique* » [7, LESCA].

1.2.2 Les étapes du processus

1.2.2.1 La définition des besoins d'information

Il est indispensable, avant de commencer toute recherche, d'avoir bien cerné le besoin d'information du destinataire de la veille. Il s'agit d'une étape délicate au cours de laquelle le veilleur doit faire preuve de capacités d'écoute et d'adaptation. Il peut être utile de reformuler ensemble les besoins pour s'assurer que l'on parle bien de la même chose et écarter toute ambigüité sur les termes de recherche. Cette phase permet de cadrer l'objet de la veille : son thème, son étendue (par exemple sur le plan géographique : au niveau national ou international), son degré de technicité (en fonction du public cible, la veille sera par exemple généraliste ou spécialisée), sa finalité.
Lorsque plusieurs axes de surveillance sont définis, il peut s'avérer nécessaire de procéder à leur hiérarchisation [24, BALMISSE], pour que le veilleur sache quels sont les besoins à satisfaire en priorité.

1.2.2.2 La collecte des informations

Avant de commencer la recherche d'informations, il s'agit de déterminer où l'on va effectuer cette recherche. Cela passe par l'identification des sources d'information disponibles et pertinentes. Il peut s'agir de sources formelles (presse, ouvrages, sites web, bases de données,…) ou informelles (colloques, expositions,…) ; externes ou internes. Les sources internes à l'entreprise sont souvent sous-exploitées au regard de leur qualité.
Après cette phase de *sourcing*, la collecte des informations peut commencer. Les informations sont alors sélectionnées selon différents critères (pertinence, fiabilité, actualité,…).

1.2.2.3 Le traitement des informations

Les informations collectées sont ensuite analysées. Cette opération consiste à donner du sens aux informations brutes, à les interpréter. Il s'agit ensuite de synthétiser les informations interprétées en un ensemble cohérent, et de les mettre en forme pour aboutir à un produit de veille. Ce produit peut prendre différentes formes (note de veille, lettre d'information, alerte,…), à adapter selon la finalité de la veille.
C'est à cette étape, mais aussi pendant celle de la collecte (pour les informations brutes), qu'intervient l'opération de stockage.

1.2.2.4 La diffusion des informations

Le produit de la veille est ensuite diffusé aux destinataires. La diffusion est une étape essentielle du processus de veille, qui consiste à mettre les informations à disposition des utilisateurs potentiels. Si elle n'est pas réalisée correctement elle réduit à néant l'efficacité de la surveillance.

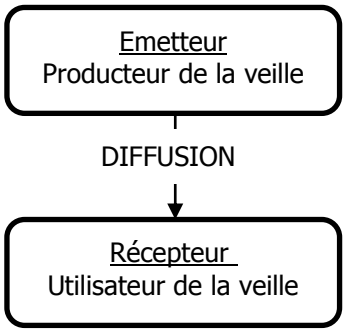
C'est donc cette dernière étape que nous allons développer dans la suite de ce mémoire. A noter cependant que les différentes phases du cycle de veille étant interdépendantes, le déroulement des étapes précédentes a de nombreuses incidences sur la diffusion.

2 La diffusion de la veille : enjeux et repères méthodologiques

2.1 Définition et objectifs de la diffusion

Humbert Lesca définit la diffusion comme « *l'opération qui consiste à mettre les informations et les connaissances […] liées à ces informations à la disposition des utilisateurs potentiels, qui sont souvent des responsables opérationnels* » [7, LESCA].

Figure 5: La diffusion comme opération de transmission



Il faut distinguer l'accès de la diffusion, l'acteur de l'opération n'étant pas le même suivant les cas : « *c'est le gestionnaire du stock d'informations et de connaissances qui a l'initiative de l'opération de diffusion* », tandis que « *c'est l'utilisateur potentiel qui est le moteur, l'initiateur de l'opération d'accès* » [8, LESCA].

Il ne faut pas confondre la diffusion avec les opérations de transmission d'informations qui peuvent intervenir au moment de la collecte. Parfois la veille a recours aux experts en interne pour obtenir des informations. Humbert Lesca les appelle les « *traqueurs terrain* ». L'opération par laquelle ils font parvenir leurs informations à la personne chargée de les stocker est désignée par les termes de circulation ou de « *remontée des informations* » [7, LESCA]. Aujourd'hui on utilisera plutôt le terme de partage d'informations, dans le cadre d'une veille collaborative. Ces flux d'informations sont antérieurs à la diffusion, mais ils peuvent impacter son organisation, notamment en ce qui concerne le choix des outils.

La diffusion doit permettre aux destinataires de la veille de disposer de « *la bonne information au bon moment* », pour pouvoir la transformer en action [8, LESCA].

2.2 Destinataires et étendue de la diffusion

L'identification des destinataires de la veille semble une évidence, mais peut s'avérer difficile en pratique. Il s'agit de s'assurer que les informations sont transmises aux bonnes personnes, c'est-à-dire à celles qui sont intéressées par ces informations et susceptibles de les utiliser.
Les destinataires les plus fréquents de la veille stratégique sont le comité de direction et la direction générale [2, COHEN]. Mais la veille peut aussi être destinée à des experts (responsables de thèmes) ou même à l'ensemble du personnel de l'entreprise.
Il est important d'évaluer le nombre de destinataires pour organiser au mieux la diffusion. Par ailleurs, la question de l'étendue de la diffusion se pose si l'on veut assurer une certaine confidentialité des informations. Tout dépend alors évidemment du degré de sensibilité de l'information. Une information hautement stratégique fera l'objet d'une diffusion restreinte et ciblée, mais pour les autres il est généralement recommandé de privilégier une diffusion élargie, qui a le mérite d'améliorer la visibilité des activités de veille et de favoriser les remontées d'information de terrain.

Par ailleurs, l'identification des destinataires est indispensable pour connaître leurs besoins en information : savoir ce qu'ils veulent qu'on leur diffuse, sous quelle forme, comment, et quand. Les réponses à ces questions vont déterminer le choix de l'organisation de la diffusion.

2.3 Objet de la diffusion

C'est le produit de veille qui fait l'objet de la diffusion. Sa forme et son contenu doivent correspondre aux attentes exprimées par les destinataires. Il peut s'agir parfois d'informations brutes (références,…), mais plus généralement d'informations traitées dont la forme éditoriale varie. Le produit de veille peut par exemple se présenter sous la forme de :

- Bulletin de veille, lettre d'information (newsletter)
- Revue de presse
- Note de veille, rapport thématique
- alerte (brève)

Le choix de la forme du livrable de la veille, et en particulier de son volume, doit prendre en considération le fait que les décideurs ont généralement besoin d'informations succinctes afin de prendre rapidement leurs décisions et de ne pas être noyés sous la masse

d'informations [32, LESCA, KRIIA, CASAGRANDE] [16, ALLOING]. D'autant plus qu'on assiste aujourd'hui à un accroissement constant du volume d'informations qui aboutit à ce que Caroline Sauvajol-Rialland appelle un phénomène de « *surcharge informationnelle* » [22, SAUVAJOL-RIALLAND]. Pour éviter que la saturation d'informations ne conduise à une dégradation du processus de décision, elle recommande notamment d' « *opter pour une diffusion ciblée et de simplifier les dispositifs éditoriaux* ».

2.4 Moment de la diffusion

Les résultats de la veille doivent parvenir aux destinataires au bon moment. Cela implique de diffuser l'information, par nature périssable, quand elle est encore « *fraîche* », autrement dit avant qu'elle ne soit largement diffusée (auquel cas elle perdrait toute valeur ajoutée), et avant qu'elle ne devienne obsolète.
Les critiques des dispositifs de veille concernent souvent cet aspect de la diffusion : les décideurs estiment qu'ils reçoivent les informations trop tardivement pour qu'elles soient réellement utiles à la décision [2, COHEN]. C'est ce qu'a constaté Bertrand Debarge suite à une série d'entretiens réalisée auprès de dirigeants français : « *ce que les décideurs perçoivent, parfois à tort, du résultat de la veille, ce sont des remontées d'informations « banales », « inertes », et souvent déjà dépassées au moment où elles leur parviennent* » [19, DEBARGE].

D'autant que les veilleurs doivent faire face à un enjeu de plus en plus crucial aujourd'hui avec l'accélération de la diffusion de l'information : la gestion du temps réel. Au début de l'année 2011, Jean-François Ruiz annonçait : « *la tendance sera la veille en temps réel* » [14, RUIZ].
Cette nouvelle ère de l'instantanéité n'est pas forcément favorable à une veille de qualité. Elle peut avoir pour conséquence un manque de recul vis-à-vis de l'information, du fait du manque de temps pour l'analyser, et une saturation chez les destinataires (comme chez les veilleurs !) face à l'inflation du volume d'informations.
D'un autre côté, une diffusion très rapide de l'information permet une meilleure anticipation des évènements, des ruptures, et donc une meilleure adaptation de l'entreprise au changement [21, MESGUICH]. Véronique Mesguich remarque que le besoin d'information en temps réel est variable selon le secteur d'activité de l'entreprise et le type de veille. Par exemple une veille financière qui doit surveiller les tendances de la bourse ne peut se passer du temps réel, pas plus qu'une veille e-réputation, alors qu'une veille sociétale n'y aura pas grand intérêt dans la mesure où les ruptures se font sur un temps plus long.

Les veilleurs doivent choisir, selon l'urgence de l'information et le besoin exprimé par le destinataire de la veille (notamment la forme du produit de veille souhaitée) la fréquence de diffusion la plus adaptée, entre :

- une diffusion en temps réel d'informations non traitées, au risque de surcharger leurs destinataires et au détriment de la qualité de leur analyse
- une diffusion différée d'informations traitées, au risque de manquer de réactivité.

Cette tension doit se résoudre dans la recherche d'un équilibre, ou éventuellement dans le choix d'un système de diffusion mixte permettant de répondre aux deux exigences de recul et de réactivité vis-à-vis de l'information.

Figure 6: Veille temps réel ou différée

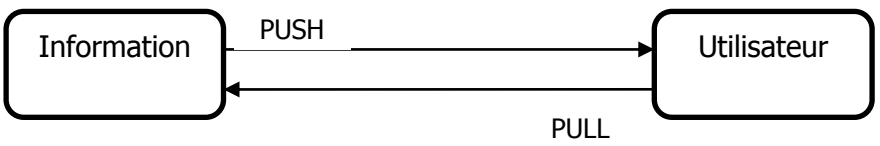
Pour une veille périodique, il faut également déterminer la fréquence de la diffusion (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle,…).

2.5 Modes de diffusion

2.5.1 Techniques de diffusion

On distingue généralement deux techniques de diffusion de l'information : les techniques dites de *push* et de *pull*. Il s'agit dans le premier cas de pousser l'information vers l'utilisateur, alors que dans le second cas c'est l'utilisateur qui va chercher de lui-même l'information. Nous avons vu précédemment qu'Humbert Lesca opérait la même distinction, en utilisant les termes de *diffusion* et d'*accès* [7, LESCA].

Figure 7: Les techniques de push et de pull



Il faut également mentionner l'importance de donner la possibilité aux experts destinataires de la veille de réagir aux informations qui leur sont diffusées. Corine Cohen parle de *feedback*. Il s'agit d'un retour sur les informations transmises, qui s'apparente plutôt à une évaluation [2, COHEN].

Pour aller plus loin, il faut envisager que les destinataires aient la possibilité de réellement enrichir les informations en les commentant ou en les complétant par leurs propres informations, provenant souvent de sources informelles. Pour Humbert Lesca, la veille stratégique doit intégrer à la fois les informations externes collectées par les traqueurs « *sédentaires* » (veilleurs, documentalistes,..) et les informations internes obtenues par les experts de terrain. Il faut prévoir « *les moyens matériels pour faciliter la remontée des informations depuis les traqueurs jusqu'au lieu de stockage* » [7, LESCA]. Or de nombreux auteurs, comme Bertrand Debarge, constatent que cet aspect est souvent un échec dans les systèmes de veille :

« *Dans la plupart des cas, le réseau de « capteurs humains » reste sous exploité, voire inexploité. Pourtant chaque collaborateur est souvent en présence et en possession d'informations intéressantes, sans savoir ce qu'il peut en faire, comment les formaliser, et à qui les faire parvenir. En l'absence de réponse claire et de circuit identifié, des informations de valeur parfois stratégique ne sont pas valorisées et se perdent faute d'être utilisées* » [19, DEBARGE].

Pour François Jakobiak, c'est là que les techniques de *knowledge management* (gestion des connaissances) peuvent être utiles à l'intelligence économique : « *il serait fort judicieux de mettre en place un dispositif plus complet où, à côté des informations externes, seraient également diffusées les informations internes présentant de l'intérêt* » [20, JAKOBIAK].

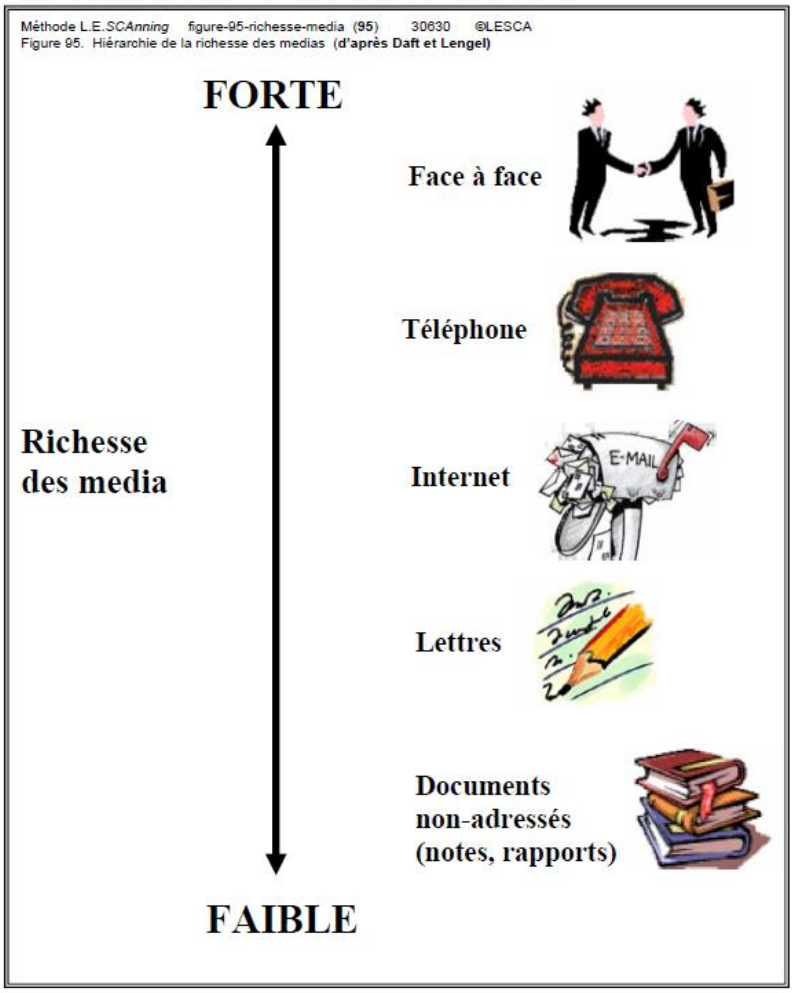
Ainsi le choix du mode de diffusion peut permettre de développer la collaboration au sein de l'entreprise en encourageant les destinataires à réagir aux informations qui leur sont diffusées, et peut contribuer à l'amélioration de la capitalisation des connaissances. Il faut donc prendre en considération ces logiques de collaboration et de capitalisation, qui sont deux approches du management des connaissances, lorsqu'on met en place un système de veille, en particulier pour gérer les informations provenant des opérationnels [24, BALMISSE].

2.5.2 Supports de diffusion

Pour choisir le support de diffusion le plus approprié, Humbert Lesca recommande de se reporter à la théorie de la *richesse des médias* développée par Daft et Lengel. Il s'agit de s'assurer de la concordance entre la nature de l'information diffusée et la nature du support utilisé [8, LESCA].

Un média riche, selon ces auteurs, est notamment capable de transmettre un *feedback* rapide, de transmettre des indices qui facilitent l'interprétation du message (comme le ton de la voix), et d'établir un contact personnalisé. Suivant ces critères, la communication orale est considérée comme étant plus riche que la communication écrite. Le face-à-face est ainsi considéré comme le moyen de communication le plus riche, suivi du téléphone et du mail.

