



HAL
open science

Le pôle veille dans son rôle de vigie diligente : améliorer l'efficacité et l'œuvre collégiale au pôle veille documentaire de Pôle emploi

Aurélien Ansart

► To cite this version:

Aurélien Ansart. Le pôle veille dans son rôle de vigie diligente : améliorer l'efficacité et l'œuvre collégiale au pôle veille documentaire de Pôle emploi. domain_shs.info.docu. 2017. mem_01723308

HAL Id: mem_01723308

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_01723308v1

Submitted on 5 Mar 2018

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

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

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Equipe pédagogique Stratégies

INTD

MEMOIRE pour obtenir le

Titre professionnel

« **Chef de projet en ingénierie documentaire** »

enregistré au RNCP Niveau I

Présenté et soutenu par

AURELIEN ANSART FONTAINE

Le vendredi 15 décembre 2017

Le pôle veille dans son rôle de vigie diligente

**Améliorer l'efficience et l'œuvre collégiale
au pôle veille documentaire de Pôle emploi**

Jury :

Madame Nadia Raïs (Directrice de mémoire)

Monsieur Olivier Chevalier (Maître de stage)

Promotion 47 (2016-2017)



Attribution - Pas d'utilisation commerciale – Pas de modification, 3.0 France

A mes très chers parents

Remerciements

Ce mémoire est l'aboutissement d'une année d'enseignement des disciplines relatives au domaine de l'information et de la documentation à l'INTD et de douze semaines de stage passé au sein du pôle veille Documentaire de Pôle emploi.

La mission qui m'a été confiée m'a donné l'occasion de définir, de mettre en œuvre et de faire aboutir un projet concret et vivement attendu. Il m'a été permis de démontrer mon savoir-faire acquis durant mon année étudiante.

J'adresse mes plus vifs remerciements à toutes les personnes ayant contribué à m'accompagner dans l'aboutissement de ce mémoire et par là-même dans cette année d'étude à l'Institut national des techniques de la documentation et de l'information.

Je souhaite tout particulièrement adresser mes remerciements à Madame Nadia Raïs, pour son rôle de directrice de mémoire et pour ses enseignements, son implication, son accompagnement, son amabilité et ses conseils avisés dans l'orientation de mes travaux. J'ai la même pensée de gratitude pour Madame Béatrice Fœnix-Rioux, pour son expertise, sa disponibilité, son affabilité et la pertinence de ses conseils. Je remercie pareillement tous les professionnels ayant éclairé mes recherches à travers leurs discussions et leur participation aux échanges et en premier rang mon maître de stage, Monsieur Olivier Chevalier, pour sa gentillesse, sa bienveillance, son suivi et sa remarquable expertise métier au sein de l'institution, et qui m'a apporté toutes les informations demandées avec un grand souci d'exactitude. J'adresse également mes remerciements à Franck Melfort et aussi à l'ensemble de l'équipe documentaire pour leur accueil au sein du département.

Par ailleurs, je remercie tous mes proches, parents et amis, pour leur soutien moral et leur attention. Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude à l'ensemble du corps professoral au-devant desquels madame Ghislaine Chartron, aux intervenants professionnels et aux étudiants de la Promotion 47 du Titre 1 pour la richesse de leurs échanges et leur bonne humeur tout au long de cette enrichissante année d'études.

Notice

Le pôle veille dans son rôle de vigie diligente.

Améliorer l'efficacité et l'œuvre collégiale au pôle veille documentaire de Pôle emploi.

Mémoire d'ingénierie documentaire CNAM-INTD, Paris 2017

RESUME

Ce mémoire s'attache à formaliser les différentes étapes du projet d'ingénierie documentaire mené au siège de l'établissement public « Pôle emploi », au sein du service de veille. L'objectif était de transformer les pratiques de travail d'un service de veille documentaire au travers de nouveaux usages et par l'adoption d'une activité collégiale, en prenant comme support l'implémentation d'un logiciel de veille collaboratif. Sa finalité était d'améliorer l'efficacité du service de veille documentaire par cette conduite du Changement.

En préliminaires, et afin de mieux cadrer le contexte de la mission de stage et de bien exposer le cheminement de ma réflexion dans l'élaboration de ce mémoire, il m'est apparu nécessaire de retracer l'historique et l'évolution d'un système public bâti autour du marché du travail et de l'emploi et qui affirme son image de marque en tant que Pôle emploi. Etape nécessaire pour comprendre quelle est l'implantation de l'institution sur le territoire et appréhender comment et pourquoi un service de documentation opère un glissement vers la veille stratégique et l'e-réputation. Comprendre comment il affirme son nouveau rôle de veille au sein de l'institution.

La mission qui nous occupe visait à mieux coordonner et organiser les actions de veille des collaborateurs au sein du service de veille documentaire au moyen d'un outil de veille documentaire. Elle a permis d'identifier les besoins en matière d'outils et d'aboutir à l'implémentation d'une plateforme de veille collaborative aux moyens d'entretiens, et de phases successives de questionnements, topogramme et schémas, qui ont abouti à la mise en ouvrage de l'outil de veille stratégique Inoreader. La concrétisation de ce projet a été l'occasion de mettre en place de bonnes pratiques de veille et de nouvelles compétences métiers mais aussi de réfléchir sur une politique documentaire en adéquation avec les nouvelles pratiques collaboratives. Ce mémoire ouvre enfin une réflexion sur la notion de projet et sur la place de l'Humain dans celui-ci.

Descripteurs : veille, Veille stratégique, Veille collaborative, Outil de veille, Recherche d'information, accompagnement au changement, flux RSS, Inoreader.

Record

The 'pôle veille' in its role of diligent watchtower.

Improve the efficiency and the collegial work at the Pôle emploi documentary watch center.

CNAM-INTD Document Engineering Brief, Paris 2017

SUMMARY

This thesis focuses on formalizing the different stages of the documentary engineering project carried out at the headquarters of the public establishment "Pôle emploi", within the monitoring service. The goal was to transform the working practices of a document intelligence department through new uses (practices) and the adoption of a collegiate activity, by taking as support the implementation of a collaborative intelligence software. Its purpose was to improve the efficiency of the documentary wakefulness department through this change management.

In preliminary, and in order to better frame the context of the internship mission and to well expose the way of my reflection in the elaboration of this memory, it seemed to me necessary to trace the history and the evolution of a public system built around the labor and employment market and which affirms its brand image as a job center. This step is necessary to understand the location of the institution on the territory and to understand how and why a documentation service is moving towards strategic intelligence and e-reputation. Understand how he asserts his new watch role within the institution.

The mission which occupies aimed us at coordinating better and at organizing the actions of the day before of the collaborators within the service of the documentary day before by means of a tool of the documentary day before. She allowed to identify needs regarding tools and to end in the implementation of a platform of the collaborative day before in the ways of interviews, and successive phases of questionings, topogram and schema, which ended in the putting in work of the tool of business intelligence Inoreader. The realization of this project was the opportunity to set up of best practice of the day before and new business skills but also to think about a documentary politics in adequacy with the new collaborative practices. This thesis finally opens a reflection on the notion of project and on the place of the Human being in this one.

Keywords : wakefulness, Strategic Monitoring, collaborative intelligence, monitoring tool, change management, RSS feed, Inoreader.

DROITS D'AUTEURS

Cette œuvre est mise à disposition sous licence Attribution - Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 3.0 France (**CC BY-NC-ND 3.0 FR**).

Pour voir une copie de cette licence, écrivez à Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA ou visitez <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/fr/>.