Figure 8: Hiérarchie de la richesse des médias



Source : LESCA Humbert. Veille stratégique : La méthode L.E.*SCAnning* ® [8, LESCA]

Lesca utilise les termes de média et support indistinctement. S'ils sont parfois identiques (c'est le cas du livre), ils ne le sont pas toujours : le média est « *le moyen de diffusion, de transmission et de communication de l'information* », tandis que le support est « *l'objet dans lequel s'incorpore et se stocke l'information à transmettre* » [18, BUREAUD]. Par exemple la voix et le téléphone sont des moyens de diffusion, tandis que la mémoire humaine est le support de l'information.

Tableau 3 : Principaux médias et supports utilisés pour diffuser la veille

	MEDIA	SUPPORT
ORAL	Voix	Mémoire humaine
	Téléphone	
ECRIT	Internet, Intranet	Mail, portail, document numérique (Power Point, PDF,..)
	Courrier	Note, rapport,... (document papier)

Se pose également à ce stade la question du stockage des informations diffusées, le mode de diffusion étant associé à un support et donc à un type de stockage particulier. Ainsi la diffusion d'une information par téléphone ne permet pas de réaliser son stockage (mis à part dans la mémoire de l'interlocuteur) alors que le choix de l'Intranet permet de diffuser et de stocker l'information en une seule opération.

La diffusion écrite est plus répandue : « globalement, le mode écrit est, de loin, le plus utilisé. L'oral vient ensuite » [2, COHEN]. La diffusion orale peut se faire dans un cadre formel ou informel. Les rencontres informelles peuvent avoir lieu dans un couloir, devant la machine à café, lors d'un colloque,…Alors que les rencontres formelles se font lors de réunions. Dans le premier cas la diffusion est à destination d'une ou de quelques personnes, alors que dans le deuxième cas elle peut concerner un plus grand nombre de personnes.

La diffusion écrite se fait sur support papier ou électronique. Le papier est de moins en moins utilisé, mais peut être un support privilégié pour la diffusion des informations confidentielles. Si le mode électronique est choisi, il est important de sécuriser le système de diffusion pour éviter les fuites d'informations stratégiques, et de s'assurer que le mode de diffusion choisi est compatible avec la politique de sécurité informatique de l'organisation.

2.5.3 Outils de diffusion

Divers outils informatiques peuvent être utilisés pour diffuser les résultats de la veille. Avec l'avènement du web 2.0, de nouvelles modalités de diffusion sont apparues, qui favorisent l'aspect collaboratif du processus de veille [24, BALMISSE]. En effet, ces nouveaux outils du web 2.0 permettent aux destinataires de ne plus être de simples récepteurs passifs de l'information, mais d'interagir en participant eux aussi à la diffusion.

2.5.3.1 Les outils de type « push »

On trouve parmi ces outils le courrier électronique, les alertes, les flux RSS et les outils de microblogging.

2.5.3.1.1 Le courrier électronique

Le courrier électronique, ou mail, est très utilisé pour la diffusion d'informations. C'est un outil connu, simple et rapide. L'information peut être intégrée dans le corps du mail ou jointe au mail. Dans le premier cas les fonctionnalités de mise en forme et de présentation éditoriale du contenu sont relativement limitées, alors que dans le second cas divers formats peuvent être utilisés (Word, PDF, Power Point,…), permettant d'adapter la présentation des résultats de veille aux besoins du destinataire.

2.5.3.1.2 L'alerte

L'alerte est une fonctionnalité proposée à l'utilisateur qui lui permet de paramétrer un profil pour recevoir un courrier électronique lorsque de nouvelles informations sont publiées sur le sujet qui l'intéresse (indiqué à l'aide de mots-clés). Il est généralement possible de programmer la fréquence et le volume des alertes. A titre d'exemple, les moteurs de recherche Yahoo et Google proposent ces fonctionnalités pour être alertés en cas de nouveautés sur le web :

- Google Alertes : http://www.google.fr/alerts
- Yahoo! Alerts (uniquement en anglais) : http://alerts.yahoo.com/

Chacun de ces services propose de restreindre l'alerte à un type de contenu web spécifique. Pour Google Alertes : les actualités, les blogs, les vidéos ou les discussions. Yahoo! Alerts propose des types d'alertes plus variés allant du sport aux informations de santé.

2.5.3.1.3 Le flux RSS

Le flux ou « fil » RSS (*Really Simple Syndication*) est un fichier dont le contenu est produit automatiquement en fonction des mises à jour d'un site Web. C'est un format de publication qui permet à l'internaute de suivre simultanément l'actualité de plusieurs sites Web et d'être alerté à chaque fois qu'une nouvelle information y est publiée [26, COURRIER]. Pour afficher ces informations, l'utilisateur doit passer par un logiciel spécialisé : un lecteur RSS ou agrégateur. Parmi les agrégateurs en ligne, Serge Courrier a recensé les solutions logicielles suivantes :

- Google Reader : http://reader.google.fr

- Netvibes : www.netvibes.com
- Bloglines : http://www.bloglines.com
- Newsgator Online : http://fr.newsgator.com

Ainsi les flux RSS sont très utiles pour adapter la diffusion aux destinataires de la veille puisque grâce aux flux RSS, celui qui publie l'information sur un site ou un blog donne la possibilité à l'utilisateur de personnaliser la réception des informations. Il peut même filtrer et de transformer les flux RSS, grâce à des outils comme Yahoo! Pipes[2].
A noter que l'outil de gestion de flux RSS *Feedburner*[3] propose l'envoi de newsletter par mail. Cela peut être très utile pour ceux qui veulent être informés des nouveautés publiées sur un site mais qui ne se sentent pas assez à l'aise avec les flux RSS pour utiliser un lecteur RSS.

2.5.3.1.4 Le microblogging

Le microblogging est un nouveau mode de diffusion qui permet de publier un article plus court que dans les blogs classiques (un *tweet*), pouvant contenir du texte, une image ou même une vidéo. À la différence des blogs, les plateformes de microblogging ne donnent pas la possibilité de faire des commentaires sur les messages publiés.
La plateforme de microblogging la plus connue, *Twitter*[4], est limitée à 140 caractères de texte et supporte les liens hypertexte. D'autres services de microblogging existent, comme *Tumblr*[5] et *Posterous*[6].

2.5.3.2 Les outils de publication collaborative

2.5.3.2.1 Le blog

Le blog est un outil de publication apparu dans les années 90. Il s'agit d'un site web composé d'un ensemble de billets (*posts* en anglais), c'est-à-dire des notes ou articles publiés régulièrement par son auteur (blogueur). Les billets peuvent contenir des textes, des liens hypertextes et éléments multimédias (image, son, vidéo). Chaque visiteur d'un blog peut laisser des commentaires, sur lesquels l'auteur peut réagir. Ce qui en fait un outil très utile pour diffuser les résultats de la veille. D'autant que les blogs peuvent parfois être privatisés, pour garantir que la diffusion reste interne à l'entreprise.

---

[2] http://pipes.yahoo.com/
[3] feedburner.google.com
[4] http://fr.twitter.com/
[5] http://www.tumblr.com/
[6] https://posterous.com/

Les destinataires de la veille peuvent être informés des nouvelles publications intervenues sur le blog via un flux RSS qui rassemble les derniers billets ou commentaires parus.
Un *moteur de blog* est un logiciel qui permet de réaliser des sites web basés sur le principe du blog. Il fait partie des systèmes de gestion de contenu (CMS, *content management system*).
Les principaux moteurs de blog sont :

- Wordpress : http://fr.wordpress.com/
- Blogger : http://www.blogger.com
- Overblog : http://www.over-blog.com/
- Skyrock blog : http://fr.skyrock.com/blog/
- Dotclear : http://fr.dotclear.org/
- Canal blog : http://www.canalblog.com/

2.5.3.2.2 Le wiki

Le wiki est un site web dont les pages sont modifiables par tout ou partie des visiteurs du site, à tout moment. Il s'agit donc avant tout d'un outil de production collaborative, plus que d'un outil de publication, ce qui le rend moins intéressant que le blog pour diffuser les résultats de la veille. Toutefois il présente l'intérêt d'être très simple d'utilisation et de permettre un accès simultané des contributeurs au contenu.
Parmi les moteurs ou logiciels de wiki, on trouve :

- XWiki : http://www.xwiki.com/
- PbWiki : http://pbwiki.com/
- Wikia : http://www.wikia.com/wiki/Accueil
- MediaWiki : http://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki/fr

2.5.3.3 Les portails

Le portail d'entreprise est un site web permettant d'accéder, à partir d'une interface unique, aux différents services de l'entreprise (moteur de recherche transverse, bases de données, messagerie, applications métier, etc.). Il est généralement accessible à partir d'un intranet ou d'un extranet.
L'interface utilisateur du portail est personnalisable : chaque utilisateur a accès aux ressources en fonction du profil qu'il a enregistré (préférences, alertes, centres d'intérêt,…).
Les portails rassemblent à la fois les solutions de gestion de contenu, de gestion documentaire et de travail collaboratif, et de ce fait ils constituent un outil très intéressant pour diffuser la veille : ils peuvent permettre de répondre à la fois au besoin d'échanger des

informations au cours du processus de veille, au besoin de diffuser les résultats et au besoin de les stocker dans un lieu qui reste accessible aux utilisateurs.
Les espaces collaboratifs ou plateformes de travail collaboratif souvent disponibles sur les portails d'entreprise sont des sites web qui centralisent tous les outils nécessaires à la conduite d'un projet et les mettent à disposition des acteurs concernés. Ils intègrent généralement diverses fonctionnalités telles que le partage de ressources (bibliothèque), la publication collaborative (blog, wiki), et le forum de discussion.

2.5.3.4 Les plateformes de veille

Ce sont des solutions logicielles composées de divers outils utiles pour accompagner chaque étape du processus de veille (collecte, analyse, synthèse, diffusion). Elles proposent en général les fonctionnalités suivantes pour la diffusion :

- Envoi d'alerte mail
- Générateur de rapports (papier ou HTML)
- Portail personnalisé

Tableau 4 : Les principales solutions de plateformes de veille

Editeur	Solution logicielle
iScope	KeyWatch
AMI Software	AMI Enterprise Intelligence
KB Crawl	KB Platform
Digimind	Digimind
Arisem	Kaliwatch Information Miner (KIM)

Source : FILIPPONE Dominique, Les outils d'intelligence économique au service de l'efficacité stratégique [28, FILIPPONE]

2.6 Freins à la circulation et à la diffusion de l'information

Il est généralement admis que l'information circule mal dans l'entreprise [2, COHEN]. Les raisons pour lesquelles les personnes qui détiennent des informations potentiellement utiles pour la veille stratégique les conservent par devers eux sont variables :

- ils veulent conserver l'avantage que leur procure cette information par rapport à leurs collaborateurs
- ils ne sont pas conscients de la valeur de ces informations
- ils ne savent pas à qui les transmettre
- ils ne savent pas comment les transmettre

Il ne faut pas négliger l'importance du facteur humain : les acteurs n'agissent pas uniquement pour le bien de leur entreprise mais ont aussi un comportement stratégique qui vise à servir leurs propres intérêts [30, CROZIER, FRIEDBERG]. March a montré que l'information est un élément essentiel de ce jeu d'acteurs, souvent utilisée « *pour assurer un pouvoir sur d'autres* » [31, GUYOT]. Pour remédier à cette « rétention » volontaire ou involontaire d'informations, il est recommandé de sensibiliser les collaborateurs à l'intérêt des échanges d'information [38, COUVE], ou même de mettre en place un dispositif d'incitation qui entre dans le cadre du système de rémunération [19, DEBARGE].

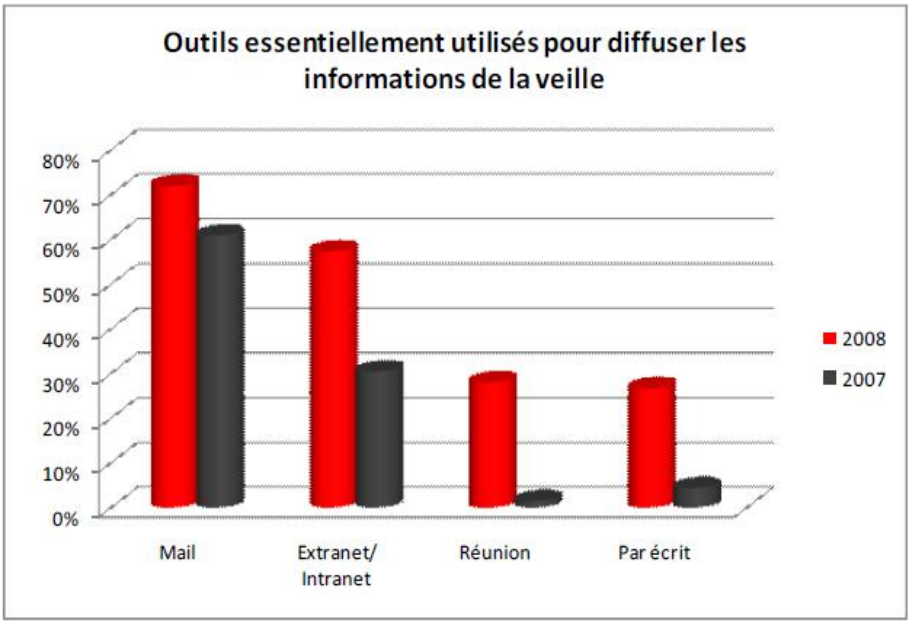
En ce qui concerne les résultats de la veille, leur diffusion peut notamment être entravée par la volonté des dirigeants d'en restreindre l'étendue, ou par l'inadéquation du support de diffusion à la culture informationnelle des destinataires ou de l'entreprise. Pour cette raison, une analyse des pratiques existantes en matière de gestion et de diffusion de l'information doit être un préalable au choix du support.

3 Les pratiques de diffusion de la veille

3.1 Enquête sur les pratiques de diffusion

Il existe peu d'informations dans la littérature sur les pratiques en matière de diffusion des résultats de veille. Jérôme Bondu a réalisé un benchmarking des pratiques d'intelligence économique en 2001 [35, BONDU], dans lequel il consacre une partie de ses résultats à l'aspect de la diffusion, mais il ne s'agit pas du thème central de son enquête.
En 2008 la société Digimind a publié un baromètre des pratiques de veille des grandes entreprises françaises, qui évoque la diffusion sous l'angle des outils utilisés. Il révèle que les produits de la veille sont principalement diffusés par mail et par extranet/intranet.

Figure 9: Outils utilisés pour la diffusion d'après le baromètre Digimind

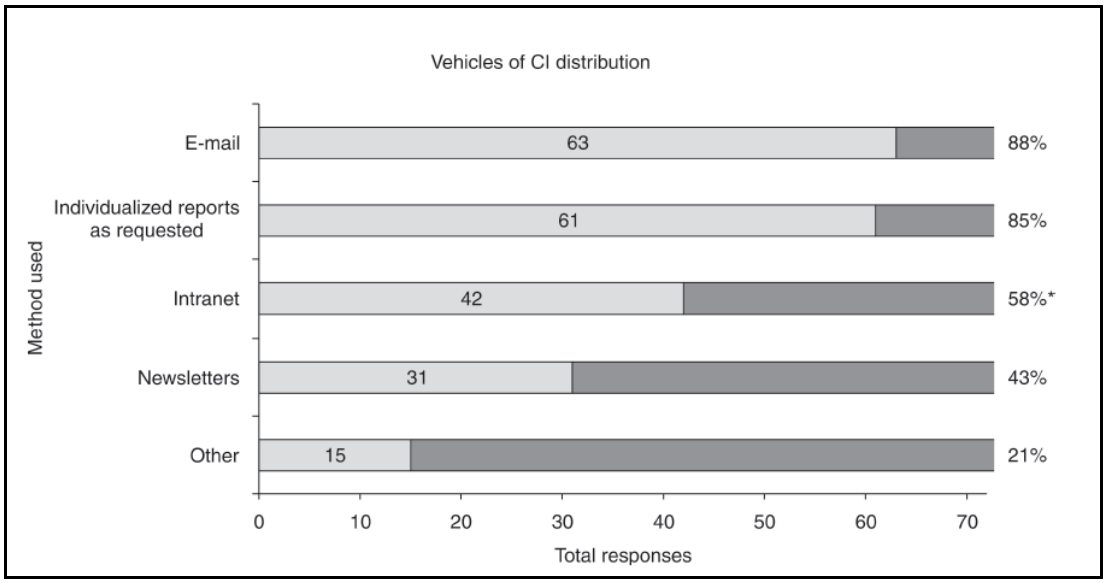


Source : Baromètre 2008 des pratiques de veille des grandes entreprises françaises [39, DIGIMIND, IAE d'Orléans]

Une enquête réalisée dans le contexte de la formation révèle les mêmes tendances : la veille est principalement diffusée par messagerie électronique (à près de 70%) [37, CORSYN].
Un article publié en 2003 intitulé « *Dissemination of competitive intelligence* » étudie la diffusion de l'intelligence économique en s'appuyant sur les résultats d'une enquête réalisée auprès de membres de la *Society of Competitive Information Professionals* (SCIP). Cette

enquête révèle notamment que les supports de diffusion les plus utilisés dans les organisations enquêtées sont les mails, les « rapports individualisés » et l'intranet.

Figure 10: Moyens utilisés pour diffuser l'intelligence économique



Source : Dissemination of competitive intelligence [42, MARIN, POULTER]

Globalement, on peut dire qu'il y a peu d'informations disponibles sur les pratiques en matière de diffusion de la veille. J'ai donc décidé de réaliser ma propre enquête auprès des professionnels de la veille.

Les personnes cibles de l'enquête sont des veilleurs, dont les contacts ont été obtenus via l'Association des Professionnels de l'Information et de la Documentation (ADBS) et via le réseau social professionnel *Viadeo*. Ils appartiennent à différents types d'organisations, privées comme publiques. Les organismes de recherche et les entreprises ayant une activité de recherche conséquente ont été plus particulièrement ciblés.
Dans le courrier qui les invitait à participer à cette enquête, il leur a été assuré que les réponses seraient utilisées de façon anonyme. Cet anonymat permet d'obtenir un nombre plus élevé de réponses et favorise une plus grande sincérité, un regard plus critique des répondants sur leur système de veille.

Le questionnaire commence par poser des questions sur l'entreprise et son système de veille pour donner une idée du contexte, puis se concentre sur la diffusion de la veille (périmètre, objet, fréquence, outils), le partage d'informations et le stockage des produits de veille. Il termine par des questions permettant aux enquêtés d'identifier les aspects de leur processus de diffusion qui mériteraient d'être améliorés.

Le questionnaire a été réalisé à l'aide de l'outil *Google Documents*, qui permet de réaliser des formulaires en ligne. Cet outil permet de consulter les résultats à distance ce qui peut être bien utile quand on ne peut pas consulter sa messagerie professionnelle. Il permet également une présentation agréable et un traitement simplifié des réponses. La liste des questions est reproduite en annexe (ANNEXE 1) et consultable en ligne[7].

3.2 Résultats de l'enquête

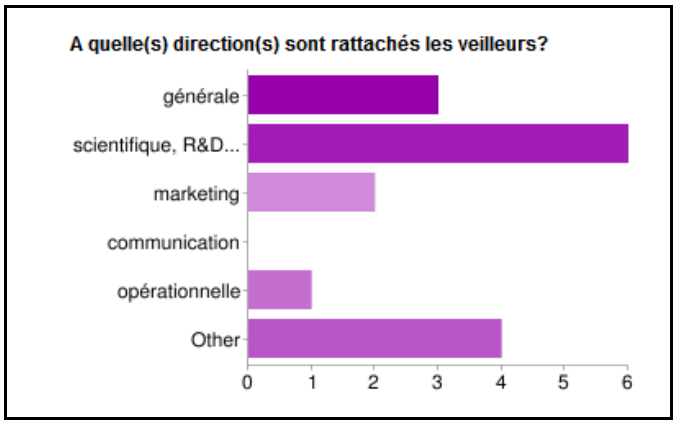
Le questionnaire a été envoyé à 80 personnes environ, et 10 personnes ont répondu, ce qui représente un taux de réponse de 12,5 %. Conformément à l'engagement qui a été pris auprès des enquêtés, le nom des entreprises répondantes ne sera pas communiqué.

Les répondants appartiennent en majorité à des entreprises privées (70%). Pour le reste ce sont des organismes semi-publics (20%) et publics (10%). Il s'agit en majorité de grandes entreprises : elles ont toutes plus de 100 salariés, et 60% d'entre elles ont plus de 1000 salariés.

Les systèmes de veille mis en place par ces entreprises sont relativement récents, puisque pour la moitié d'entre elles il a été mis en place depuis moins de cinq ans. Il s'agit en majorité d'une organisation centralisée de la veille : une cellule de veille est rattachée à un département fonctionnel. Seuls 30% des entreprises répondantes ont adopté une organisation décentralisée, avec des veilleurs dispersés dans différents départements.

Les veilleurs sont pour la plupart rattachés à une direction scientifique ou de la R&D (60%), et un tiers sont rattachés à la Direction générale de leur entreprise.

Figure 11: Directions de rattachement des veilleurs

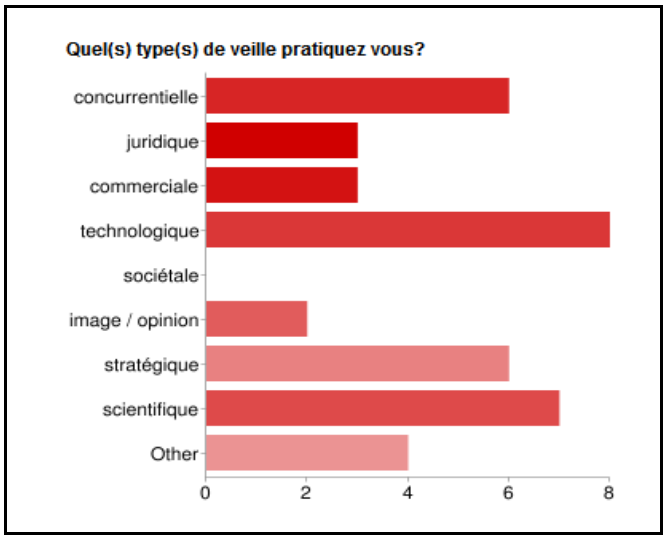


7 https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?hl=fr&formkey=dDNCMk5JY2YydUlXbkJoeFRxdHBhM3c6MQ#gid=0

La majorité des cellules de veille comprend moins de 5 veilleurs (70%), qui ont surtout un profil de documentaliste.

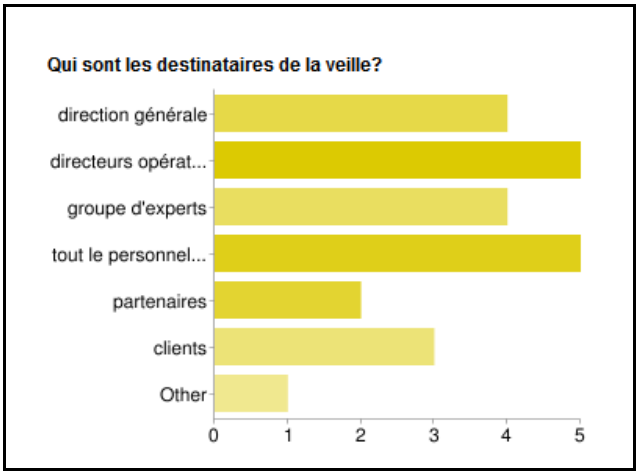
Les entreprises répondantes réalisent différents types de veille, et surtout une veille technologique (80%), scientifique (70%), concurrentielle (60%), et stratégique (60%).

Figure 12: Types de veille réalisés



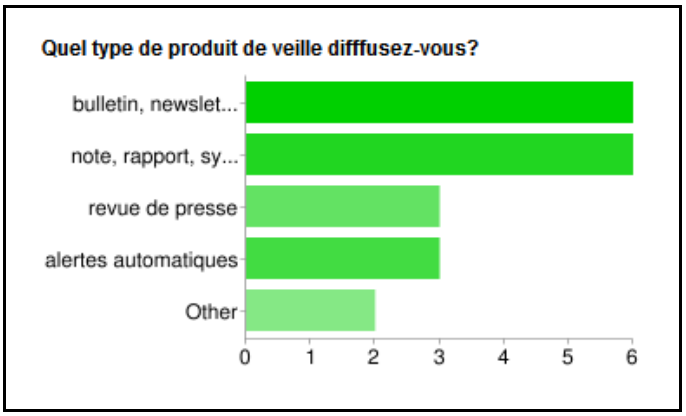
Toutes les entreprises répondantes diffusent leur veille en interne, et 40% d'entre elles effectuent aussi une diffusion externe. Le périmètre de diffusion est relativement large, puisque plus de la moitié des entreprises diffusent à plus de 100 personnes. Quant aux destinataires en question, il s'agit aussi bien de la direction générale que de directeurs opérationnels, de groupes d'experts ou même parfois de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Figure 13: Destinataires de la veille



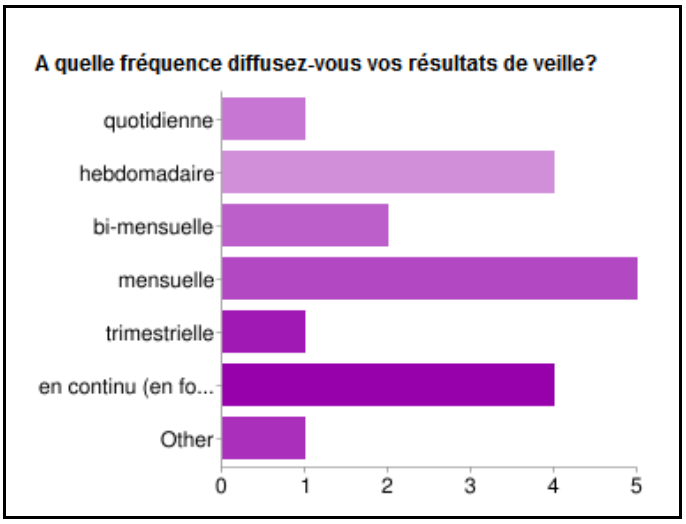
Les produits de veille sont principalement des bulletins de veille (ou newsletters) et des notes de veille (ou rapports). Viennent ensuite les revues de presse et alertes automatiques par mail.

Figure 14: Produits de veille diffusés



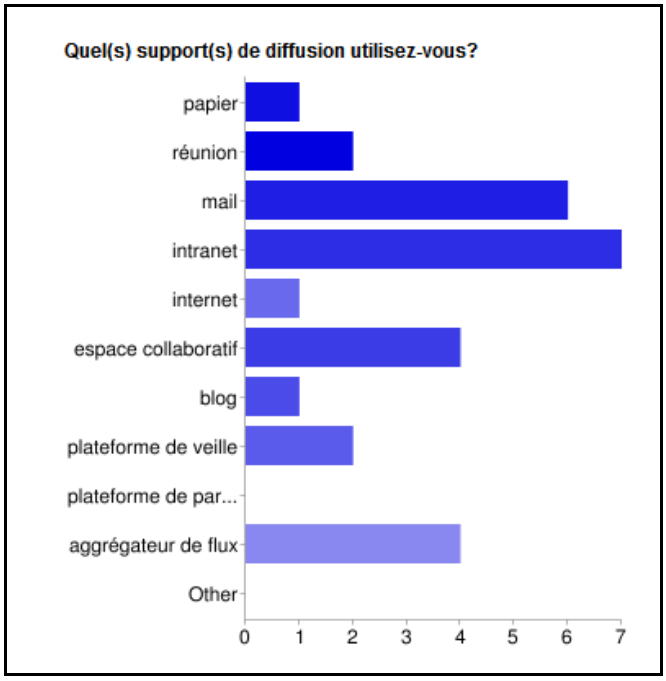
En matière de fréquence de diffusion, la moitié des entreprises pratique une diffusion mensuelle, et 40% diffusent les résultats de leur veille de façon hebdomadaire ou en continu (en fonction de l'actualité).

Figure 15: Fréquence de la diffusion



Les principaux supports de diffusion utilisés par les entreprises enquêtées sont l'intranet (70%) et le mail (60%). Il faut noter que ces résultats sont presque les mêmes que les études précédemment citées, à l'exception près que l'intranet est ici plus utilisé que la messagerie électronique.

Figure 16: Supports de diffusion utilisés



Parmi les logiciels utilisés pour la diffusion on note des plateformes de veille : *KeyWatch* (iScope), *AMI Enterprise Intelligence* (AMI Software) et *WebSite Watcher.* Egalement l'agrégateur de flux RSS *Netvibes*.

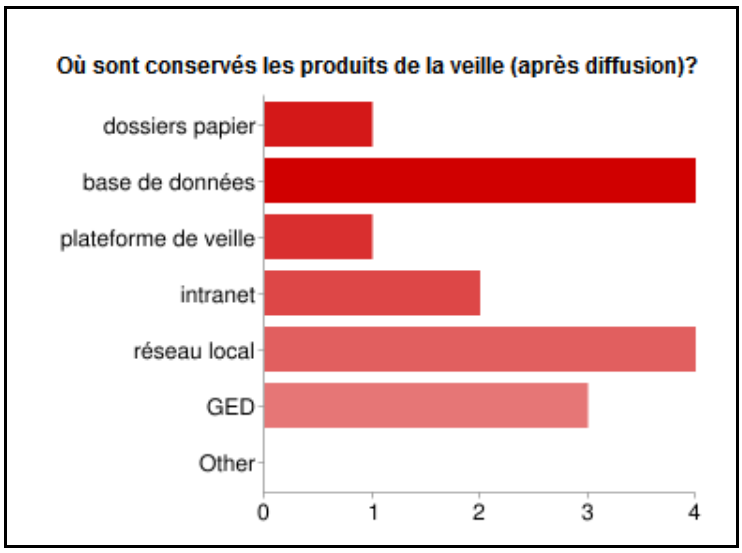
Dans la plupart des entreprises qui ont participé à l'enquête les veilleurs affirment avoir besoin de partager des informations avec d'autres personnes de l'entreprise, mais la plupart ne disposent pas d'outils collaboratifs. Deux entreprises utilisent des outils de partage de signets dits de *social bookmarking* (*Xmarks* et *Zotero*), deux autres ont un projet de plateforme de veille ou d'outil collaboratif en cours, et les autres partagent par mail ou en face à face. Seule une entreprise affirme disposer d'une « *plateforme collaborative* » pour le partage des informations.

À la question « *votre veille intègre-t-elle des informations provenant de sources internes ?* », 60% des veilleurs ont répondu non. Pour les autres, les informations sont soit remontées par mail (20%), soit transmises lors de réunions, de façon informelle ou à travers des réseaux personnels.

Dans la quasi-totalité des entreprises enquêtées, les destinataires de la veille ont la possibilité de commenter ou d'enrichir les informations qui leur sont transmises. Soit de façon informelle (par mail ou contact), soit sur une plateforme (réseau social, *SharePoint*). Toutefois 40% des répondants notent que même s'ils en ont la possibilité, très peu le font en pratique.

Les informations brutes rassemblées pendant la collecte sont majoritairement stockées dans des bases de données (60%), sur une plateforme de veille (30%) ou sur le réseau local. Après la diffusion, les produits de la veille sont principalement stockés dans des bases de données (40%), sur le réseau local (40%), dans une GED ou sur intranet.

Figure 17: Lieux de stockage des produits de veille après leur diffusion



A la fin du questionnaire, les enquêtés devaient indiquer les aspects de la diffusion de la veille qu'ils souhaitaient voir améliorés. C'est le partage des informations (et notamment la remontée des informations de terrain) qui constitue l'aspect le plus perfectible des systèmes de veille des enquêtés, puisque 70% des veilleurs déclarent qu'ils aimeraient l'améliorer. Les autres aspects qui mériteraient d'être améliorés sont les supports de diffusion (50%), l'identification des destinataires et la compréhension de leurs besoins (30%).

Enfin à la question « *quel conseil donneriez-vous à ceux qui veulent optimiser la diffusion de leur veille ?* », près de la moitié des veilleurs ont insisté sur la nécessité de bien connaître les utilisateurs de la veille et d'être toujours en interaction avec eux.

Ainsi après la présentation des enjeux et des méthodes de diffusion de la veille, les résultats de cette enquête permettent de faire le point sur les pratiques en matière de diffusion de la veille, afin de bénéficier du retour d'expérience de professionnels de la veille.
Ces résultats ont également apporté un éclairage dans le cadre du projet d'optimisation de la diffusion de la veille à l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS), auquel la deuxième partie de ce mémoire est consacrée.

Deuxième partie
L'optimisation de la diffusion de la veille à l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques

1 La veille à l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS)

1.1 L'INERIS : missions et organisation

1.1.1 Missions

L'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS) est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle du ministère chargé de l'Ecologie, du développement durable, du transport et du logement (MEDDTL). Il est né en 1990 d'une restructuration du Centre de Recherche des Charbonnages de France (CERCHAR) et de l'Institut de Recherche Chimique Appliquée (IRCHA).
La mission de l'INERIS est de « *réaliser ou faire réaliser des études et des recherches permettant de prévenir les risques que les activités économiques font peser sur la santé, la sécurité des personnes et des biens ainsi que sur l'environnement, et de fournir toute prestation destinée à faciliter l'adaptation des entreprises à cet objectif* »[8].