Table des matières

<i>Remerciements</i> -----	3
<i>Notice</i> -----	4
<i>Table des matières</i> -----	7
<i>Liste des tableaux</i> -----	11
<i>Prolégomènes : tenants et aboutissants d'un pôle veille documentaire à Pôle emploi, une problématique à plusieurs niveaux</i> -----	12
<i>Première section : jalons historiques, conjoncture et contexte</i> -----	15
1 <i>Pôle emploi face à ses défis : une évolution tout en contraste</i> -----	16
2 <i>Comment la notion moderne de « marché du travail et de l'emploi » s'est ennobli</i> -----	20
3 <i>Les acteurs de l'emploi, une forte émulation sur le marché du travail</i> -----	22
3.1 L'Assurance chômage obligatoire et le réseau Unedic -----	23
3.1.1 Création de l'Assurance chômage -----	23
3.1.2 Fonction et missions de l'Assurance chômage -----	23
3.1.3 Réseau et services de l'Unedic-Assedic -----	24
3.1.4 Fonction et missions de l'Unedic-Assedic -----	24
3.2 L'Agence Nationale Pour l'Emploi -----	25
3.2.1 L'institution -----	25
3.2.2 Fonctions et missions -----	26
3.3 Pôle emploi, l'actuel E.P.N. issu de la fusion des précédentes institutions ---	27
3.3.1 L'institution -----	27
3.3.2 Missions et engagements -----	29
3.3.3 Rôle des conseillers -----	31
3.3.4 Quelques jalons numériques -----	31

4	<i>Positionnement et activité du pôle veille documentaire au sein de P.E.</i>	32
4.1	Evolution historique de la cellule de veille et de documentation	32
4.1.1	D'un centre de documentation à l'Unedic...	32
4.1.1.1	Historique	32
4.1.1.2	Ressources en personnel	33
4.1.1.3	Missions	33
4.1.1.4	L'offre de service	34
4.1.1.5	Destination et usages	34
4.1.2	En passant par l'ANPE	35
4.1.3	En la métamorphose en un pôle veille documentaire à Pôle Emploi	35
4.2	Relation structurelle du PVD au sein de l'établissement public national	36
4.2.1	Positionnement actuel dans le réseau Pôle emploi	36
4.2.2	Interaction avec le monde professionnel	36
4.2.3	Positionnement actuel dans l'organigramme du siège	36
4.3	Dimension managériale et fonctionnement du secteur de la veille	38
4.4	Les professionnels qui animent le pôle veille documentaire	40
4.4.1	Du point de vu de la GPEC	40
4.4.2	Du point de vu de la GTA	41
4.4.3	Du point de vu des occupations régulières	42
5	<i>Point d'étape : les premiers enseignements de l'analyse organisationnelle / fonctionnelle</i>	44
	<i>Seconde section : un plan d'amélioration pour la veille</i>	45
1	<i>Fonctionnement usuel du pôle veille documentaire</i>	46
1.1	Des activités au service du réseau : fonction et missions	46
1.2	Le budget alloué au Pôle veille	47
1.3	Présentation de l'offre de service et de son utilisation	48
1.3.1	Le portail documentaire Alexandrie « Emploi et management »	48
1.3.2	Le fonds documentaire et l'espace physique en accès libre	51

1.3.3	Le portail documentaire Alexandrie « Veille économique locale »-----	54
1.3.4	L'activité quotidienne de veille image et veille média -----	56
1.3.5	Pourquoi cette veille à l'image prend autant d'importance ?-----	59
1.3.6	L'équipement informatique -----	61
1.4	Les utilisateurs cibles -----	62
1.5	Un démarche qualité et un retour de satisfaction client -----	63
1.6	Evolution de la cartographie des activités -----	65
2	<i>Stratégie de veille : au travers d'un perfectionnement technique, un besoin d'amélioration fonctionnel et organisationnel -----</i>	66
2.1	Une nouvelle demande : les attentes formulées -----	66
2.2	L'audit des pratiques informationnelles et des pratiques collaborateurs ----	67
2.3	Les besoins implicites et explicites et l'analyse résultante de l'existant et des pratiques et des attentes -----	69
2.4	Objectifs formulés : les buts à atteindre pour répondre à ces besoins-----	72
3	<i>Un nouvel outil comme solution concrète à une stratégie de veille optimisée</i>	75
3.1	L'outil d'agrégation de fils d'information-----	75
3.1.1	Considérations liminaires à destination des usagers -----	75
3.1.2	Une typologie pour orienter le choix-----	78
3.1.3	Inoreader : une plateforme de veille prometteuse -----	82
3.2	Les jalons de la planification du projet-----	87
3.2.1	Le plan de management de projet pour une approche synthétique-----	87
3.2.2	Le diagramme de Gantt pour une approche détaillée -----	89
3.2.3	Etapes préconisées sur l'implémentation de l'outil-----	91
3.2.3.1	Remue-méninges sur la structuration de l'outil de veille : second préalable	92
3.2.3.2	Focus sur la formalisation de la structuration de l'interface de veille -----	93
3.2.3.3	Collecte et tri des différentes sources veillées : un préalable -----	95
3.2.3.4	Gestion des contenus : nettoyage de la base de données documentaires -----	96
3.2.3.5	Freins techniques de l'outil -----	98

3.2.3.6	Mise en production et tests de non régression des données -----	99
3.2.3.7	Suggestions d'usages avec l'abonnement pro-----	100
4	<i>Les prémices d'une nouvelle organisation -----</i>	102
	<i>Conclusion : Bilan et perspective -----</i>	105
	<i>Abréviations -----</i>	111
	<i>Liste des abréviations, sigles et acronymes -----</i>	112
	<i>Bibliographie-----</i>	114

Liste des tableaux

<i>Figure 1 - Organigramme simplifié de l'axe Pôle veille</i>	<i>38</i>
<i>Figure 2 - Entrée du Pôle veille documentaire</i>	<i>47</i>
<i>Figure 3 - Page de garde du portail documentaire « Emploi et management »</i>	<i>48</i>
<i>Figure 4 - Nuage de mots thématiques du portail</i>	<i>52</i>
<i>Figure 5 - Page de garde du portail documentaire « Veille économique locale »</i>	<i>54</i>
<i>Figure 6 - Quote-part horaire des activités en l'état</i>	<i>65</i>
<i>Figure 7 - Quote-part horaire des activités projetées</i>	<i>65</i>
<i>Figure 8 - Interactions dans l'agrégation de contenu</i>	<i>77</i>
<i>Figure 9 - Fonctionnalités principales d'Inoreader</i>	<i>86</i>
<i>Figure 10 - Plan de management – Grandes phases du projet</i>	<i>88</i>
<i>Figure 11 - Diagramme de Gantt – Chronologie du projet</i>	<i>90</i>
<i>Figure 12 - Remue-méninges sur tableau papier</i>	<i>92</i>
<i>Figure 13 - Organisation des centres d'intérêts (Alexandrie / Inoreader)</i>	<i>93</i>
<i>Figure 14 - Inoreader : Tableau de bord structuré</i>	<i>94</i>
<i>Figure 15 - Exemple de la variété des conteneurs OPLM</i>	<i>95</i>
<i>Figure 16 - Dédoublonnage des sources dans Inoreader</i>	<i>96</i>
<i>Figure 17 - Détail du taggage des sources</i>	<i>96</i>
<i>Figure 18 - Etats de santé des fils de syndication</i>	<i>97</i>
<i>Figure 19 - Inoreader : vue du tableau de bord finalisé</i>	<i>100</i>

Prolégomènes :
tenants et aboutissants d'un pôle veille
documentaire à Pôle emploi, une
problématique à plusieurs niveaux

En préliminaires, et afin de mieux cadrer le contexte de la mission de stage qui m'a été confiée au siège de Pôle emploi mais aussi, afin de mieux exposer ma réflexion dans ce mémoire, il m'est apparu nécessaire de retracer l'histoire et l'évolution d'un système public bâti autour du marché du travail et de l'emploi. Pourquoi ? Les organismes qui se sont succédé sont issus de l'enchaînement d'un ensemble de processus historiques, politiques et sociaux-économiques. Ces évolutions ont eu des impacts forts sur les stratégies d'entreprise et les organisations internes de chacun de ces organismes. Pôle emploi tire de ces origines « ancestrales » des enseignements et y puise les fondements de sa vocation et de ses axes de développements futurs.