L'INERIS s'appuie sur un effectif total de 587 personnes, dont 341 ingénieurs et chercheurs.
Du fait de son statut semi-public, l'Institut fournit à la fois un appui aux pouvoirs publics et des prestations aux entreprises. Il mène aussi des programmes de recherche visant à mieux comprendre les phénomènes susceptibles de conduire aux situations de risques ou d'atteintes à l'environnement et à la santé, et à développer sa capacité d'expertise en matière de prévention.

La répartition de ses activités est la suivante :
- Recherche amont et partenariale : 21 %
- Appui aux pouvoirs publics : 61 %
- Expertise réglementaire 18 %

Ses domaines de compétence sont les risques accidentels (sites Seveso, dispositifs technologiques de sécurité,…), les risques chroniques (pollution de l'eau et de l'air,

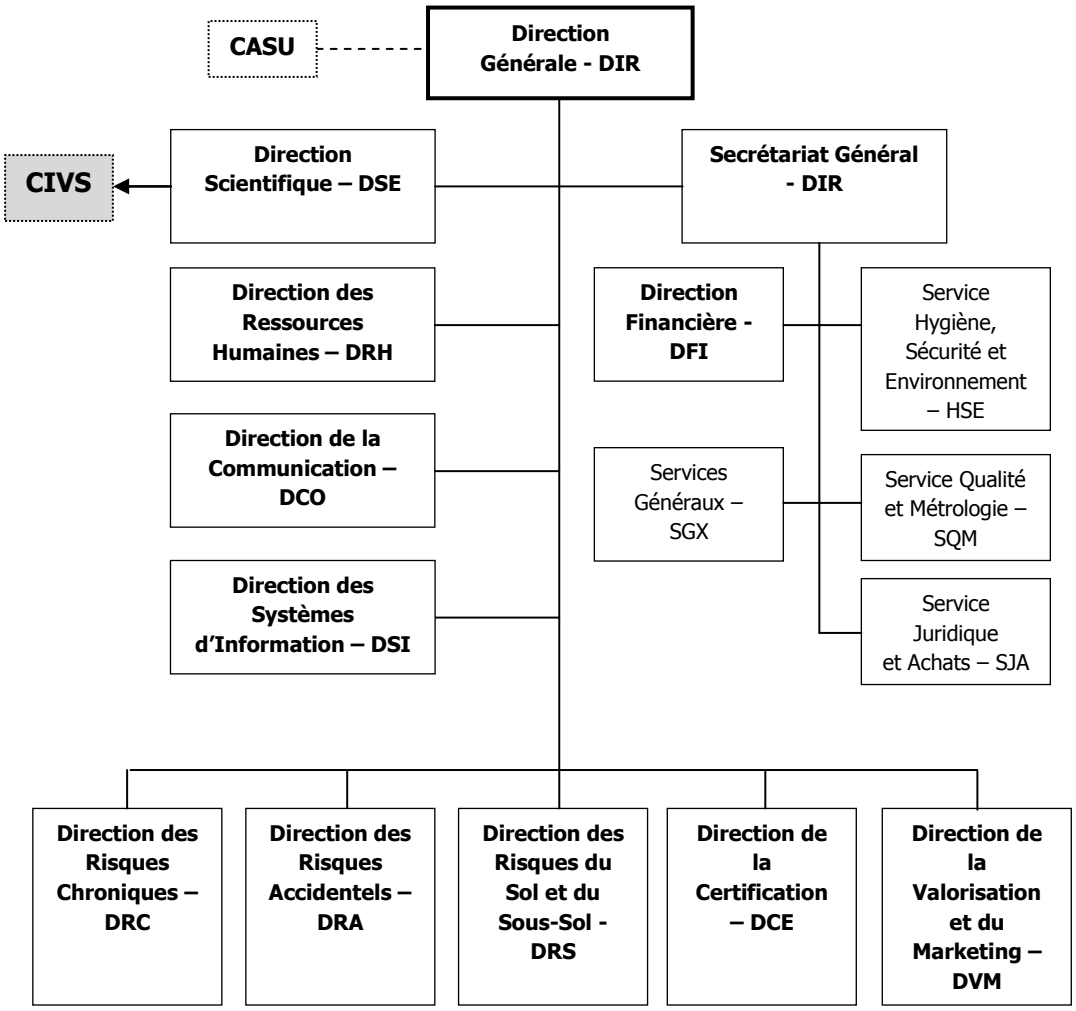
[8] http://www.ineris.fr/en/propos-de-lineris/qui-sommes-nous/pr%C3%A9sentation

substances et produits chimiques, environnement-santé), les risques des sols et sous-sols (cavités, après-mine, émanations de gaz, captage et stockage de CO2), et enfin la certification, la formation et la mise au point d'outils d'aide à la gestion des risques.

1.1.2 Organisation

L'INERIS compte cinq directions opérationnelles, quatre directions fonctionnelles et un secrétariat général dont dépendent la direction financière et quatre services.

Figure 18: Organigramme de l'INERIS



Le service de documentation est dénommé CIVS, pour « management des **C**onnaissances, **I**nformation scientifique et technique et **V**eille **S**tratégique ». Ce service composé de neuf personnes dépend de la Direction Scientifique (DSE). C'est le seul service de la direction, qui comporte en outre sept chargés de mission et trois responsables de projets.

1.2 Le projet de veille stratégique

1.2.1 Origine du projet

À l'origine, l'impulsion est née au sein du service CIVS et a été soutenue par le Directeur scientifique. Elle est partie d'un constat : la veille pratiquée à l'INERIS est éclatée et incomplète, ce qui l'empêche d'être utile à la stratégie de l'organisme.

La veille scientifique est réalisée au sein des directions opérationnelles par les ingénieurs et chercheurs qui suivent chacun de leur côté l'actualité dans leur domaine de compétence (sur le web, à l'occasion de congrès, lors de réunions informelles, etc.). Cette veille n'est pas réellement structurée et fait rarement l'objet d'une diffusion externe. Seules quelques thématiques font l'objet d'une publication sur le site internet de l'INERIS sous la forme de bulletins de veille, comme le bulletin de veille scientifique PERSEIS[9] sur les Pratiques en Evaluation des Risques Sanitaires liés à l'Environnement Industriel et aux Services.

La veille réglementaire est également réalisée au sein des directions opérationnelles, et plus spécifiquement au sein de la Direction des risques accidentels, qui alimente deux sites internet : AIDA[10], un site de veille réglementaire relatif au droit de l'environnement industriel, développé à la demande du Ministère du développement durable, et VIJI[11] (Veille juridique intégrée sur les risques industriels).

La veille image est réalisée par la direction de la communication, qui publie chaque jour sur le site intranet un panorama de presse présentant les informations diffusées dans les médias sur l'INERIS et sur les thématiques qui concernent l'Institut. Ce panorama est également diffusé par mail à ceux qui en font la demande.

Le service d'information et de documentation CIVS réalise une veille normative, qui consiste à surveiller l'évolution des normes nationales et internationales pour les opérationnels, et fournit aussi des prestations de veille documentaire, en réponse à des demandes ponctuelles de recherche d'information sur des thématiques scientifiques.

Face à cet éclatement, le service CIVS a souhaité proposer une veille stratégique à destination de la direction générale et des directions opérationnelles qui s'intègre dans le

[9] http://www.ineris.fr/fr/t-informations/bulletin-perseis/428
[10] http://www.ineris.fr/aida/
[11] http://www.ineris.fr/viji/

cadre de l'élaboration et du suivi du contrat d'objectifs de l'INERIS. Ce contrat d'objectifs passé entre l'INERIS et son ministère de tutelle fixe les objectifs stratégiques de l'Institut pour la période 2011-2015.
Le projet a été présenté au Comité de direction début 2010. Le Comité de direction a approuvé le lancement d'une phase expérimentale de veille, sur un nombre restreint de thématiques dans un premier temps.

1.2.2 Mise en place de l'activité de veille

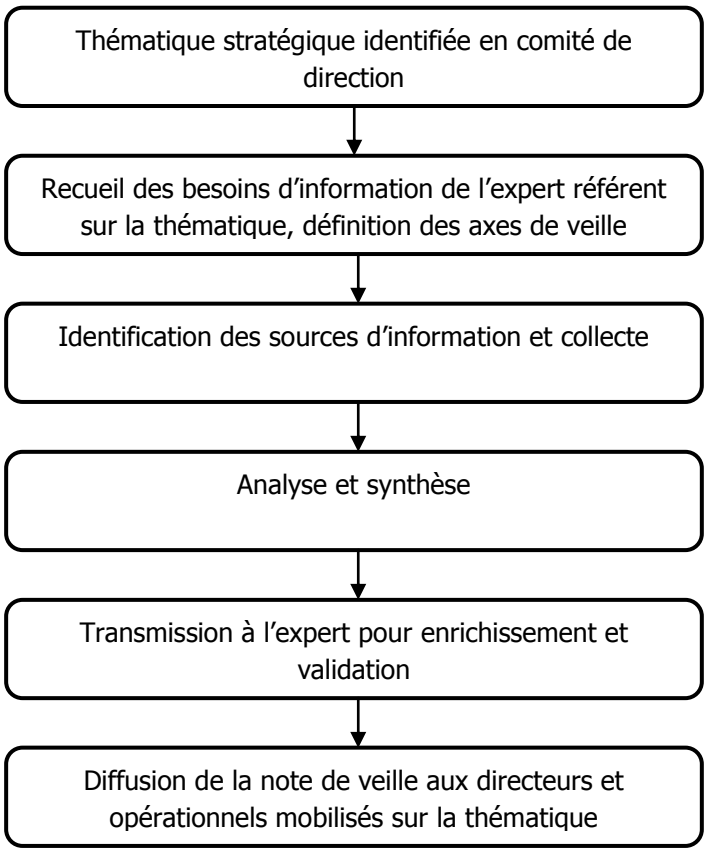
Après avoir recueilli les retours d'expérience de deux organismes de recherche au fonctionnement similaire - l'Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire (IRSN), et le Cemagref -, le service CIVS a débuté la mise en place de son activité de veille stratégique.
La première thématique de veille indiquée par le Directeur scientifique a été le captage et le stockage de CO2 (CCS).
La cellule de veille constituée au sein du service (composée de trois personnes, mais correspondant en réalité à un équivalent temps plein) s'est appuyée sur la norme de référence en matière de veille, la norme XP X 50-053 [1, AFNOR], pour élaborer sa méthode de veille.
La première étape a été la rencontre du porteur de projet ou référent opérationnel sur la thématique du captage et stockage de CO2. L'objectif de cette rencontre était qu'il présente rapidement sa thématique et fasse part de ses besoins d'information. Il s'avère indispensable, à cette étape, de bien définir avec l'expert les axes de veille, de se comprendre sur les termes employés, et de délimiter au plus près le périmètre de la veille. Après un travail de reformulation des questions, la cellule de veille les a fait valider avant de se lancer dans la recherche. Cette étape a donc nécessité plusieurs allers retours, indispensables pour commencer sur de bonnes bases.
Ensuite est venue la phase de sourcing, pendant laquelle les veilleurs ont identifié les sources disponibles et pertinentes pour la thématique en question, puis ils ont procédé à la collecte des informations proprement dites.
Une étude avait été menée préalablement pour choisir un outil de surveillance, donc la cellule de veille disposait déjà du logiciel de veille KB Crawl. Il a ainsi été possible de paramétrer la surveillance de différents sites identifiés comme étant des sources clés sur la thématique du captage et du stockage de CO2.
Les informations collectées ont été stockées dans un fichier Excel, qui permettait de les structurer un minimum. Pour les évaluer, les veilleurs les transmettaient régulièrement à l'expert, ce qui permettait un éventuel réajustement de la stratégie de recherche.
Lorsque les informations collectées ont été suffisamment nombreuses les veilleurs les ont analysées et synthétisées sous la forme d'une note de veille. Elle a été transmise à l'expert

qui a apporté quelques éléments d'information internes pour la compléter, puis la note a été diffusée aux membres du comité de direction ainsi qu'aux opérationnels concernés par la thématique.

Cette première question de veille était assez générale et nécessitait de présenter l'ensemble des enjeux économiques, sociaux et réglementaires posés par la filière CCS. La question était : « *Comment se dessine l'avenir du CCS à l'échelle industrielle sur le territoire français (marchés, sites, industriels mobilisés,…)?* ». La synthèse d'une quinzaine de pages qui a été produite pour y répondre a été dénommée « note de veille ». Elle se présentait comme un rapport, structurée par un plan, précédée d'un résumé exécutif et complétée par une liste de références pour permettre au lecteur d'approfondir. Les autres questions étant plus précises et nécessitant une réponse plus courte, il a été décidé avec l'expert qu'elles seraient traitées sous forme d'une courte synthèse, qui a été appelée « mini-synthèse ».

La même méthodologie a été adoptée par la suite pour traiter les différents sujets de veille.

Figure 19 : Méthodologie de veille adoptée par l'INERIS



A partir de fin 2010, la cellule de veille s'est rapprochée de chargés de mission appartenant à la direction scientifique et à la direction de la valorisation et du marketing. Ces personnes

chargées des relations internationales et européennes réalisent eux-mêmes une veille sur les appels d'offres, les réseaux de recherche, les marchés,…
La cellule de veille en coordination avec ces personnes organisent régulièrement une réunion thématique pour présenter les résultats de leur veille aux opérationnels mobilisés, recueillir leurs informations de terrain et échanger sur les choix stratégiques qui peuvent être faits (notamment en termes d'allocation de budgets). Ce « *groupe de réflexion stratégique* » est encore une structure informelle, mais c'est en tout cas un cadre idéal pour présenter oralement les résultats de la veille et c'est l'occasion d'obtenir des retours sur l'activité et ses perspectives de développement.

1.2.3 Bilan de la veille et de sa diffusion

Au bout d'un an de fonctionnement et malgré un bilan globalement positif, la cellule de veille a constaté que la diffusion des produits de veille n'était pas optimale et méritait d'être améliorée pour garantir le succès de l'activité. Il est à noter que la cellule de veille disposait de moyens humains relativement limités (un équivalent temps plein), et que ce fait conjugué aux circonstances de l'actualité qui ont poussé des thématiques nouvelles sur le devant de la scène au détriment d'autres qui n'ont pu être traitées aussi vite que prévu, ont parfois abouti à des déceptions parmi les opérationnels. Le choix des priorités entre les thématiques à surveiller est d'ailleurs un point essentiel, le temps pour répondre aux questions pouvant être long, sans compter le temps d'appropriation du sujet…

Actuellement, les notes de veille et mini-synthèses sont diffusées aux directeurs et opérationnels qui travaillent sur la thématique, ainsi qu'à ceux qui en font exceptionnellement la demande, donc de façon assez restreinte. Les synthèses sont envoyées par mail en pièce jointe (au format PDF).
L'élaboration d'un bulletin de veille mensuel a été mise en place pour une thématique, afin de répondre au besoin de réactivité qui se faisait sentir face à une actualité assez dense. Ce bulletin comporte trois rubriques (actualité nationale, actualité internationale, publications), et présente les informations en indiquant un titre, quelques lignes de résumé et le lien vers la source pour aller plus loin.
De façon anecdotique, des alertes mail sont parfois envoyées aux experts. À plusieurs reprises, les veilleurs se sont retrouvés face à une information qui leur semblait intéressante mais hésitaient à l'envoyer par peur de surcharger les experts d'informations, et ne sachant pas toujours exactement à qui l'envoyer. Par ailleurs les experts opérationnels détiennent eux aussi des informations intéressantes, mais aucune procédure formelle n'a été mise en place pour faire remonter ces informations jusqu'à la cellule de veille. Le risque, face à un tel

constat, est de passer à côté d'informations utiles. De plus, des sources sont surveillées grâce au logiciel de surveillance *KB Crawl* et à la base de données presse *Lexis Nexis Business*, mais si la thématique n'est pas une thématique « en cours » la cellule de veille manque généralement de temps pour les traiter et n'a pas mis en place de dispositif de diffusion régulière, mis à part le bulletin de veille qui est élaboré seulement sur une thématique.

Afin de mieux répondre aux besoins des décideurs et des opérationnels, la cellule de veille a décidé de réfléchir à la façon dont elle pourrait optimiser son dispositif de diffusion, et éventuellement modifier son produit de veille si cela s'avérait nécessaire. Elle a donc lancé une enquête interne pour mieux connaître les destinataires de la veille et leurs attentes. Cette enquête était aussi l'occasion d'évaluer le travail réalisé par la cellule de veille.

2 Analyse des besoins en matière de diffusion

2.1 Méthode d'enquête

Corine Cohen nous rappelle qu' *« il faut plutôt s'appuyer sur l'existant pour adapter les moyens de diffusion. Pour cela, Martinet et Ribault recommandent de mener un audit au moyen d'un questionnaire et d'entretiens* » [2, COHEN].

Un questionnaire a donc été envoyé à une vingtaine de personnes dans l'entreprise, qui ont toutes a priori déjà pris connaissance des livrables de veille stratégique. Il a été jugé plus simple de l'envoyer à ceux qui connaissaient déjà l'activité pour qu'ils aient une référence et pour qu'ils puissent évaluer le travail déjà réalisé.
Il a été jugé important de garantir l'anonymat afin que l'enquêté puisse répondre de façon tout à fait libre. Les personnes ciblées représentent au mieux l'échantillon des personnes destinataires de la veille : elles sont situées à tous les niveaux de décision de l'entreprise, de l'ingénieur au directeur, et dans toutes les directions opérationnelles.
Le questionnaire a été réalisé à l'aide de l'outil *Google Documents*, comme pour l'enquête externe.
En ce qui concerne les questions posées, la première partie du questionnaire permet de recueillir un minimum d'information sur la personne (son niveau de responsabilité, sa gestion de l'information, sa connaissance des outils collaboratifs,…), et son avis sur les notes de veille réalisées par le service CIVS. La deuxième partie du questionnaire doit permettre de connaître ses préférences en matière de diffusion de l'information (format, fréquence, outils,…) et termine sur une question ouverte afin de recueillir d'éventuelles remarques ou suggestions qui n'auraient pas pu être exprimées dans le cadre des questions précédentes.
Le questionnaire est reproduit en annexe (ANNEXE 2), et consultable en ligne[12].

12 https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?hl=fr&formkey=dE9tVi1RaHU3Xy1PTnZDb1hFNGxsbFE6MA#gid=0

2.2 Résultats de l'enquête

Le questionnaire a été envoyé à 22 personnes, et 11 personnes ont répondu, soit un taux de réponse de 50%, ce qui est honorable pour la période (fin août).

Les répondants se situent à des niveaux divers dans l'entreprise (directeurs, chargés de mission, délégués scientifiques, ingénieurs) et appartiennent à différentes directions, opérationnelles comme fonctionnelles.

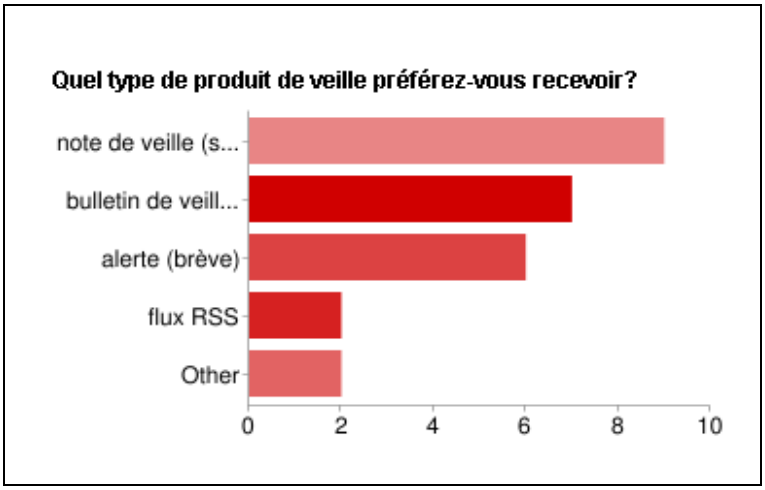
Les répondants reçoivent quotidiennement un nombre important de messages électroniques. Les trois quart reçoivent plus de 30 mails par jour, et un tiers en reçoit plus de 50.

Les outils collaboratifs (agrégateurs de flux RSS, plateformes de partage de signets, espaces collaboratifs) sont assez peu connus des répondants. La moitié des répondants ne connait pas les agrégateurs de flux, l'autre moitié déclare ne pas les utiliser.
Les 3/4 des répondants n'ont jamais utilisé des espaces collaboratifs tels que *SharePoint* ou *Alfresco Share*. Ceux qui ont déjà eu l'occasion d'utiliser *Alfresco Share* estiment que c'est une solution peu ergonomique mais très utile pour partager des documents.
Une seule personne connaît les plateformes de partage de signets de type Delicious ou *Diigo*.

Pour savoir si les destinataires préféraient une diffusion de type *push* ou de type *pull*, il leur a été demandé s'ils préféraient recevoir une alerte par mail quand une nouvelle information était détectée, ou ne pas recevoir d'alerte et aller consulter eux-mêmes les informations quand ils en ont besoin (informations qui seraient publiées sur un site intranet ou un portail, par exemple). Malgré le nombre important de mails qu'ils ont à gérer chaque jour, la quasi-totalité des répondants s'est prononcée en faveur d'une diffusion de type alerte.

Pour ce qui est de la forme du livrable, les répondants se sont prononcés en faveur d'un traitement approfondi de l'information. Ils préfèrent en effet recevoir une note de veille (synthèse) ou un bulletin de veille (lettre d'information) plus qu'une alerte ou des flux RSS.

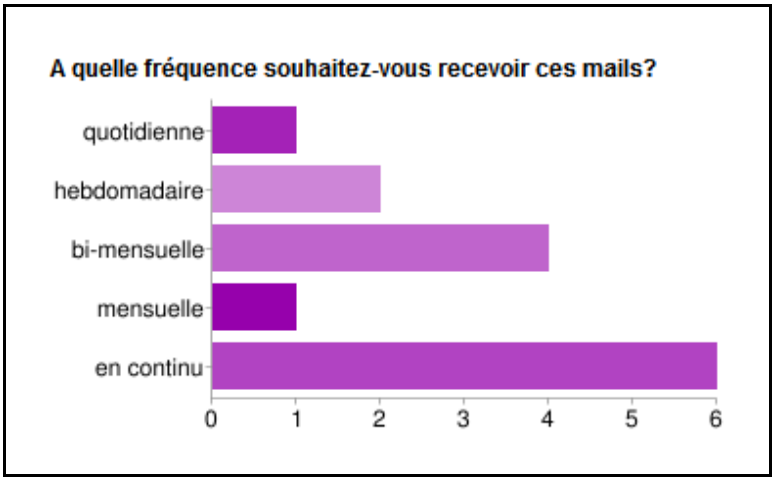
Figure 20 : Préférences des enquêtés en matière de produits de veille



Pour définir le type de support souhaité par les destinataires de la veille, il a été demandé aux enquêtés s'ils préféraient recevoir un mail contenant l'information directement dans le corps du mail, contenant l'information en pièce jointe (type fichier Word ou PDF), ou contenant un lien qui pointe vers l'information, stockée par exemple sur un blog ou un site intranet. Les répondants se sont prononcés en faveur des deux dernières options, qui demandent plus de manipulations pour le destinataire (délai d'accès plus long à l'information) mais permettent une présentation éditoriale plus élaborée et un stockage plus aisé des documents.

La fréquence préférée des répondants pour recevoir ces mails est « en continu (en fonction de l'actualité) » pour la moitié d'entre eux, et bi-mensuelle pour un tiers d'entre eux.

Figure 21: Préférences des enquêtés en matière de fréquence de diffusion



Par ailleurs, la quasi-totalité des répondants estime qu'il est important de pouvoir accéder aux produits de veille archivés, même s'ils ne sont plus forcément d'actualité.

En termes de partage, il a été demandé aux enquêtés s'il leur arrivait de penser détenir une information qui pourrait approfondir la connaissance que l'INERIS a de son environnement mais ne pas savoir à qui et/ou comment la transmettre. Il s'agit d'identifier si les experts ressentent le besoin de partager certaines informations et s'ils manquent de lieux de partage. Plus des 80% des répondants se trouvent « parfois » dans ce cas, et environ 20% sont « souvent » confrontés à ce problème.
Pour diffuser en interne des informations obtenues par leur réseau ou au cours de leurs déplacements afin d'enrichir la veille, la quasi-totalité des répondants préfère utiliser les mails. Viennent ensuite les réunions ou les espaces collaboratifs.

Enfin le questionnaire a été l'occasion de procéder à une évaluation du travail de veille réalisé jusqu'ici. Les utilisateurs apparaissent globalement satisfaits des notes et bulletins de veille réalisés. Ils estiment qu'il s'agit de documents très clairs et complets, qui permettent de saisir rapidement les enjeux d'une thématique. Selon eux ils mériteraient d'être plus largement diffusés en interne.
Certains utilisateurs sont aussi en demande d'une veille plus réactive et plus régulière. On peut dire que l'activité de veille stratégique a commencé à l'INERIS sur un mode question / réponse parce que la cellule de veille a voulu se concentrer sur les besoins des décideurs et produire des livrables ayant une vraie valeur ajoutée. Il s'agissait donc d'états de l'art. Et pour des raisons de moyens, elle n'a pas pu aller jusqu'à mettre en place une surveillance en continu pour toutes les thématiques. La demande actuelle porte sur cette nécessité de développer une veille en continu, et de donner les moyens aux veilleurs comme aux experts de diffuser leurs informations en temps réel.

3 Préconisations pour optimiser la diffusion

3.1 Fonctions attendues

Les besoins exprimés lors de l'enquête par les opérationnels et identifiés par la cellule de veille ont été transcrits en termes de fonctions attendues (service qui devra être rendu par la solution). Ensuite les solutions organisationnelles et techniques capables de remplir ces fonctions ont pu être envisagées.

Tableau 5 : Transcription fonctionnelle des besoins et solutions envisagées

Problématique	Besoin	Fonction attendue	Solution organisationnelle	Solution technique
Manque de régularité et de réactivité de la veille	Recevoir des informations en continu sur une thématique	Améliorer la fréquence et la rapidité de la diffusion	Mettre en place une procédure de diffusion régulière pour les thématiques qui le nécessitent	Solution de type portail, espace collaboratif ou CMS intégrant des outils de publication, de lecture de flux RSS, de calendrier, d'alerte automatique
Manque de lieu de partage d'informations internes	Pouvoir diffuser en interne une information obtenue lors de déplacements	Faciliter la diffusion des informations internes (remontée des informations de terrain)	Systématiser les réunions thématiques rassemblant veilleurs et opérationnels	Outil de partage d'informations de type espace collaboratif
Manque de retours sur les produits de veille	Savoir si les informations diffusées sont utiles à leurs destinataires	Faciliter les retours (*feedback*) et commentaires	Encourager les experts à réagir aux informations transmises	Outil de publication collaborative de type blog

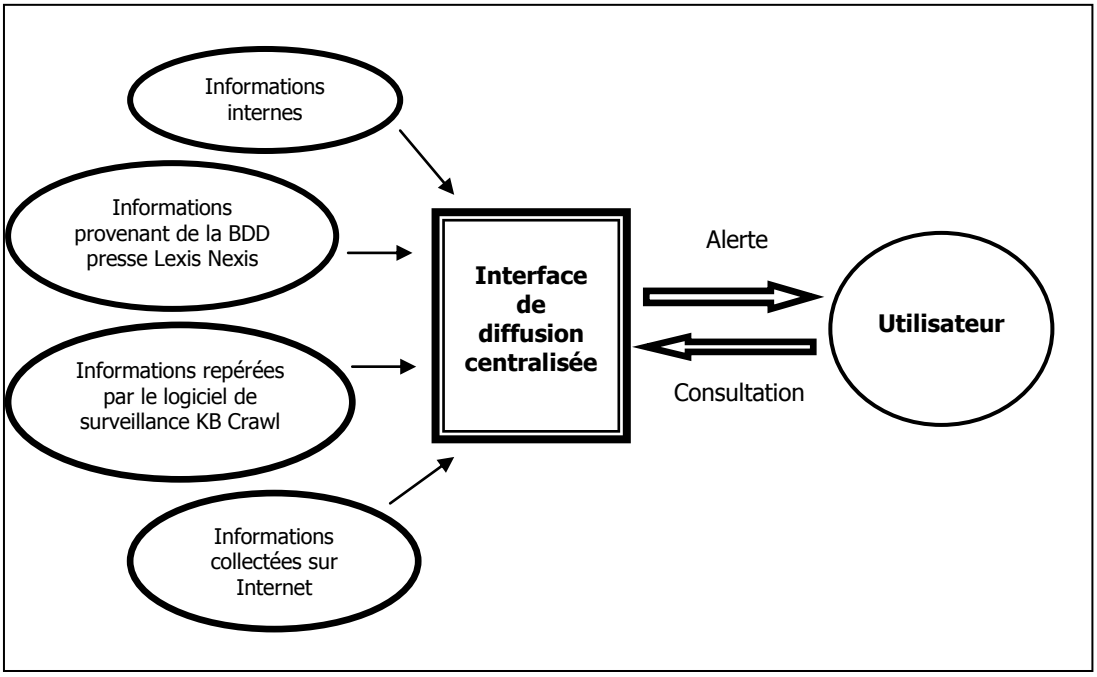
Les solutions à envisager pour optimiser la diffusion de la veille devront ainsi permettre d'améliorer la fréquence et la rapidité de la diffusion, de faciliter la remontée d'informations internes comme les retours sur les informations diffusées. Le besoin de disposer d'un espace de partage des informations en interne ne ressort pas explicitement de l'enquête de besoin mais a été exprimé au cours des réunions du Groupe de réflexion stratégique, et rejoint une volonté de la direction.

Idéalement, la solution technique permettra également d'agréger les informations provenant des différents types de sources utilisés par la cellule de veille actuellement, aussi bien externes qu'internes :

- les articles de presse provenant de la base *Lexis Nexis Business*
- les informations collectées sur Internet, dans les revues,…
- les informations remontées par le logiciel de surveillance *KB Crawl*
- les informations d'origine terrain transmises par les experts opérationnels

Publier toutes les informations au même endroit permettra de gagner du temps pour la diffusion, mais également de fournir un lieu de stockage centralisé des différents types d'information. Les utilisateurs pourront ainsi avoir accès à tout moment à l'ensemble des informations publiées. A noter que pour faire office de lieu de stockage, l'outil devra permettre un classement par thématique et par mots-clés.

Figure 22: Centralisation et diffusion des informations



3.2 Propositions de solutions

Pour choisir la solution adaptée, il est généralement conseillé de s'appuyer sur les outils et méthodes existant déjà au sein de l'entreprise. Ils sont souvent à même de répondre aux besoins, et ont l'avantage de représenter un gain de temps (appropriation plus rapide de l'outil par les utilisateurs) et un gain financier (pas de nouvelle acquisition d'outil).

En termes de solutions techniques, trois solutions ont été identifiées à partir d'outils qui sont déjà utilisés en interne ou qui vont être utilisés prochainement :

- le logiciel de surveillance *KB Crawl* : dans sa version actuelle il ne permet que la surveillance de sites, mais la solution *KB Platform*[13] proposée par le même éditeur permet la diffusion des informations sur un portail de veille collaboratif [29, FILIPPONE].
- l'espace collaboratif *Alfresco Share*[14] : le portail d'entreprise (*portail Cyprès*) donne la possibilité de créer des sites collaboratifs basés sur la solution Alfresco Share, sur le modèle de SharePoint. La mise en œuvre de ce portail est récente et ces espaces sont encore peu utilisés.
- le système de gestion de contenus (CMS) *Drupal*[15]: il va être utilisé pour concevoir la nouvelle version du site intranet du service.

Ainsi trois scénarii possibles peuvent permettre d'optimiser la diffusion de la veille à l'INERIS :

Tableau 6 : Scénarii pour l'optimisation de la diffusion

Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Création d'un portail collaboratif de veille avec *KB Platform*	Création d'un site collaboratif sur le portail d'entreprise avec *Alfresco Share*	Création d'un site Intranet de veille avec *Drupal*

Chacune des trois solutions envisagées a été analysée pour élaborer un comparatif et faciliter la prise de décision.