Dans le même ordre d'idées, il est important d'évoquer les missions que chacun d'eux ont eues et sans lesquelles l'institution Pôle emploi et ses composantes n'auraient jamais vu le jour. Ce préliminaire ne se veut pas exhaustif, mais il est des marqueurs importants qu'il me semble pertinent de prendre en considération pour mettre en relief la situation actuelle.

Le cadre historique, mémoriel et institutionnel planté, cela va nous permettre de mieux aborder la nature du rôle du pôle veille documentaire (PVD) au sein de l'institution Pôle emploi à ce jour. Comment est articulé son positionnement au sein de la direction de la communication et des relations institutionnelles (DirCom) et dans l'institution ? Quelles sont ses évolutions dans un contexte changeant ? Ses missions, les enjeux auxquels il est confronté, et les objectifs fonctionnels et techniques auxquels il se doit de répondre actuellement.

« Quis, quid, ubi, quibus auxiliis, cur, quomodo, quando »¹, selon l'Hexamètre de Quintilien. Après un état des lieux préalable, ma démarche sera celle de l'étonnement et du questionnement inspiré de l'enseignement de Quintilien. Je serai à même de vous présenter la démarche qui a été la mienne dans le projet d'implémentation d'une nouvelle plateforme de syndication de flux, en ayant comme fil conducteur, le remaniement des activités sur lequel il doit aboutir. Je présenterai, de même, une analyse des perspectives qui s'ouvrent suite à cette réorganisation. Dans quelle stratégie de développement le pôle veille documentation s'engage-t-il actuellement ?

¹ « Qui, quoi, où, combien, pourquoi, comment, quand ? »

Les orientations stratégiques et les missions du pôle veille documentation ont évolué en coïncidence avec ceux de l'institution dont il dépend. Les collaborateurs du PVD ont exprimé un besoin crucial de libérer du temps sur leurs activités quotidiennes de veille. Pourquoi et dans quels buts ? Les échanges, lors de mes questionnements ont apporté comme réponses qu'il est nécessaire aux documentalistes de s'impliquer sur des tâches à plus grandes valeurs ajoutées et en premier lieu de s'investir sur une plus grande amplitude horaire dans la veille image. Ces personnes, issues d'horizons professionnels composites, ont aussi exprimé le besoin prégnant de favoriser une façon de travailler en collégialité, tout en rationalisant et en améliorant leurs pratiques de veille.

De là, une réflexion a été conçue autour de la veille « emploi et management » et sur la façon la plus appropriée de normaliser la somme de travail investie sur ce domaine de veille. Comment mettre en œuvre une nouvelle solution d'agrégation et de syndication de contenus web plus automatisée ? Quel outil choisir ? Quelle solution avantageuse en termes de coût adopter ? Comment optimiser les actions de veille et de diffusion des alertes au travers de l'implémentation d'une nouvelle plateforme collaborative ? Comment réorganiser les activités du service de façon plus égalitaire et plus équitable grâce à l'aide apportée par la mise en place de cette plateforme de veille collaborative ?

L'enjeu va bien au-delà d'une amélioration technique apportée par l'implémentation d'un nouveau logiciel dans l'écosystème du PVD. Cette installation implique aussi des mutations dans les pratiques et les comportements professionnels. Comment organiser au mieux les pratiques de travail de chacun ? Comment pallier aux absences des uns ou des autres ? Comment mieux se coordonner dans la répartition des charges de travail ? Comment mieux communiquer et partager ses connaissances ?

En somme, comment potentialiser et rendre plus efficiente l'activité de veille des documentalistes dans le cadre d'une implémentation d'une plateforme de veille collaborative ? C'est ce que nous aborderons au travers de ce mémoire pour lequel je donnerai volontiers une tournure monographique et pratique et pour lequel j'ai pris le parti de progresser par ordre d'importance en allant vers une granularité de plus en plus fine.

Première section :
jalons historiques, conjoncture et
contexte

1 Pôle emploi face à ses défis : une évolution tout en contraste

Depuis les annonces du gouvernement à propos des réformes structurelles sur le marché du travail et de l'emploi (réforme du code du travail, contrats aidés, ordonnances applicatives pour ne citer que ces exemples), Pôle emploi est souvent cité en bien ou en mal et mis en première ligne pour souligner les problèmes de l'Etat à endiguer le chômage. En effet, à partir de 2018, avec les réformes de la loi sur le travail et le projet d'accord national interprofessionnel sur l'indemnisation du chômage, l'une des stratégies qu'entretient le gouvernement est de réformer l'assurance chômage afin de tendre à la fusion complète de ce qui reste de l'assurance chômage obligatoire gérée par l'Unedic et de Pôle emploi, notamment par la création d'un revenu d'indemnisation unique : l'assurance chômage universelle. Cette mutation impacterait nettement l'administration de Pôle emploi.

Il faut souligner que l'institution a accompagné des millions de demandeurs d'emploi dans le cadre de sa mission de service public depuis 2008 ; il s'y trouve une dimension idéologique forte d'accompagnement des publics. Depuis les années 70, devant une certaine faiblesse à réduire le taux de chômage structurel qui reste systématiquement élevé, de multiples plans directeurs ont cherché à améliorer l'efficacité de l'établissement. C'est pour cela que Pôle emploi est entré dans une démarche intensive de mutation digitale, afin de rendre de meilleurs services aux usagers et aux entreprises.

Cette structure en pleine digitalisation et tournée vers l'innovation, doit faire face à une très forte concurrence, et particulièrement sur le web. Certains acteurs du recrutement jugent aujourd'hui que c'est un organisme dépassé, sur fond de fantasmes d'algorithmes de « matching » automatique, sans intermédiation, sans intelligence émotionnelle ni affinité, ni perception affective. Sites internet, associations, sociétés privées ; désormais les entreprises et les chômeurs élargissent leur recherche bien au-delà de Pôle emploi, mais ici c'est une logique de rentabilité et de la forte sélectivité qui est opérée. Il est donc nécessaire aux conseillers et aux managers de se maintenir au plus proche des évolutions du marché du travail, ce en quoi, le pôle veille documentaire leur apporte une aide précieuse.

Certains pensent que privatiser Pôle Emploi et externaliser ses missions de service public à des opérateurs privés est une piste à développer. Cette idée récente est à la source de débats houleux. Coexiste une grande volonté de régionalisation du marché du travail et donc supprimer la politique de l'emploi national. Pour exemple, certains élus proposaient l'une ou l'autre de ces finalités dans leurs programmes en 1994 ou en 2016. Est-ce la solution ? De nombreuses questions reviennent de façon récurrente dans, la presse, les médias auxquelles vous pourrez vous référer pour approfondir tout le spectre des sujets qui y sont évoqués.

Comment esquivier ces critiques ? Il y a des enjeux prospectifs importants pour la veille à Pôle emploi. Par exemple, marché de l'emploi et enseignement/formation continue sont intimement liés. De nouveaux emplois apparaissent continuellement, d'autres s'éteignent. La menace étant qu'il faut maintenant se former continuellement, tout au long de sa vie pour répondre à l'évolution d'un marché du travail toujours plus vivant et changeant. Actuellement, personne ne sait comment le marché de l'emploi de l'avenir sera en 2040, donc on ne sait pas ce qu'il faudrait précisément enseigner aux enfants actuellement. Une grande partie de ce qui est enseigné aux enfants actuellement sera sans pertinence quand ils auront 40 ans. Pôle Emploi aide-t-il à établir des perspectives d'avenir ? Est-il en mesure de détecter des signaux faibles ?