[13] http://www.kbcrawl.net/index.php/fr/produits/kb-platform.html
[14] http://www.alfresco.com/products/collaboration/
[15] http://drupal.org/

Tableau 7 : Fonctionnalités des solutions envisagées

	KB Platform	Alfresco Share	Drupal
Publication collaborative : les experts comme les veilleurs peuvent diffuser des informations	O	O	O
Possibilité pour l'administrateur de créer des rubriques thématiques afin d'accéder au contenu par thème	O Héritage possible des rubriques déjà créées dans KB Crawl	N Il faut créer un site pour chaque thème	O
Publication d'articles (type blog)	O	O	O
Lecture de flux RSS	O	O	O
Calendrier	N Développement spécifique nécessaire	O	O
Forum, discussion instantanée	O	O	N
Workflow de validation	O	O	O
Récupération des informations collectées par le logiciel de surveillance KB Crawl	O	N	N
Récupération des articles provenant de la base de données presse Lexis Nexis	O	N	N
Possibilité de commenter les informations publiées	O	O	O
Possibilité de noter les publications	O	N	N
Possibilité de publier des documents (notes de veille, rapports,…)	O En pièce jointe des articles publiés	O Bibliothèque de documents	O
Catégorisation des publications par mots-clés (tags)	O	O	O
Moteur de recherche	O	O	O
Possibilité pour les utilisateurs d'être alertés par mail d'une nouvelle publication	O	N	N
Possibilité pour les utilisateurs de s'abonner au flux RSS d'une rubrique	O	O	O
gestion des droits d'accès	O Pas de profils prédéfinis, 7 niveaux de droits	O 4 profils utilisateurs prédéfinis	O Pas de profils prédéfinis, nombre de profils illimité
Connexion aux annuaires LDAP	O	O	O
Statistiques de consultation	O	O	O

Tableau 8 : Contraintes des solutions envisagées

	KB Platform	Alfresco Share	Drupal
Disponibilité de la solution	A acquérir. Plateforme motorisée sur KB Crawl 4 dont nous avons déjà la licence	Disponible mais à améliorer	Pas disponible avant 2012 (début de mise en place du projet d'Intranet)
Difficulté d'appropriation de l'outil	Moyenne	Faible. Accessible via le portail d'entreprise	Moyenne
Dépendance vis-à-vis de la DSI pour la mise en œuvre et le fonctionnement	Aucune en cas de passage au « full web » avec la version KB Crawl 5	Très forte	Forte
Test de la solution	Démonstration rapide à distance plutôt convaincante	Peu ergonomique et certaines fonctionnalités (lecture de flux RSS) ne fonctionnent pas encore	N
Coût d'acquisition	Elevé	Nul	Nul
Coût de mise en place	Prestations d'accompagnement pour la personnalisation de la plateforme à prévoir	Faible : outil déjà mis en place, mais paramétrages supplémentaires à réaliser	Important : cahier des charges à réaliser pour une mise en place par la DSI
Coût de maintenance	20% du coût d'acquisition	Coûts cachés	

Au vu des résultats de ce tableau comparatif, nous préconisons de suivre de préférence le scénario numéro 1 : mettre en place un dispositif de diffusion grâce à la solution *KB Platform*. C'est la solution qui répond le mieux aux attentes des utilisateurs comme de la cellule de veille (notamment parce qu'il permet une diffusion rapide de tous les types d'information utilisés dans le cadre du système de veille).
Cependant il s'agit d'une solution coûteuse, qui dépassera peut-être les moyens budgétaires du service. Dans ce cas, le scénario numéro 2 est à privilégier, d'une part parce que c'est le moins coûteux, et d'autre part parce que le dispositif de diffusion de la veille en continu doit pouvoir être mis en place au plus vite, or les espaces collaboratifs sont déjà disponibles tandis que la solution *Drupal* n'est pas encore mise en œuvre. La création d'un portail *Netvibes* en complément peut permettre de lire les flux RSS en attendant que cette fonctionnalité soit opérationnelle dans *Alfresco Share*.

Enfin, quelle que soit la solution technique choisie, il faudra prévoir de former les utilisateurs au nouvel outil et de les sensibiliser à la veille pour favoriser les échanges d'information. Nous gageons que les experts alimentés régulièrement en informations seront progressivement plus enclins à diffuser également leurs informations et cet outil leur permettra de le faire.

Par ailleurs, le « *groupe de réflexion stratégique* » doit être maintenu et ses réunions doivent être plus fréquentes pour favoriser les échanges directs entre experts et veilleurs. Cette procédure d'échanges est absolument complémentaire des échanges qui pourront se faire de façon dématérialisée dans le cadre de la plateforme ou de l'espace collaboratif.

Conclusion

Après avoir défini la veille et les différentes étapes de sa réalisation, ce mémoire a étudié un aspect essentiel et généralement peu traité du processus de veille : la diffusion. Nous avons présenté les différents enjeux liés à la diffusion des résultats de veille et fourni un certain nombre de repères méthodologiques pour réussir sa mise en œuvre. L'enquête réalisée auprès de professionnels de la veille a permis de mettre en évidence les pratiques en matière de diffusion et les manques souvent constatés à ce stade du processus de veille. À ce titre, on peut rappeler que pour les enquêtés l'aspect méritant le plus d'être amélioré dans leur système de veille est le partage des informations en interne.

Bertrand Debarge note à ce propos que « *passer à la veille 2.0 est devenu un enjeu de management stratégique* » [19, DEBARGE]. La veille doit en effet entrer désormais dans une dynamique collaborative pour gagner en efficacité. Les outils du web 2.0 offrent de réelles opportunités pour améliorer le partage des informations et la diffusion des résultats de veille.
Le dispositif de veille de l'INERIS gagnerait également à développer la collaboration entre veilleurs et experts de terrain. La mise en place d'une plateforme de veille ou d'un espace collaboratif devrait permettre d'améliorer la diffusion des produits de veille et de favoriser la remontée des informations. Elle devra être associée à l'organisation de réunions de présentation des résultats de veille, comme actuellement dans le cadre des « groupes de réflexion stratégique », afin de fournir un système de diffusion optimal.

Il ne faut toutefois pas négliger les difficultés inhérentes à la mise en œuvre d'un projet de veille collaborative. Les projets de travail collaboratif rencontrent souvent toutes sortes de freins, que nous avons évoqués, et en premier lieu la résistance des collaborateurs. Merchid Berger a ainsi témoigné des difficultés qu'elle a rencontrées dans son projet de mettre en place une communauté de veilleurs à la direction du tourisme. Elle a fait face au refus de participation des veilleurs qui, selon elle, vivaient le fait de devoir partager leurs connaissances comme une menace : « *ils avaient peur d'être dépouillés de leurs savoirs, ou que l'information soit accessible à un concurrent* » [33, BERGER]. Comment alors instaurer un climat de confiance qui encourage les collaborateurs à partager leurs informations ?

Dans un article publié dans la revue Archimag sur les réseaux de veille, Pascal Frion conseille de « *commencer par donner* » [40, FRION]. Je crois également que pour donner toutes les chances de succès à un projet de veille collaborative, il faut commencer par donner beaucoup, autrement dit diffuser régulièrement et largement, pour espérer recevoir un peu d'informations de la part des opérationnels ou veilleurs de terrain, et initier une véritable dynamique de collaboration.

Bibliographie

Cette bibliographie analytique a été arrêtée en date du 25 août 2011. Les références bibliographiques sont numérotées et classées par thème, puis par ordre alphabétique d'auteur. La norme de référence utilisée pour sa rédaction est la norme Z44-005 de 1987 « *Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure* ».

Veille, veille stratégique : concepts et méthodes

[1] Association Française de Normalisation (AFNOR), Norme XP X 50-053 : Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille. Paris, AFNOR, 1998. ISSN 0335-3931
Cette norme de référence sur la veille fournit des définitions et un cadre pour la mise en place d'un système de veille.

[2] COHEN Corine. Veille et intelligence stratégiques. Paris, Hermès Lavoisier, 2004. 286 p. ISBN 978-2746208513
Cet ouvrage présente un historique approfondi de la surveillance : sa pratique par les entreprises et l'évolution du concept. Il présente également les enjeux de la diffusion de l'information de veille et émet des recommandations méthodologiques pour assurer son efficacité.

[3] DEGOUL Paul. Mise en place collaborative du système d'IE et stratégique. In DAVID Amos, dir. Organisation des connaissances dans les systèmes d'informations orientés utilisation, contexte de veille et d'intelligence économique. Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 2005. p.119. ISBN 2-86480-817-X
Cet article distingue le cycle de la veille du cycle de l'intelligence. Il les décrit comme répondant à deux logiques différentes, une logique « *verticale* » et une logique « *horizontale* ».

[4] FONTAINE Fabrice. Les typologies de veille. In RAFFESTIN Anne-Laure, ALLOING Camille, CHANTREL Flavien, ZIMMER Terry. Regards croisés sur la veille [en ligne]. CaddeRéputation, RégionsJob, 2011-07 [consulté le 25 juillet 2011]. p. 5-8 <http://caddereputation.over-blog.com/article-livre-blanc-collaboratif-sur-la-veille-78797695.html>
Cet article dresse un état des lieux des différents types de veille.

[5] HERMEL Laurent. Maîtriser et pratiquer…Veille stratégique et intelligence économique. AFNOR, 2010. 102 p. ISBN 978-2-12-465247-1
Cet ouvrage fournit des outils pour organiser et mettre en œuvre une cellule de veille stratégique et d'intelligence économique et apporte des commentaires sur la norme XP X50-053.

[6] LEITZELMAN Mylène. Etat de l'art et tendances sur le marché de la veille et de l'Intelligence compétitive - Positionnement théorique, analyse du marché, approche fonctionnelle du processus de veille [en ligne]. Laboratoire d'Informatique de Signaux et Systèmes de Sophia Antipolis –UNSA-CNRS, octobre 2009 [consulté le 25 juillet 2011] <http://www.i3s.unice.fr/%7Emh/RR/2009/RR-09.14-M.LEITZELMAN.pdf>
Ce rapport de recherche fournit des repères conceptuels intéressants sur les notions de veille et d'intelligence économique.

[7] LESCA Humbert. Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise [en ligne]. Ecole supérieure des affaires, Université de Grenoble 2. Veille stratégique, 1997 [consulté le 20 juin 2011]. 17 p. <www.veille-strategique.org/docs/plaquette-20418.pdf>
Cet article présente les concepts essentiels de la veille stratégique, puis propose une méthode pour mettre en place une veille stratégique en entreprise. Il consacre une partie à la diffusion des informations et connaissances.

[8] LESCA Humbert. Veille stratégique : La méthode L.E.*SCAnning* ®. Editions EMS Management et Société, 2004, 180 p. ISBN 2-847690158
Cet ouvrage consacre un chapitre entier à la diffusion des informations et connaissances produites par la veille stratégique auprès des utilisateurs potentiels. Il fournit notamment une définition de la diffusion et un guide pour le choix des supports.

[9] MARTINET Bruno, RIBAULT Jean-Michel. La Veille technologique, concurrentielle et commerciale. Paris, Les Editions de l'organisation, 1989, 300 p. ISBN 2-7081-0965-0
Cet ouvrage fournit une des premières typologies de la veille.

[10] MARTRE Henri, CLERC Philippe, HARBULOT Christian. Intelligence économique et stratégie des entreprises [en ligne]. Paris, La Documentation française, 1994, 167 p. [consulté le 22 juin 2011] <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000410/index.shtml>

Ce rapport de référence met en valeur l'importance de l'intelligence économique comme outil indispensable à la définition de stratégies industrielles adaptées, réactives et performantes. Il dresse un état des lieux de sa pratique en France et émet des propositions pour favoriser son développement.

[11] PORTER Michael. L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Paris, Dunod, 1986. 647 p. ISBN 978-2-7296-0150-8
Cet ouvrage fournit un modèle qui synthétise les facteurs influant sur la performance d'une entreprise par cinq forces.

[12] RIMBAUD Cyril. Demain tous veilleurs, la veille comme art de vivre du futur. In RAFFESTIN Anne-Laure, ALLOING Camille, CHANTREL Flavien, ZIMMER Terry. Regards croisés sur la veille [en ligne]. CaddeRéputation, RégionsJob, 2011-07 [consulté le 25 juillet 2011]. p.85-87 <http://caddereputation.over-blog.com/article-livre-blanc-collaboratif-sur-la-veille-78797695.html>
Cet article présente de façon originale les origines de la veille, et anticipe une veille omniprésente à l'avenir.

[13] ROUACH Daniel. La veille technologique et l'intelligence économique. 3e ed. Paris, Presses Universitaires de France, 2005. 126p. ISBN 2 13 054529 7
Cet ouvrage présente et définit la veille technologique et l'intelligence économique. Il en expose également les modalités concrètes d'application.

[14] RUIZ Jean-François. Préface. In Quelles tendances pour la veille en 2011 : la vision d'experts sur la question [en ligne]. Paris, Tendances veille, mars 2011, p.4 <www.inaativ.com/images/stories/e-books/PDF/tendances_veille_2011.pdf>
Ce livre blanc collaboratif rassemble les points de vue de 10 experts sur les perspectives du marché de la veille en 2011.

[15] VERNA Gérard. La veille technologique, une « ardente nécessité ». In Site de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université de Laval [en ligne]. Laval (Québec), 2005-01-15 [consulté le 18 août 2011]
<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html#fn1>
Cet article situe la notion de veille puis de veille technologique dans la réflexion stratégique, et fournit un schéma intéressant présentant les quatre types de veille associés aux cinq forces de Porter.

Diffusion des résultats de la veille

[16] ALLOING Camille. Veille : la diffusion plus importante que la collecte ? CaddE-Reputation, 2011-03-15 [consulté le 28 juillet 2011] <http://caddereputation.over-blog.com/article-veille-la-diffusion-plus-importante-que-la-collecte-69399046.html>
Cet article présente la diffusion comme l'une des étapes les plus importantes du cycle de veille, et émet quelques recommandations pour son optimisation.

[17] BREBION Patrick. Prunelle Charvet : veilleuse heureuse. Archimag, 2010, n°232, p. 46. ISSN 0769-0975
Cet article est un témoignage d'une chargée de veille stratégique qui souligne que la diffusion de la veille est un aspect très peu traité dans la littérature, bien que ce soit une phase essentielle du cycle de veille.

[18] BUREAUD Annick. Média, Support, Langage, matière : quelle différence ? [en ligne]. In Observatoire Leonardo des Arts et des Techno-Sciences, Les Basiques, avril 2004 [consulté le 23 août 2011] <http://www.olats.org/livresetudes/basiques/4_basiques.php>
Cet article apporte une distinction intéressante entre les notions de média et de support.

[19] DEBARGE Bertrand. Passer à la veille 2.0, un enjeu de management stratégique. Veille magazine, novembre/décembre 2010. p 26-29 ISSN 1281-1114
Cet article s'appuie sur une série d'entretiens réalisés auprès de dirigeants français pour montrer que la veille stratégique doit devenir collaborative pour pouvoir apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise.

[20] JAKOBIAK François. L'intelligence économique. La comprendre, l'implanter, l'utiliser. Paris, Editions d'Organisation, 2004. ISBN 2-7081-3166-4
Cet ouvrage évoque l'importance d'intégrer les connaissances internes à l'entreprise dans une démarche d'intelligence économique.

[21] MESGUICH Véronique. Veille et temps réel [en ligne]. Paris, ADBS, 5 à 7 de l'ADBS, 12 octobre 2010 [consulté le 20 août 2011] <http://www.adbs.fr/veille-et-temps-reel-1-the-time-is-now-92803.htm>
Cette vidéo d'une conférence organisée par l'ADBS présente les enjeux du temps réel pour la veille d'aujourd'hui.

[22] SAUVAJOL-RIALLAND Caroline. La surcharge informationnelle dans l'organisation : les cadres au bord de la « crise de nerf » [en ligne]. Le magazine de la communication de crise et sensible, vol. 19, 40 p. ISBN 2-916429-24-7 [consulté le 8 août 2011] <http://www.communication-sensible.com/articles/article229.php>
Cet article fait le constat d'une surcharge informationnelle et émet des recommandations pour y remédier.

[23] TOUPIN LEMAIRE Stéphanie. Outils et méthodes de diffusion des résultats de veille, le cas du Centre Internationale d'Etudes Pédagogiques (CIEP) [en ligne]. Mémoire Titre professionnel de niveau 1, Sciences et techniques de l'information, INTD. 2009. 100 p. [consulté le 5 juillet 2011] <http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00524364/en/>
Ce mémoire présente les outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille, et fournit un retour d'expérience sur la mise en place d'une veille évènementielle.

Outils de diffusion de la veille

[24] BALMISSE Gilles, MEINGAN Denis. La veille 2.0 et ses outils. Paris, Lavoisier, 2008. 231 p. ISBN 978-2-7462-1929-8
Cet ouvrage dresse un bilan des nouveaux usages en matière de veille et présente les apports des outils du Web 2.0 pour la mise en place d'une veille collaborative.

[25] BARTHOLE Carole. Mettre en place une veille grâce aux outils du Web 2.0. Netsources, 2010, n°86, p.1-6. ISSN 1270-0193
Cet article donne des conseils pour mettre en place une veille sans budget grâce aux outils du Web 2.0, à partir d'un retour d'expérience.

[26] COURRIER Serge. Utiliser les fils RSS et Atom. Paris, ADBS, 2007, 65 p. ISBN ISBN 978-2-84365-100-7
Cet ouvrage présente les fils RSS (Really Simple Syndication) et le format concurrent Atom, ainsi que les outils permettant de lire et diffuser ces fils.