Même si l'on devine qu'il y aura de nouveaux emplois qui se créeront, est-on sûr qu'il y aura suffisamment de nouveaux emplois ? Même s'il y a de nouvelles occupations, est-on assuré que les salariés puissent continuellement se former, se réinventer ? Tout l'intérêt d'une cellule de veille est de pouvoir détecter les signaux faibles. D'anticiper le mouvement et les configurations changeantes du marché du travail. Comment rendre prévisible et lisible l'avenir ? L'analyse de la multitude des données produites sur ces domaines de prédilection, des travaux menés sur la transparence du marché du travail, peut-elle être une solution de postérité ?

La puissance au XXIe siècle part des données, de leur maîtrise. Dans les domaines de la documentation, de l'information, de la communication et du marketing, l'atout principal et la ressource principale, ce sont les données. L'une des questions essentielles par son impact, tant politique qu'économique, est de savoir qui contrôle et qui détient les données ? Que ce soit dans le domaine de la politique de l'emploi comme dans tous autres domaines, il y a une très forte concurrence sur ce thème. Comment un service de veille peut-il y assurer un rôle de vigie ?

Il y a une forme de complicité à donner les informations en s'ouvrant au choc de transparence qu'est l'open data car celles-ci sont captées et exploitées par la concurrence. Si on ne peut pas (dans le système moderne où prône la décision des pouvoirs publics) arrêter cette libre exploitation, il est cependant possible de l'influencer et de l'infléchir par la coopération avec cette concurrence et chercher des points de convergence et d'accord.

Par ces multiples aspects, il est compréhensible que les thématiques du travail, de l'emploi et du chômage, cristallisent les idées et monopolisent les discours et que, dans le même temps, ces échanges font la part belle des bulles médiatiques. Ils exposent pôle emploi à des critiques de tout ordre. Outre le fait que l'institution, mal aimée et malmenée (Il suffit d'un mot dièse (« #poleemploi ») pour répandre un néologisme sur les réseaux sociaux, le « pôle emploi bashing » ...), soit toujours sous le feu de l'actualité, on assiste à une course à l'information. L'information est très périssable. Auparavant il n'y avait pas tant de pressions sur les flux médiatiques.

La refonte de la marque de l'organisme public et de son image (rebranding) entamée en co-synergie avec la fusion de 2008, joue un rôle important. Elle est la résultante du processus d'intégration de l'ensemble des équipes des professionnels de l'emploi au sein d'une seule institution, Pôle emploi, pour proposer de meilleures solutions de veille et de communication sur son image et sur le marché de l'emploi et du travail. D'un point de vue marketing, la stratégie actuelle est de hisser le nom Pôle emploi au rang de marque et de faire valoir son image de marque (Cf. rapport annuel 2015/16), de positionner l'institution en tant que nouveau prestataire d'offre, d'adapter la communication de Pôle emploi en fonction des publics cibles et de faire vivre la marque et son positionnement.

La motivation et les objectifs de réaliser un saut qualitatif dans le développement des services à l'interne et à l'externe, et de positionner Pôle emploi comme opérateur principal de référence au cœur de la politique de l'emploi est encore plus appuyée par les orientations stratégiques 2015-2020 de l'organisation.

Les fers de lance sont :

- ✓ De favoriser la responsabilité sociétale et écoresponsable de l'entreprise en l'appliquant à la gouvernance et à la gestion de l'établissement.
- ✓ De mobiliser le personnel autour des enjeux de l'établissement.
- ✓ De moderniser et simplifier les méthodes de travail en interne.
- ✓ Le développement des outils et services digitaux et la maîtrise de ces outils.
- ✓ Une acculturation digitale en interne même pour les néophytes.
- ✓ De fluidifier l'information et renforcer la communication.
- ✓ De favoriser la culture de l'innovation et de l'intrapreneuriat en interne tout azimut (Cf. création de « labonneboite.fr » sur fond d'algorithmes prédictifs, « Emploi-store.fr » le facilitateur en ligne pour trouver les meilleurs services autour de l'emploi, ...).

Ces orientations très appuyées sont autant d'oriflammes pour esquisser le futur. Ce qu'il faut retirer du paysage actuel rapidement brossé, c'est que Pôle emploi grandit et se diversifie. Son objectif de transparence sur le secteur du marché de l'emploi, qui l'amène à être en ligne de mire de ses détracteurs, se trouve boostée par sa politique du tout numérique. Il lui faut trouver des biais de communication positive sur son image, se renouveler, prouver son efficacité, montrer ses résultats, obtenir plus de satisfaction des utilisateurs. Le digital rend l'entreprise plus visible, et l'aide à développer une notoriété améliorée et doper son retour sur investissement. Il est donc critique pour elle de veiller au grain et d'être à l'écoute des moindres signaux faibles pour anticiper sur son avenir entrepreneurial.

« Pour savoir où l'on va, il faut savoir d'où l'on vient » pour parodier l'historien Fernand Braudel. Ce qui nous amène à évoquer d'où Pôle emploi tire ses racines.

2 Comment la notion moderne de « marché du travail et de l'emploi » s'est ennobli

La notion moderne de marché du travail naît dans le courant du XIXe S. avec l'apparition des premières bourses du travail, même si elle puise ses racines bien avant. Il s'agit de maîtriser les dangers qu'entraînent la paupérisation de la société et le vagabondage mais aussi répondre à l'importante demande de main d'œuvre qu'entraîne la première révolution industrielle ainsi qu'aux premières grandes vagues d'immigrations de l'époque moderne. Le terme de « chômeur » apparaît au tournant du XX^e siècle pour qualifier les personnes involontairement et momentanément privés de travail et se différenciant des personnes volontairement oisives².

Auparavant, la position de l'Etat français se singularisait par un non-interventionnisme et une grande libéralité en matière de travail, la bienfaisance était de mise. Les profonds remaniements du tissu économique et industriel et ses impacts sociaux et politiques conduisent au vote de deux lois qui vont fondamentalement changer la donne. Un nouveau paradigme voit le jour : l'Etat va devenir le garant du niveau de vie des chômeurs entre deux périodes d'activités salariées. C'est l'embryon de ce que l'on appellera plus tard « l'Etat providence » et de l'immersion des pouvoirs publics dans l'activité sociale à des fins politiques. La loi du 14 mars 1904 institue les premiers bureaux de placement publics gratuits et la loi de finances du 22 avril 1905 accorde des subventions aux caisses de secours pour certaines classes de chômeurs. L'Etat français commence à prendre une part de responsabilité dans le marché du travail et de l'emploi afin d'apporter un soutien aux travailleurs actifs privés de travail ; l'absence d'un revenu par le labour commence à être compensée par une allocation de substitution. En d'autres termes, c'est parce qu'il participe à l'économie et à l'élévation de la société par son labour qu'un travailleur qui entre dans une période de chômage devient légitime à se voir garantir un certain niveau de vie par les bons offices de la puissance publique.

² Il est à noter que de nos jours, la préférence est de ne pas utiliser le terme de « chômeur » (trop stigmatisé dans notre société actuelle), au profit du terme plus « technique » de « demandeur d'emploi »

Depuis le début du XX^e siècle, du fait même de la création des différentes institutions en charge des demandeurs d'emploi, les liens entre indemnisation et placement se renforcent progressivement. L'État va intervenir équitablement et durablement au profit de l'ensemble des chômeurs. Les crises pétrolières, puis financières vont alourdir la pression et casser l'équilibre entre l'offre et la demande de travail. Le plein-emploi semble être un objectif inatteignable, le chômage devient endémique : en 1967, le taux de chômage atteint 2,5% pour moins de 50 millions d'habitants, un chiffre anecdotique face au 10% que la France connaît depuis quasiment 1997 pour près de 67 millions d'habitants. Cette pression socio-démographique va faire monter en puissance la stratégie des différents gouvernements qui se sont succédé depuis le fondement de la V^e république au profit de l'accompagnement au retour à l'emploi des demandeurs d'emploi.

3 Les acteurs de l'emploi, une forte émulation sur le marché du travail

Les acteurs de l'emploi regroupent des institutions, des organismes ou des entités qui contribuent diversement à l'accompagnement des demandeurs d'emploi et au bouillonnement du marché du travail et de l'emploi. Ces acteurs peuvent être publics ou privés.

Il ne serait pas pertinent de répertorier les quelques centaines d'acteurs qui animent et émulent le secteur du travail et de l'emploi dans le cadre de ce mémoire. Ce qui est pertinent de souligner, c'est que les technologies de l'information et de la communication, l'avènement du numérique et de toutes les facilités qui sont permises par l'ère digitale, notamment induites par le remarquable essor du web 2.0 et du participatif dans l'information, comme de l'ubérisation de la société, sont des facteurs qui ont permis l'apparition d'une concurrence sagace, profuse et multimodale.

Le marché du travail et de l'emploi est un gisement économique très important, source de revenus conséquents. Gagner des parts de marché sur le marché du travail suppose un grand moissonnage des offres d'emploi. Les opérateurs privés (job-boards et autres acteurs tels Adecco, Google, Leboncoin) l'ont tôt compris, se positionnent sur le marché, et viennent bousculer la donne en mettant en avant la recherche du profit et de la rentabilité. De fait une très forte concurrence public/privé s'établit au dépend du lien social.

Parmi les acteurs majeurs, Pôle emploi se démarque par son positionnement non-commercial et sa mission de transparence sur le secteur du marché de l'emploi : c'est un opérateur public qui a le rôle d'instrument au service de la cohésion sociale. Il a vocation à créer du lien dans le tissu social grâce au maillage qu'il permet sur le marché de l'emploi et dont il est un chaînon de tout premier plan. Avec 7,4 millions d'offres d'emploi publiées en 2016, Pole-emploi.fr est le premier site d'annonces d'emploi en France. C'est le résultat d'un changement de stratégie opéré en 2013 : plutôt que de continuer à concurrencer les autres sites, l'opérateur public a choisi de développer des partenariats avec eux et aussi d'héberger leurs offres. S'en est suivi un changement d'échelle, avec le passage de 120 000 à 600 000 offres disponibles mais avec la contrepartie d'un contrôle plus difficile ce qui peut amener aux problèmes dits « d'arnaques à l'emploi » car les vérifications deviennent fastidieuses.

Comme nous le développerons plus loin, le service de veille et de documentation s'est déployé depuis sa création, et a évolué dans ses missions d'accompagnement au gré des fusions et des nouvelles stratégies institutionnelles mais travaille aussi sur les différents canaux de recrutement qui ne passeraient pas spontanément par l'opérateur public.

Avant d'évoquer Pôle emploi, il est nécessaire d'évoquer les institutions qui l'ont précédé.

3.1 L'Assurance chômage obligatoire et le réseau Unedic

3.1.1 Création de l'Assurance chômage

Institué par la convention du 31 décembre 1958, sous la naissante Constitution de la V^e République présidée par le Général de Gaulle, les partenaires sociaux (organisations d'employeurs, syndicats, salariés et hauts fonctionnaires) créent le régime de l'Assurance chômage obligatoire dont ils seront les gestionnaires.

3.1.2 Fonction et missions de l'Assurance chômage

Historiquement, le régime de l'Assurance chômage obligatoire émane de la confédération nationale des organismes subventionnés par la loi de 1905. C'est un système national de protection sociale, non rattaché à la Sécurité Sociale, qui avait pour finalité d'apporter un soutien financier aux salariés involontairement et momentanément privés de travail. Il s'agissait de verser aux chômeurs un revenu de remplacement, de manière identique sur tout le territoire, en complément de l'aide publique de l'Etat. Ce revenu de remplacement est supposé leur permettre de réaliser dans les meilleures conditions possibles leur réinsertion dans la vie professionnelle.

Ce système était financé par les contributions des employeurs et des salariés. Les fonds collectés étaient reversés sous forme d'allocations mais aussi affectés à des dépenses d'aide au retour à l'emploi.

3.1.3 Réseau et services de l'Unedic-Assedic

Lors de la création du régime de l'Assurance chômage obligatoire, le texte de l'accord national interprofessionnel prévoyait qu'il serait géré par l'Union Nationale Interprofessionnelle Pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce (Unedic), des Associations pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce (Assedic) et le Garp (Groupement des Assedic de la région parisienne) afin de garantir l'application des dispositifs d'aide aux salariés privés d'emploi. Leurs statuts juridiques relevaient des organismes de droit privé, de type « associations loi de 1901 », remplissant une mission d'intérêt général.

Les Assedic étaient implantées sur l'ensemble du territoire Français et fédérées, au niveau national, par l'Unedic. Le réseau constitué était un véritable acteur de l'accompagnement au retour à l'emploi et de la vie économique et sociale dans les régions. L'Unedic mettait en place la réglementation décidée par les partenaires sociaux tout en veillant à son application et à ses évolutions et assurait la gestion financière du régime. Les Assedic en garantissaient la mise en œuvre au plan local.

A son apogée, le réseau Unedic-Assedic possédait 700 sites d'accueil, offrant un service de proximité à même de répondre aux intérêts des demandeurs d'emploi et aux employeurs. L'accessibilité aux services était, elle-même, sans cesse renforcée par tous les moyens de communication et de services à distance se développant à l'époque et un centre de documentation et d'information pris place au siège de l'Unedic, à même de répondre aux questions des demandeurs d'emplois et des employeurs. La quasi-totalité du réseau a fusionné avec l'ANPE sur le tournant de 2008 pour donner naissance à Pôle emploi. Seule l'Unedic a conservé une petite entité à part entière se composant de 107 personnes en 2017.

3.1.4 Fonction et missions de l'Unedic-Assedic

Jusqu'en 2008, les missions majeures dévolues au réseau Unedic-Assedic étaient :

- ✓ D'assurer les relations avec les instances nationales des partenaires sociaux et les pouvoirs publics.
- ✓ De mettre en place la réglementation décidée par les partenaires sociaux tout en veillant à son application et à ses évolutions.
- ✓ D'assurer la gestion financière du régime.
- ✓ De centraliser, analyser et prévoir les informations liées à l'emploi et au chômage, et rendre disponibles ces données statistiques aux partenaires sociaux et aux pouvoirs publics.

- ✓ De représenter l'Assurance chômage auprès des instances internationales, procéder à l'analyse des études et des recherches dans le domaine de l'emploi dans le monde.

Au plan local, les Assédic assuraient l'inscription et le suivi des demandeurs d'emploi, leurs indemnités, le versement d'aides au retour à l'emploi et le recouvrement des contributions.

De plus, elles étudiaient les marchés locaux de l'emploi et proposaient des mesures d'accompagnement aux chômeurs, adaptés à leurs situations et aux réalités locales.