[27] D'ALMEIDA Hughes, TCHAMDJA Balam-Sosso. Mise en place d'un processus de veille au CRCL, Bienvenue dans le monde merveilleux de la veille et prise de décision stratégique. Ecole de Technologie supérieure, Université du Québec. 4 avril 2009 [consulté le 23 juillet 2011] <http://www.slideshare.net/hugdalmeida/veille-et-prise-de-dcision-stratgique#text-version>

Cette présentation sur la mise en place d'un processus de veille inclue des propositions d'outils de veille pour la diffusion et l'échange de l'information en mode projet (avantages, inconvénients, scénarii). Elle mentionne notamment *KB Platform* et *Alfresco*.

[28] FILIPPONE Dominique. Les outils d'intelligence économique au service de l'efficacité stratégique [en ligne]. Journal du Net, 5 juillet 2010 [consulté le 23 août 2011] <http://www.journaldunet.com/solutions/intranet-extranet/les-outils-de-veille-et-d-intelligence-economique/>
Cet article présente les principales solutions logicielles disponibles sur le marché pour la veille et l'intelligence économique.

[29] FILIPPONE DOMINIQUE. KB Crawl renforce la dimension collaborative de sa plate-forme de veille[en ligne]. Collaboratif-info, 20 mai 2010 [consulté le 23 août 2011] <http://collaboratif-info.fr/actualite/kb-crawl-renforce-la-dimension-collaborative-de-sa-plate-forme-de-veille>
Cet article fait état des nouveaux développements apportés par l'éditeur *KB Crawl* à sa plateforme de veille.

Facteurs d'échec de la diffusion

[30] CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard. L'acteur et le système. Paris, Seuil, 1992. 500 p. ISBN 978-2-02-018220-1
Cet ouvrage développe une des grandes théories de la sociologie des organisations, la théorie de l'acteur stratégique.

[31] GUYOT Brigitte. Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations [en ligne]. Sciences de la société, n° 50/51, 2000, 10 p. [consulté le 20 août 2011] <archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/20/78/PDF/sic_00000097.pdf>
Cet article rappelle les enjeux de l'information dans les organisations, et notamment son utilisation en tant que pouvoir sur les autres.

[32] LESCA Humbert, KRIAA Salima, CASAGRANDE Annette. Veille stratégique : un facteur d'échec paradoxal largement avéré : la surinformation causée par l'internet. Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions [en ligne]. Nancy, VSST 2009 [consulté le 11 juillet 2011] <http://www.breillat.fr/users/jb2927/lescavstt.pdf>
Cet article présente la surinformation comme un risque pour les projets de veille stratégique à travers des retours d'expérience.

Retours d'expérience, pratiques de diffusion

[33] BERGER Merchid. Infotourisme ou la naissance d'une intelligence collective autour d'une cinquantaine de contributeurs. ADBS, Documentaliste – Sciences de l'Information, 2009, vol. 46, n°1, p. 48-49. ISSN 0012-4508
Cet article est un retour d'expérience sur la mise en place d'une communauté de veilleurs à la direction du tourisme, qui ne cache pas les difficultés inhérentes à ce genre de projet.

[34] BODART Marie-Gabrielle, FALIZE Caroline. Mise en place d'un service de veille collective pour la recherche : déroulement du projet, évaluation et perspectives. ADBS, Documentaliste – Sciences de l'Information, 2006, vol. 43, n°2, p. 420-421. ISSN 0012-4508
Cet article est un retour d'expérience sur la mise en place d'un service de veille collective pour un groupement d'unités de recherche à l'INRA.

[35] BONDU Jérôme. Benchmarking des pratiques d'intelligence économique [en ligne]. Thèse, Mastère Intelligence Scientifique Technique et Economique, ESIEE, 2001 [consulté le 26 juillet 2011]. 129 p. <http://c.asselin.free.fr/french/docs/benchmarking_IE.pdf>
Cette thèse présente les résultats d'un benchmarking réalisé auprès d'entreprises françaises, destiné à dégager les meilleurs pratiques en matière de veille.

[36] CHARTRON Ghislaine. La veille dans le contexte de l'enseignement supérieur et de la recherche. In Réseau Go !Doc. La veille, quels enjeux pour les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche : professionnels de l'IST, enseignants-chercheurs et chercheurs [en ligne]. 28 septembre 2010, ENS Cachan. Université Paris-Sud 11, 2010 [consulté le 20 juin 2011]
<http://www.godoc.u-psud.fr/IMG/pdf/Chartron.pdf>
Cette présentation met en évidence les particularités de la veille dans le contexte de la recherche et fait état de retours d'expérience dans le domaine.

[37] CORSYN Nicole. Approche comparative de la veille dans le contexte de la formation. Etude pour la mise en place d'une veille sur la formation à la direction nationale des formations du Cnam [en ligne]. Mémoire Titre professionnel de niveau 1, Sciences et techniques de l'information, INTD. 2009. 90 p.
<memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/52/38/88/PDF/CORSYN.pdf>
Ce mémoire présente les résultats d'une enquête sur les pratiques de veille réalisée auprès de professionnels dans le domaine de la formation.

[38] COUVE Laurent. Collaboration entre veilleurs et experts, dans le cadre d'un projet de veille technologique. In Colloque Ile de Science, Pratiques collaboratives en veille : expériences intra et inter organisations, 1er octobre 2009, Paris [en ligne]. CEA, 2009 [consulté le 22 juillet 2011]
<http://www-ist.cea.fr/streaming/domain3/2009/11/m1087/index.html>
Cette vidéo d'une conférence présente un retour d'expérience sur la mise en place d'une veille collaborative et émet des recommandations en matière de sensibilisation des experts.

[39] DIGIMIND, IAE d'Orléans. Baromètre 2008 des pratiques de veille des grandes entreprises françaises [en ligne]. Digimind, 2009 [consulté le 25 juillet 2011]
<http://www.digimind.fr/actu/publications/etudes-de-marche/653-barometre-2008-des-pratiques-de-veille-des-grandes-entreprises-francaises.htm>
Ce baromètre présente les pratiques de veille des grandes entreprises françaises en 2008.

[40] FRION Pascal. Créer et animer son réseau de veille [en ligne]. Archimag, 2008, n°217, p. 42-43 [consulté le 26 juillet 2011]
<http://www.archimag.com/article/cr%C3%A9er-et-animer-son-r%C3%A9seau-de-veille>
Cet article fournit des conseils utiles pour créer un réseau de veille efficace et favoriser une véritable collaboration entre veilleurs.

[41] LUGNOT Magali. Etude d'un dispositif de capitalisation et de diffusion des résultats de la veille pour des services de veille documentaire [en ligne]. Rapport de stage de conduite de projet INRA/EBD. INRA, 2010 [consulté le 26 juillet 2011]
<http://www.prodinra.inra.fr/prodinra/pinra/doc.xsp?id=PROD2010cd616055&uri=%2Fnotices%2Fprodinra1%2F2010%2F11&base=notices&qid=sdx_q0&p=1&n=7&s=1>
Ce rapport de stage présente une démarche de conduite de projet pour la mise en place d'un dispositif de diffusion des résultats de la veille.

[42] MARIN Jane, POULTER Alan. Dissemination of competitive intelligence [en ligne]. Journal of Information Science, 2004, vol. 30, n° 2, p.193-208 [consulté le 28 juillet 2011]
<https://www.cis.strath.ac.uk/research/publications/papers/strath_cis_publication_235.pdf>
Cet article étudie la diffusion de l'intelligence économique en s'appuyant sur les résultats d'une enquête réalisée auprès de membres de la *Society of Competitive Information Professionals* (SCIP).

Annexes

Annexe 1 Questionnaire d'enquête externe

Enquête sur les pratiques de diffusion de la veille

Bonjour,
Merci d'avance d'avoir accepté de répondre à ce questionnaire. Je vous rappelle que les résultats de cette enquête seront utilisés de façon anonyme. Chaque participant recevra les résultats, donc plus vous serez précis dans vos réponses, plus les retours d'expérience seront enrichissants.

Pour chaque question, n'hésitez pas à cocher plusieurs cases lorsque le cas s'y prête.
Merci de préciser votre réponse lorsque vous cochez la case "autre".

*Obligatoire

L'ENTREPRISE

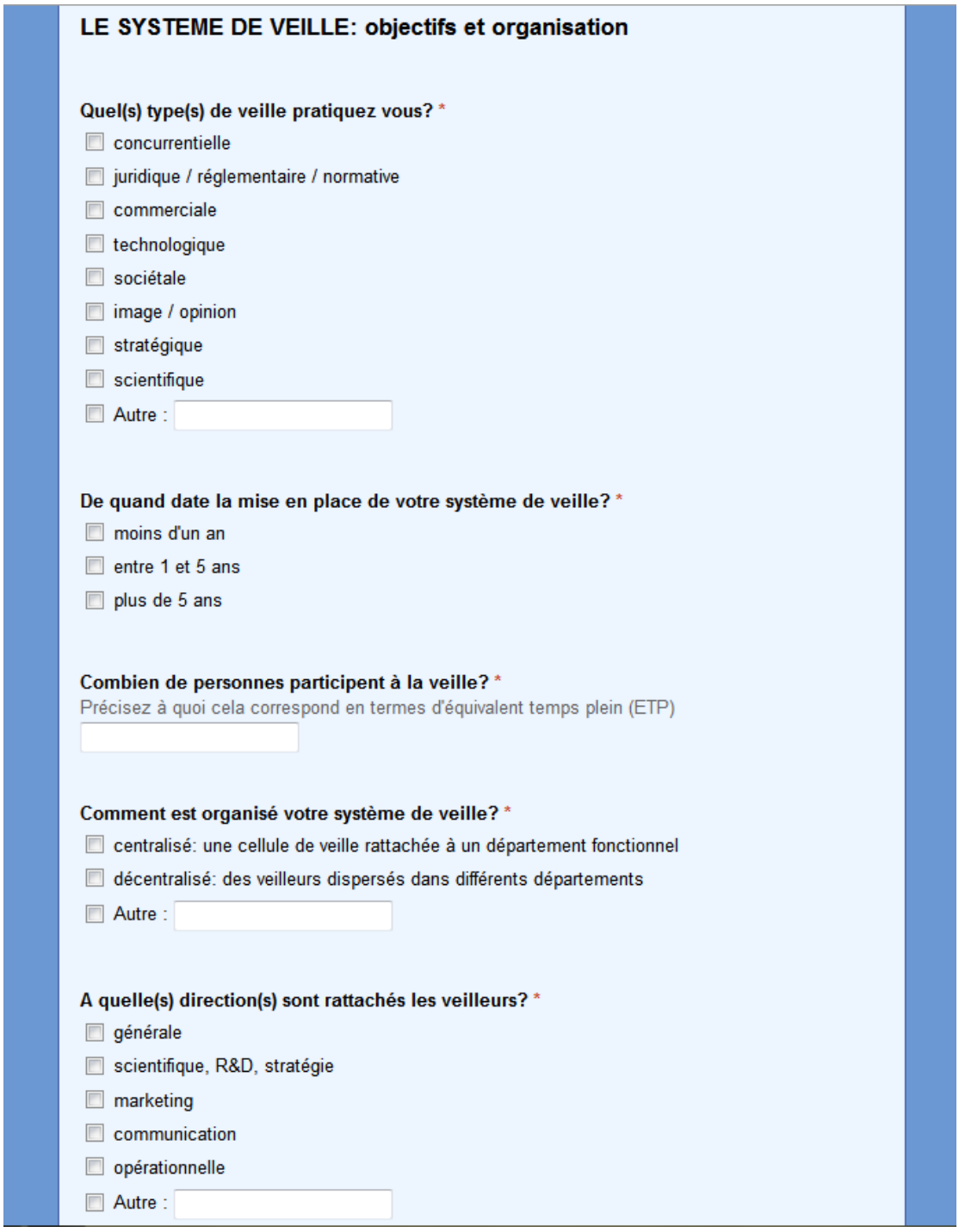
Quelle est la taille de votre entreprise? *

- ☐ moins de 100 salariés
- ☐ entre 100 et 500 salariés
- ☐ entre 500 et 1000 salariés
- ☐ plus de 1000 salariés

Quel est le statut de votre entreprise? *

- ☐ privé
- ☐ public
- ☐ semi-public
- ☐ associatif
- ☐ Autre :

Quelle fonction occupez-vous dans l'entreprise? *



LE SYSTEME DE VEILLE: objectifs et organisation

Quel(s) type(s) de veille pratiquez vous? *

- [ ] concurrentielle
- [ ] juridique / réglementaire / normative
- [ ] commerciale
- [ ] technologique
- [ ] sociétale
- [ ] image / opinion
- [ ] stratégique
- [ ] scientifique
- [ ] Autre :

De quand date la mise en place de votre système de veille? *

- [ ] moins d'un an
- [ ] entre 1 et 5 ans
- [ ] plus de 5 ans

Combien de personnes participent à la veille? *

Précisez à quoi cela correspond en termes d'équivalent temps plein (ETP)

Comment est organisé votre système de veille? *

- [ ] centralisé: une cellule de veille rattachée à un département fonctionnel
- [ ] décentralisé: des veilleurs dispersés dans différents départements
- [ ] Autre :

A quelle(s) direction(s) sont rattachés les veilleurs? *

- [ ] générale
- [ ] scientifique, R&D, stratégie
- [ ] marketing
- [ ] communication
- [ ] opérationnelle
- [ ] Autre :

Quel est le profil des veilleurs? *

- [ ] documentaliste
- [ ] commercial
- [ ] ingénieur/chercheur opérationnel
- [ ] Autre :

Qui fixe les axes de veille? *

LA DIFFUSION DE LA VEILLE

Périmètre de la diffusion

Quelle est l'étendue de la diffusion? *

- [ ] interne
- [ ] externe

Quel est le nombre de personnes destinataires de la veille? *

- [ ] moins de 20
- [ ] entre 20 et 50
- [ ] entre 50 et 100
- [ ] entre 100 et 500
- [ ] plus de 500

Qui sont les destinataires de la veille? *

- ☐ direction générale
- ☐ directeurs opérationnels
- ☐ groupe d'experts
- ☐ tout le personnel de l'entreprise
- ☐ partenaires
- ☐ clients
- ☐ Autre :

Objet de la diffusion

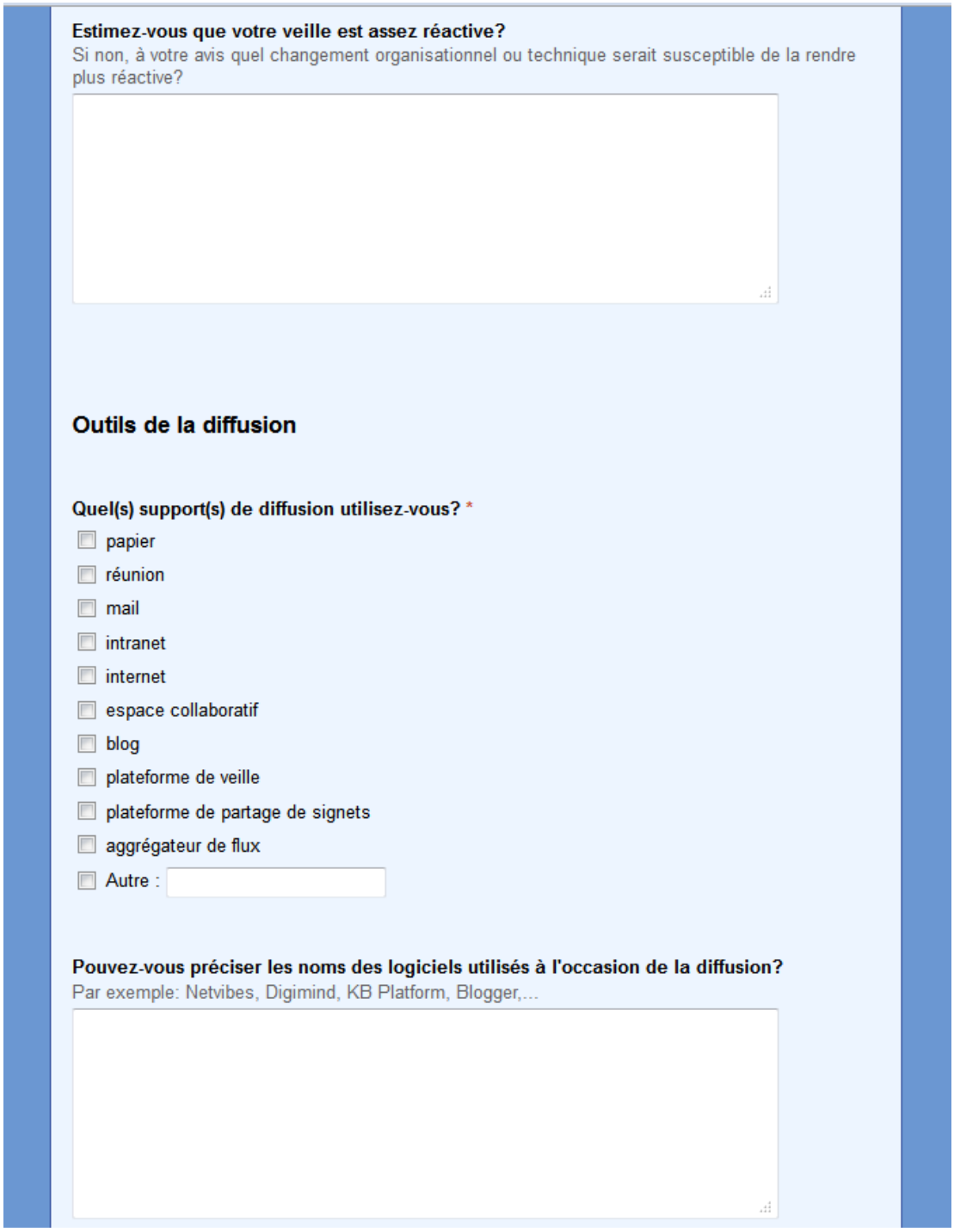
Quel type de produit de veille difffusez-vous? *

- ☐ bulletin, newsletter, lettre d'information
- ☐ note, rapport, synthèse
- ☐ revue de presse
- ☐ alertes automatiques
- ☐ Autre :

Fréquence de la diffusion

A quelle fréquence diffusez-vous vos résultats de veille? *

- ☐ quotidienne
- ☐ hebdomadaire
- ☐ bi-mensuelle
- ☐ mensuelle
- ☐ trimestrielle
- ☐ en continu (en fonction de l'actualité)
- ☐ Autre :



Estimez-vous que votre veille est assez réactive?
Si non, à votre avis quel changement organisationnel ou technique serait susceptible de la rendre plus réactive?

Outils de la diffusion

Quel(s) support(s) de diffusion utilisez-vous? *

- [ ] papier
- [ ] réunion
- [ ] mail
- [ ] intranet
- [ ] internet
- [ ] espace collaboratif
- [ ] blog
- [ ] plateforme de veille
- [ ] plateforme de partage de signets
- [ ] aggrégateur de flux
- [ ] Autre :

Pouvez-vous préciser les noms des logiciels utilisés à l'occasion de la diffusion?
Par exemple: Netvibes, Digimind, KB Platform, Blogger,...

Partage

Avez-vous besoin de partager des informations avec d'autres personnes de l'entreprise pour réaliser votre veille ? *
Si oui, comment s'organise ce partage? Disposez-vous d'outils collaboratifs (type plateforme de partage de signets comme Diigo, blog, site collaboratif comme Sharepoint)?

Votre veille intègre-t-elle des informations provenant de sources internes? *
Si oui, comment procédez-vous pour faire remonter les informations détenues par les experts "terrain" vers la cellule de veille?

Les destinataires de la veille ont-ils la possibilité de commenter ou d'enrichir les informations que vous leur transmettez ? *
Si oui, le font-ils en pratique ?

Stockage

Où s'effectue le stockage des informations brutes rassemblées pendant la collecte (avant diffusion)? *

- ☐ dossiers papier
- ☐ base de données
- ☐ plateforme de veille
- ☐ intranet
- ☐ réseau local
- ☐ GED
- ☐ Autre :

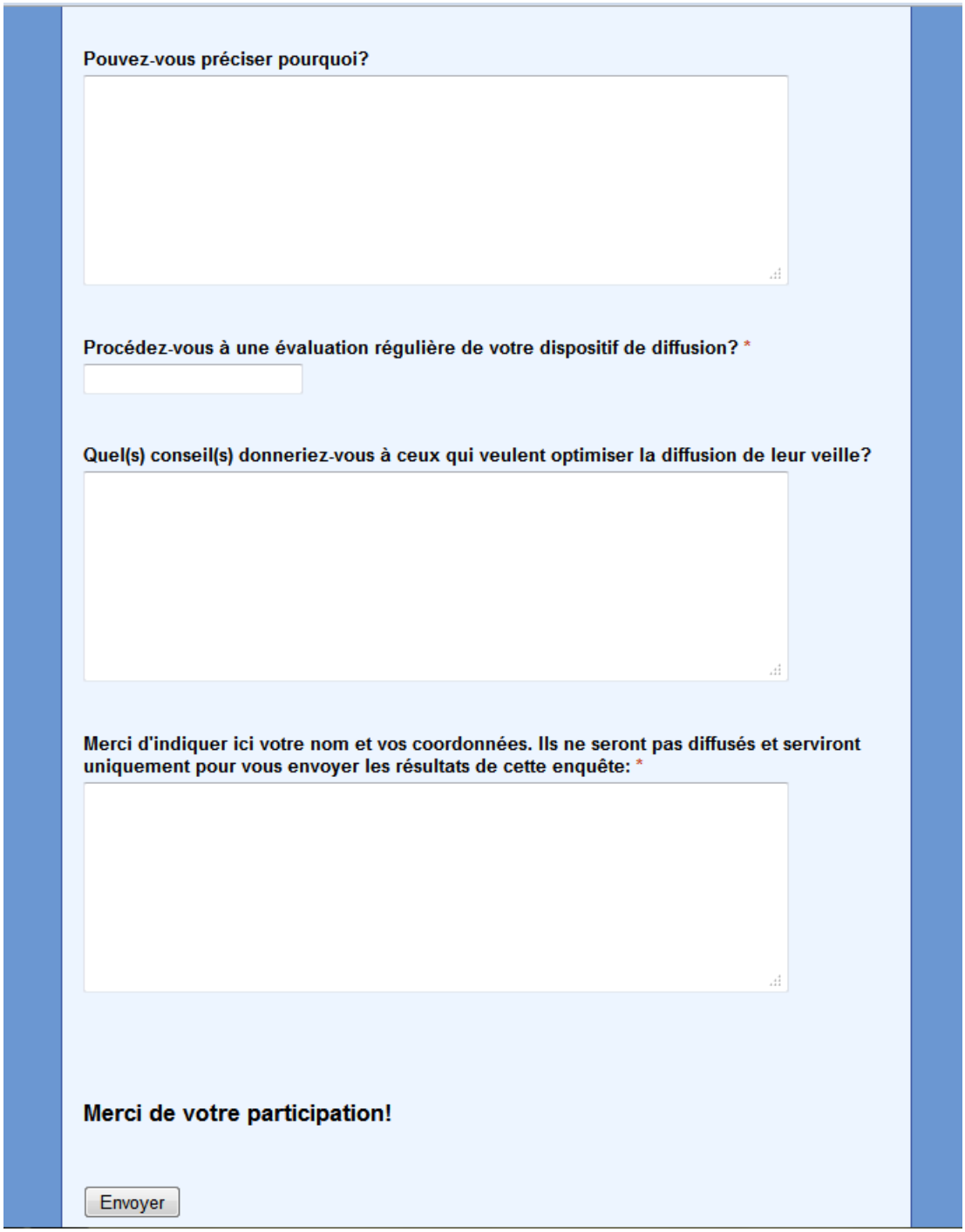
Où sont conservés les produits de la veille (après diffusion)? *

- ☐ dossiers papier
- ☐ base de données
- ☐ plateforme de veille
- ☐ intranet
- ☐ réseau local
- ☐ GED
- ☐ Autre :

Evaluation, suggestions

Quel(s) aspect(s) de la diffusion voudriez-vous voir amélioré(s) dans votre système de veille? *

- ☐ l'identification des destinataires et la compréhesion de leurs besoins
- ☐ le périmètre de la diffusion
- ☐ la fréquence de la diffusion
- ☐ les supports de diffusion
- ☐ le partage des informations (notamment la remontée des informations de terrain)
- ☐ le stockage des informations


Pouvez-vous préciser pourquoi?
Procédez-vous à une évaluation régulière de votre dispositif de diffusion? *
Quel(s) conseil(s) donneriez-vous à ceux qui veulent optimiser la diffusion de leur veille?
Merci d'indiquer ici votre nom et vos coordonnées. Ils ne seront pas diffusés et serviront uniquement pour vous envoyer les résultats de cette enquête: *
Merci de votre participation!
Envoyer

Annexe 2 Questionnaire d'enquête interne

Enquête interne: vos préférences en matière de diffusion de l'information

Bonjour,
Merci d'avance d'avoir accepté de répondre à ce questionnaire. Je vous rappelle que l'objectif de cette enquête, diffusée de façon restreinte au sein de l'INERIS, est de permettre à l'activité de veille stratégique réalisée par CIVS de répondre au mieux à vos besoins et à vos attentes. Votre participation restera anonyme.

Pour chaque question, n'hésitez pas à cocher plusieurs cases lorsque le cas s'y prête.
Merci de préciser votre réponse lorsque vous cochez la case "autre".

*Obligatoire

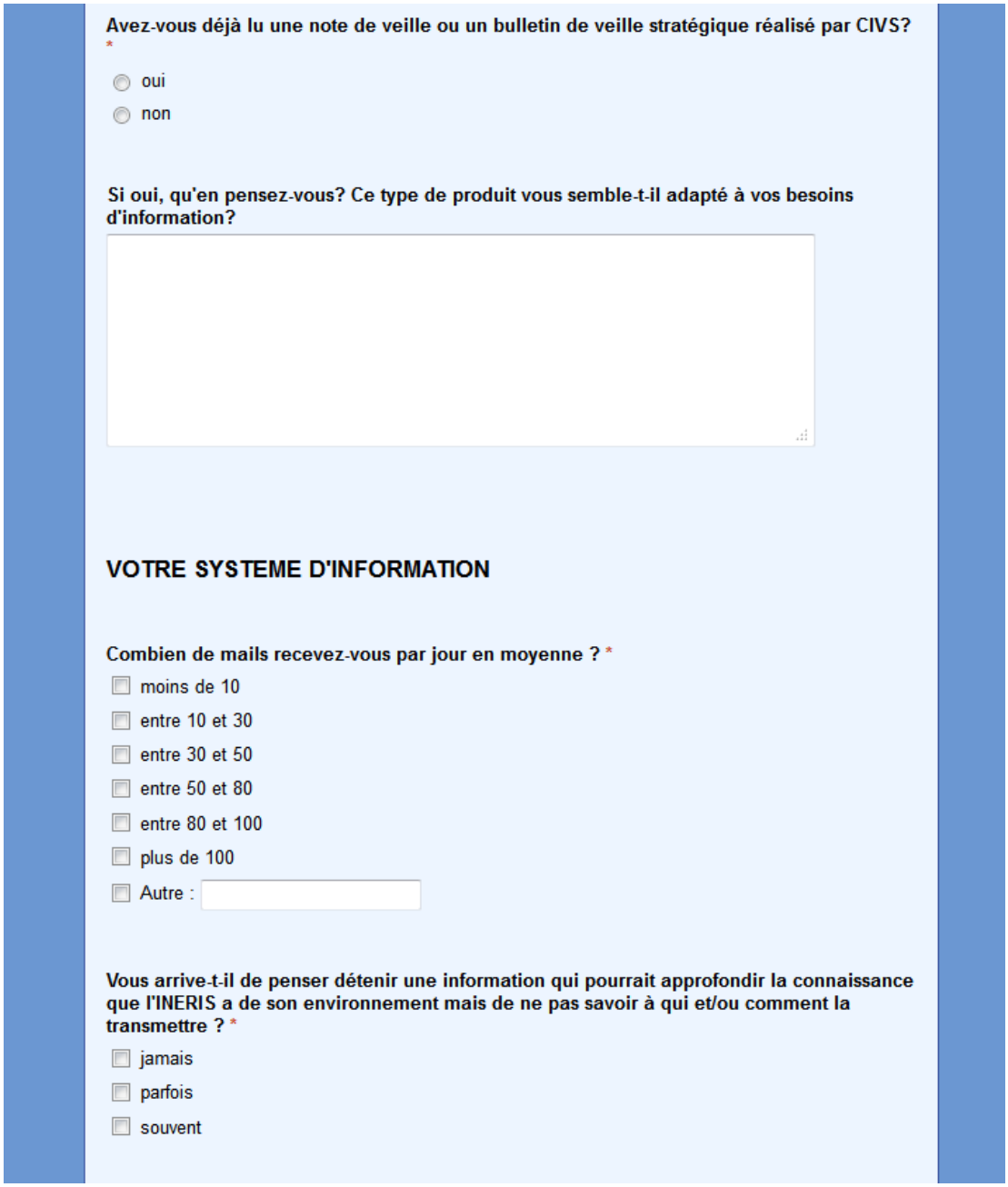
VOUS

Quelle position occupez-vous? *

- ☐ directeur
- ☐ directeur adjoint
- ☐ responsable de pôle
- ☐ responsable d'unité
- ☐ chargé de mission
- ☐ délégué scientifique
- ☐ délégué régional
- ☐ Ingénieur
- ☐ Autre :

De quel type de veille avez-vous besoin? *

- ☐ réglementaire
- ☐ normative
- ☐ sociétale
- ☐ concurrentielle
- ☐ évènementielle
- ☐ technologique
- ☐ image
- ☐ scientifique
- ☐ Autre :



Avez-vous déjà lu une note de veille ou un bulletin de veille stratégique réalisé par CIVS? *

- oui
- non

Si oui, qu'en pensez-vous? Ce type de produit vous semble-t-il adapté à vos besoins d'information?

VOTRE SYSTEME D'INFORMATION

Combien de mails recevez-vous par jour en moyenne ? *

- moins de 10
- entre 10 et 30
- entre 30 et 50
- entre 50 et 80
- entre 80 et 100
- plus de 100
- Autre :

Vous arrive-t-il de penser détenir une information qui pourrait approfondir la connaissance que l'INERIS a de son environnement mais de ne pas savoir à qui et/ou comment la transmettre ? *

- jamais
- parfois
- souvent

Pour votre veille personnelle, utilisez-vous un agrégateur de flux RSS ? *

- ○ non
- ○ je ne connais pas
- ○ oui, Netvibes
- ○ oui, Google reader
- ○ oui, un autre
- ○ Autre :

Avez-vous déjà eu l'occasion d'utiliser des espaces collaboratifs sur Alfresco ou Sharepoint? *

- ○ oui
- ○ non

Si oui, qu'en pensez-vous?

Connaissez-vous les plateformes de partage de signets dites de "bookmarking social" (type Delicious ou Diigo)? *

- ○ oui
- ○ non

VOS PREFERENCES

Quel type de produit de veille préférez-vous recevoir? *

- ☐ note de veille (synthèse)
- ☐ bulletin de veille (lettre d'information)
- ☐ alerte (brève)
- ☐ flux RSS
- ☐ Autre :

Quel type de diffusion préférez-vous? *

- [ ] recevoir une alerte mail quand une nouvelle information est détectée
- [ ] ne pas recevoir d'alerte et aller consulter vous-même les informations quand vous en avez besoin (qui seraient publiées sur un site intranet ou un portail, par exemple)
- [ ] Autre :

Que préférez-vous recevoir: *

Cette question est très importante sachant que chaque option a des implications en matière éditoriale et en matière d'accès à l'information...

- [ ] un mail contenant l'information directement dans le corps du mail, même si cela implique une présentation éditoriale quasi nulle
- [ ] un mail contenant l'information en pièce jointe (type fichier Word ou PDF), présentée de façon plus élaborée et pouvant être stockée plus facilement
- [ ] un mail de type alerte avec un lien qui pointe vers l'information, sur un blog ou un site intranet, où se trouvent aussi toutes les informations antérieures
- [ ] Autre :

A quelle fréquence souhaitez-vous recevoir ces mails? *

- [ ] quotidienne
- [ ] hebdomadaire
- [ ] bi-mensuelle
- [ ] mensuelle
- [ ] en continu (en fonction de l'actualité)

Pour diffuser en interne des informations obtenues par votre réseau ou au cours de vos déplacements, afin d'enrichir la veille, quel canal préférez-vous utiliser? *

- [ ] téléphone
- [ ] réunion
- [ ] mail
- [ ] espace collaboratif (avec blog, wiki, fonctionnalité de discussion, bibliothèque de documents)
- [ ] Autre :

Considérez-vous comme important de pouvoir accéder aux produits de veille archivés, même s'ils ne sont plus forcément d'actualité? *
oui
non
VOS SUGGESTIONS
Avez-vous des remarques à ajouter relatives à ces différentes questions? Ou des suggestions pour améliorer la diffusion des produits de veille stratégique réalisés par CIVS?
Merci de votre participation!
Envoyer
Fourni par Google Documents
Signaler un cas d'utilisation abusive - Conditions d'utilisation - Clauses additionnelles