3.2 L'Agence Nationale Pour l'Emploi

3.2.1 L'institution

L'ANPE a été créée il y a cinquante ans, le 13 juillet 1967, par le secrétaire d'Etat aux problèmes de l'emploi, Jacques Chirac, sous la présidence de Charles de Gaulle. Des agences s'installent rapidement dans chaque région pour couvrir uniformément le territoire. La France comptait alors 430.000 chômeurs, soit 2 % de la population active, ce qui était déjà considéré à l'époque comme posant problème, le désœuvrement ayant mauvaise presse (alors que de nos jours, il est considéré que le plein-emploi est atteint avec un taux de chômage à 5 % de la population active). À l'ANPE, le suivi était très personnalisé notamment par des psychologues du travail, et même jusqu'à l'accueil des demandeurs où les conseillers portaient un uniforme de rigueur. On traite alors le chômeur comme un client qu'il faut placer. Dès cette époque, il y a une très forte question d'image et de représentativité que doit renvoyer l'opérateur public de placement pour donner l'impression que les pouvoirs publics traitent les questions du Travail et de l'emploi avec tout le sérieux qu'il requiert.

Au fur et à mesure des décennies, le contexte change, d'abord parce qu'il y a beaucoup de personnes, notamment des femmes, qui sont rentrées sur le marché du travail. La population française s'est transformée également, tant en nombre que dans la structure des âges et dans la variabilité des profils salariaux. L'évolution du marché de l'emploi a été impactée par les réalités socio-économiques et politiques. Pour gérer l'afflux de demandes, l'ANPE va se moderniser notamment grâce aux technologies de l'information et de la communication ; l'inscription par internet devient obligatoire.

Toutes les réflexions actuelles menées à PE convergent vers l'obtention d'une meilleure vision de l'image que renvoi PE. La nouvelle stratégie de groupe s'intitule « l'Agence de demain ». Deux axes forts, convergeant vers une meilleure réception des demandeurs d'emploi, afin d'obtenir un taux de satisfaction relativement important.

Ces axes étaient :

- ✓ De renouveler l'accueil physique.
- ✓ De renouveler l'accessibilité à l'information sur internet.

Le même travail était organisé auprès des élus pour augmenter la perception positive de l'organisme public

3.2.2 Fonctions et missions

L'ANPE était une structure dont l'objet était la transmission d'informations entre employeurs et personnes désirant être embauchées. Elle s'occupait d'améliorer et de coordonner le marché du travail, de centraliser les offres et les demandes d'emploi. Elle effectuait des statistiques sur le nombre de demandeurs d'emplois et gérait des centres de ressources spécifiques pour aider les chercheurs d'emplois dans leurs démarches et leurs parcours de recherche d'emploi.

Elle gérait aussi le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME). Il fût conçu en 1974 en partenariat avec les représentants des employeurs et des organisations professionnelles. Depuis 1976, l'ANPE s'employait à l'affichage public et à la promotion des offres d'emploi.

3.3 Pôle emploi, l'actuel E.P.N. issu de la fusion des précédentes institutions

3.3.1 L'institution

Pôle Emploi, nouvelle institution à l'activité foisonnante, fruit de la fusion de l'ANPE et du réseau de l'assurance chômage (Unedic-Assedic). Il a été créé par la loi n° 2008-126 du 13 février 2008 portant réforme de l'organisation du service public de l'emploi. 900 professionnels de l'AFPA sont aussi assimilés à Pôle emploi en 2010. Son domaine d'action se déploie sur l'ensemble du territoire français. Son but est d'apporter aux demandeurs d'emploi et aux entreprises des services plus nombreux et plus personnalisés tout en réduisant et simplifiant un bon nombre de démarches fastidieuses et rédhibitoires pour les usagers. Pôle emploi se veut précurseur, au service de la société française, en mettant la diversité, le développement durable et la responsabilité sociétale au cœur de sa stratégie et de ses valeurs.

Réglementairement, elle est classée, dans la nomenclature d'activités française, dans le secteur d'activité de l'administration publique et la tutelle des différents secteurs de l'activité économique (NAF/APE 84.13Z). Son siège principal, le siège national, est actuellement établi dans l'immeuble dit « le Cinétic », 1 avenue du Docteur Gley Paris 20^e, avec des annexes aux alentours.

Dans sa forme juridique, Pôle emploi est un établissement public national à caractère administratif, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, soumis aux règles comptables applicables aux entreprises industrielles et commerciales.

En matière d'achat, cette Institution est soumise à l'ordonnance du 23 juillet 2015 et au décret d'application n°2016-360 du 25 mars 2016 relative aux marchés passés par certaines personnes morales publiques et/ou privées non soumises au code des Marchés publics.

Sur le plan institutionnel, la gouvernance de Pôle emploi est tripartite. Elle prend vie au travers du Conseil d'administration (constitué de différents partenaires sociaux et hauts fonctionnaires d'Etat), du comité d'audit et des comptes ainsi qu'au travers du comité stratégique et d'évaluation, confiés l'un et l'autre à chacun des vice-présidents du Conseil d'administration. L'établissement est rattaché au ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social.

S'agissant de sa gouvernance au niveau national, l'influence de l'institution prend appui sur un conseil d'administration conjointement à une direction générale. Le Directeur général, nommé par décret en conseil des ministres et approuvé par le conseil d'administration, exerce la direction de Pôle emploi dans le cadre des orientations définies par le conseil d'administration et l'Etat.

Une convention pluriannuelle d'objectifs et de gestion est conclue entre l'État, l'Unedic et Pôle emploi. Elle définit les objectifs assignés à Pôle emploi au regard de la situation de l'emploi et des moyens prévisionnels qui lui sont alloués par l'Unedic et l'État.

S'agissant de sa gouvernance au niveau régional, l'action de Pôle emploi prend appui sur une organisation déconcentrée au sein de 17 directions régionales depuis la fusion des Régions en janvier 2016. Les directions régionales correspondent aux régions administratives et chaque région administrative est dotée d'une direction régionale considérée comme un établissement. Celles-ci sont elles-mêmes structurées en 96 directions territoriales (correspondant généralement à un département), auxquelles sont rattachées 1040 agences de proximité et relais Pôle emploi. Dans chaque région, le directeur régional de Pôle emploi signe avec le Préfet une convention visant à programmer les interventions de Pôle emploi au regard de la situation locale de l'emploi et du marché du travail, à préciser les conditions de sa participation et de l'évaluation de son action ainsi qu'à définir les conditions de sa coopération avec les maisons de l'emploi, les missions locales et les partenaires locaux.

L'organisation de l'institution se veut structurée de façon matricielle. Comme dans toute organisation, l'autorité administrative décide des orientations et édicte les consignes dans une démarche de concertation. Le réseau déconcentré d'antennes, qui en constitue le socle, est confié aux conseillers de Pôle emploi et à leurs managers qui mettent en application ces dispositions. Aux plans locaux, les antennes de pôles emploi sont des lieux privilégiés destinés à recevoir les demandeurs d'emploi. Les conseillers y ont un rôle d'accompagnement des demandeurs d'emploi et apportent des réponses à leurs questions.

Outre cet accompagnement physique, il y a tout un écosystème de sites internet et d'outils digitaux estampillés Pôle emploi dédiés à diverses thématiques (emploi store, ...). A ceci s'ajoute une myriade de comptes officiels sur réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Google+) animés par des professionnels de l'emploi des antennes locales.

La masse salariale de Pôle emploi est constituée au neuf-dixièmes de contrats qui relèvent du droit privé. Pour le reste, certains salariés relèvent du statut de la fonction publique (par choix suite à la fusion de 2008 ou dans d'autres considérations).

A l'été 2017, Pôle emploi apparaît comme une entreprise de service en réseau, forte de l'expérience et du savoir-faire de près de 54 300 professionnels de l'emploi et collaborateurs, de 67 plateformes de services et de 1040 agences de proximité et relais.

3.3.2 Missions et engagements

Dans le cadre de sa mission de service public en charge des politiques générales concernant l'emploi et le marché du travail, Pôle Emploi s'engage à garantir l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi et à répondre aux besoins de recrutement des entreprises. Conformément aux dispositions de l'article L. 5312-1 du code du travail, Pôle emploi s'attèle à la définition et la mise en œuvre des politiques générales concernant l'emploi et le marché du travail et à la mise en œuvre de politiques de développement régional pour réduire le chômage. Intermédiaire actif entre les demandeurs d'emploi et les entreprises, Pôle emploi développe son action pour dynamiser le marché du travail. Il a en particulier « pour mission d'accueillir, informer, orienter et accompagner les personnes à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel, de prescrire toutes actions utiles pour développer leurs compétences professionnelles et améliorer leur employabilité, de favoriser leur reclassement et leur promotion professionnelle, de faciliter leur mobilité géographique et professionnelle et de participer aux parcours d'insertion sociale et professionnel ». Dans une politique dite « d'activation des dépenses de chômage », l'organisme public assure l'indemnisation en contrepartie d'une vérification des démarches actives de recherche d'emploi et de façon transitoire le recouvrement des cotisations d'assurance chômage.

Pour clarifier, Pôle emploi a pour charge :

- ✓ L'accueil et l'inscription des demandeurs d'emploi.
- ✓ L'accompagnement, l'orientation et la formation de chaque demandeur d'emploi dans sa recherche d'emploi jusqu'au placement.
- ✓ L'accompagnement de tous les porteurs de projet jusqu'à aboutissement de leurs démarches.
- ✓ La réponse aux besoins de recrutement des entreprises.
- ✓ L'information sur le marché du travail.
- ✓ La prospection du marché du travail en allant au-devant des entreprises.
- ✓ Le recueil statistique, le traitement, la diffusion et la mise à disposition en open-data des données relatives au marché du travail et à l'indemnisation des demandeurs d'emploi.
- ✓ La mise en œuvre de toutes les autres actions confiées par l'État, les collectivités territoriales et l'Unedic en relation avec sa mission.
- ✓ L'indemnisation des demandeurs d'emploi par le versement des allocations pour le compte de l'organisme gestionnaire du régime d'assurance chômage et pour le compte de l'État.
- ✓ La vérification du caractère positif des démarches de recherche d'emploi des demandeurs d'emploi dans une conception incitative en contrepartie des allocations chômage.

Outre le fait d'être une « bourse à l'emploi », Pôle emploi est aussi un formidable outil de recensement à des fins statistiques (à destination de la Direction Adjointe de la Recherche et des Etudes Statistiques). La multitude et la variété des « chiffres du chômage » qui émanent de Pôle emploi servent d'indicateurs au ministère du travail et à Pôle emploi. Au travers de ce recensement, la politique de l'Etat français dans les questions du marché du travail et de l'emploi concentre toutes les attentions et cristallise les débats. Il y a souvent à ce sujet des emballements médiatiques très importants et des critiques acerbes. Pôle emploi est d'ailleurs, tel un avant-poste, sur la ligne de front du champ de bataille des débats médiatico-politiques.

Le pôle veille et documentation assure une tâche de tout premier plan en termes de veille à l'image, qui est de détecter en amont, par une surveillance quotidienne accrue, et de signaler tout événement ou toute citation directe ou indirecte qui pourrait impacter de près ou de loin l'institution.

3.3.3 Rôle des conseillers

Le conseiller met en œuvre les services de Pôle Emploi pour accompagner des demandeurs d'emploi au retour à l'emploi. Chaque demandeur d'emploi est pris en charge par un professionnel qui a un rôle de conseil en emploi et insertion socioprofessionnel envers les demandeurs d'emploi dont il s'occupe. Il accueille, informe et oriente les personnes. En ce sens il a en charge l'accompagnement du bénéficiaire vers un nouvel emploi stable mais doit également être en mesure de conseiller en matière de formations et assurer la promotion des dispositifs existants, notamment l'emploi store. Il gère également les entretiens de suivi et a auprès des entreprises un rôle de conseiller et d'orientation pour les aider au mieux dans leurs recrutements.

Ces professionnels ont un besoin constant d'informations récentes et actualisées sur leurs domaines de compétence. Ils sont les premiers récipiendaires de la veille. Les veilles organisées par le pôle veille et documentation sont donc de première utilité dans leur quotidien.

3.3.4 Quelques jalons numériques

Selon le site pole-emploi.org, en 2016

- ✓ 4 millions de personnes inscrites à Pôle emploi ont retrouvé un emploi,
- ✓ 8,5 millions d'inscriptions de demandeurs d'emploi sur l'année,
- ✓ 403.000 entreprises qui utilisent ses services
- ✓ 33,2 milliards d'euros versés aux demandeurs d'emplois et aux entreprises pour le compte de l'assurance chômage et 3,3 milliards d'euros versés pour le compte de l'état et du fonds de solidarité,
- ✓ 45,6 millions de visites par mois sur pole-emploi.fr et 2 millions de visites par ans sur pole-emploi.org.

4 Positionnement et activité du pôle veille documentaire au sein de P.E.

4.1 Evolution historique de la cellule de veille et de documentation

Dans toutes les marches des entreprises, il y a des mutations qui sont inévitables pour suivre le mouvement sociétal et s'adapter aux contextes politico-économiques du moment, ce qui impose des changements de stratégies majeurs et de nouvelles organisations.

Il est force de souligner que l'évolution de la cellule de veille et de documentation est intrinsèquement liée à l'histoire des institutions publiques dans lesquelles elle a pris son envergure. Cependant, au fil du temps, les aspirations ne sont plus les mêmes, les orientations stratégiques et les destinations ont changées.

Au travers du panorama exposé ci-après, divers aspects sont évoqués pour mettre en lumière la marche progressive qui s'est accomplie pour passer d'un centre de ressources documentaire à un service interne de veille documentaire.

4.1.1 D'un centre de documentation à l'Unedic...

4.1.1.1 Historique

En 1994, un Centre de Ressources Documentaires (CRD) avait été aménagé, sous l'impulsion de la Direction de l'Information et de la Communication (DIC) dont il faisait partie intégrante, afin de créer un véritable centre documentaire et de rassembler les ressources disséminées, sans liens de classements, dans différents services. En termes de valeur ajoutée, il y a été adjoint un espace de consultation et de recherches personnel. Ce CRD devenait, dès lors une entité à part et autonome ; un centre de documentation généraliste distinct de celui de la Direction des Affaires Juridiques de l'Unedic. La majorité de la gestion documentaire se faisait sur support papier.

En 2002, un audit a été réalisé dans l'objectif de moderniser l'organisme public. Il apporte un nouveau regard sur la fonction de documentaliste à l'heure de l'ouverture sur le monde numérique et les possibilités qu'il offre d'atteindre de nouvelles cibles.

2003 voit la création du site internet de l'Unedic. Dans le cadre d'un grand mouvement d'ouverture aux « nouvelles technologies de l'information et de la communication », est lancée une stratégie de modernisation et de digitalisation des fonctions information et documentation du CRD. L'Intranet documentaire fût développé avec le lancement d'un portail Alexandria, environnement Kentika-4D. Cette base de données documentaire était signalée dans le rapport annuel 2003 comme partie prenante du processus de modernisation de l'Assurance chômage. Il proposait un ensemble de services : base documentaire, panorama de presse, diffusion sélective de l'information (DSI), ...

La clef du succès a été de fidéliser le client dans le cadre de la DSI. La possibilité de mettre une alerte sur le profil grâce au choix de centres d'intérêts n'était pas suffisante. L'intégration au processus d'inscription d'un système d'abonnement à des alertes a grandement contribué à l'augmentation du nombre d'abonnés et de lecteurs réguliers. Cette augmentation de la fréquentation du portail était un marqueur de réussite.

4.1.1.2 Ressources en personnel

L'équipe du CRD était constituée d'un total de six personnes : un documentaliste en chef et responsable de service, trois documentalistes adjoints, une assistante d'administration et d'une aide documentaliste.

Les attributions et les tâches étaient clairement définies selon le profil professionnel et le niveau hiérarchique de chacun.

4.1.1.3 Missions

Les missions dévolues au CRD de l'Unedic relevaient de la fonction documentaire, éditoriale et relationnelle.

Fonctions documentaires pour :

- ✓ Valoriser les Régimes d'Assurance Chômage auprès de ses publics internes et externes,
- ✓ Proposer une offre documentaire technique, professionnelle et générale aux différentes entités du Régime d'Assurance Chômage et organiser progressivement l'ouverture sur l'extérieur du CRD,
- ✓ Administrer une base d'archivage de nature à conserver la mémoire du Régime d'Assurance Chômage.

Fonctions éditoriales pour :

- ✓ L'élaboration de produits documentaires (revues de presse, dossiers thématiques, bulletins signalétiques, fiches de synthèses).
- ✓ La réflexion sur les modalités de destination et de diffusion,
- ✓ La diffusion des documents spécialisés (de sources Unedic, Assedic ou extérieurs).
- ✓ L'alimentation d'un site Internet et d'un site Intranet.
- ✓ La création, la gestion et l'actualisation de bases de données et de fichiers.

Fonctions relationnelles pour :

- ✓ Le développement d'un réseau de correspondants Documentation en région.
- ✓ Le développement d'un portail documentaire sur l'intranet national.
- ✓ Tisser des liens dans une communauté d'échanges entre centres de documentations spécialisés.

4.1.1.4 L'offre de service

Le CRD de l'Unedic disposait d'un fonds documentaire papier volumineux composé de sources externes (des ouvrages spécialisés en droit social, des périodiques, des quotidiens, ...), et de sources internes (publications sur la réglementation, les statistiques, etc.).

En 2003 un portail documentaire intranet est associé à ce fonds. Il offre de nouvelles fonctionnalités liées à la veille documentaire (DSI, sélection de centres d'intérêts, ...). Il a permis de créer un lien constant entre usagers et CRD.

4.1.1.5 Destination et usages

L'utilisation du CRD était dévolue pour la majorité aux agents Unedic et Assedic. Outre cette ouverture à l'interne, le CRD avait vocation à accueillir des utilisateurs externes à l'institution (étudiants, journalistes, spécialistes...) sur rendez-vous. Certains professionnels externes pouvaient aussi avoir accès, via le site internet de l'Unedic, à un certain nombre de ressources documentaires.

Au moment de la fusion en 2008, le CRD de l'Unedic commençait à évoluer vers des prestations documentaires à fortes valeurs ajoutées telle que des prestations de veille en prenant le web comme support.

4.1.2 En passant par l'ANPE

A la différence de l'Unedic qui possédait déjà un CRD en plein essor depuis 1994, l'ANPE ne disposait que d'un CRD à l'état « embryonnaire » en 2008. Au moment de la fusion, celui-ci a été transposé chez Pôle emploi région Île-de-France, sans relation aucune avec le siège administratif. Il n'a d'ailleurs pas perduré.

4.1.3 En la métamorphose en un pôle veille documentaire à Pôle Emploi

Avec la création de Pôle emploi, tous les professionnels de l'emploi issus de l'Unedic, de l'ANPE (et plus tard de l'Afpa), ont été fortement sollicités pour anticiper de nouveaux défis, et répondre à l'actualisation des stratégies métiers. C'est une tâche de fusion ardue qui a été accomplie entre fin 2008 et début 2011, à la fois en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mais aussi en termes de mobilité professionnelle.

En ce qui concerne les services des professionnels de la documentation, il n'y a pas eu de superposition de services identiques. Cela a été une grande opportunité pour ce service. En effet, seul le CRD de l'Unedic avait été transposé au siège de PE, en conservant la même organisation et la même stratégie de développement. Le bénéfice en était immédiat dans le sens où le CRD, en conservant ses acquis, a pu continuer à se développer sur la même trajectoire et avec les mêmes outils que précédemment.

De 2011 à 2013, a été un moment d'assimilation et de définition de nouveaux axes de développement qui a abouti à une amélioration de l'organisation de 2013/2015.

Entre 2013 et 2015, la réflexion sur la réorganisation déboucha sur une simplification de la structure organique et hiérarchique à tous les niveaux du siège de PE. Le « choc de simplification structurel ». Pour la nouvelle Direction de la communication et des relations institutionnelles (DirCom), cela a impliqué une nouvelle organisation et une simplification de six services qui ont fusionnés en trois. L'aubaine d'avoir, au sein du siège administratif de PE, un CRD autonome et indépendant, et représenté au CoDir, s'est éteinte à ce moment-là. C'est au moment de cette réorganisation que le centre de Ressources documentaire (CRD) a mué, et a pris l'intitulé de Pôle veille Documentaire (PVD).

Cette fusion a associé :

- ✓ Le pôle Centre ressource documentaire avec le pôle Communication interne.
- ✓ Le pôle Presse et relations institutionnelles avec le pôle Internet.
- ✓ Le pôle relation réseau avec le pôle Communication externe.

Dans la nouvelle organisation ainsi créée, il coexistait de l'imprimé, du web, un réseau physique.

La volonté affichée était quadruple :

- ✓ Le besoin d'installer une nouvelle culture en interne et de nouvelles valeurs.
- ✓ Mieux centraliser et mieux contrôler l'information.
- ✓ Mieux partager l'information et ses contenus en assurant une meilleure diffusion des messages et une plus grande fluidité.
- ✓ Centraliser et regrouper les activités éditoriales en une plateforme transverse dans un but de convergence.

Ce qu'il faut retenir, c'est que la phase de transition, qui s'est réalisée en plusieurs temps depuis la fusion de 2008, ne se concrétise qu'actuellement. Elle a permis de rapprocher et d'associer des personnes issues de différents univers professionnels.

4.2 Relation structurelle du PVD au sein de l'établissement public national

4.2.1 Positionnement actuel dans le réseau Pôle emploi

Le PVD est une entité unique dans le réseau du millier de sites de PE. Il n'y a pas de réseaux de correspondants ou d'entités documentaires extérieures à celle du pôle administratif, à la différence de l'Unedic. Les documentalistes sont en lien avec les professionnels de l'emploi au travers des portails professionnels et de la DSI.

4.2.2 Interaction avec le monde professionnel

Le PVD entretient des échanges externes avec d'autres centres de documentation, en particulier sur leurs pratiques respectives et afin de pouvoir établir un benchmark qualitatif à des fins internes.

Même si le désir est exprimé, le PVD n'a cependant aucun présentiel, ni représentativité active lors de salons ou autres manifestations en lien avec le marché du travail et de l'emploi (par exemple le salon « #VivaTech 2017 »).

4.2.3 Positionnement actuel dans l'organigramme du siège

L'arbre hiérarchique simplifié met en évidence les interactions sous une direction entre les différentes directions.

Le PVD dépend directement du département « communication interne, veille documentaire et intranet », rattaché à la Direction de la (DirCom), qui est elle-même englobée dans un ensemble cohérent, la SRE. Celle-ci met en œuvre une politique de communication active et développe les partenariats.

La direction « stratégie opérations et relations extérieures » (SRE), possède différentes composantes :

- ✓ La direction de la Stratégie.
- ✓ La direction de la Communication.
- ✓ La direction des Affaires et Relations Internationales (DARI).
- ✓ La direction des Statistiques, des Etudes et de l'Évaluation (DSEE).
- ✓ La direction de l'Innovation et de la RSE (DIRSE).
- ✓ La direction des Partenariats, de la Territorialisation et des Relations Extérieures (DPTRE).

L'attention de la DirCom se porte principalement sur :

- ✓ La définition d'une stratégie de communication.
- ✓ Les relations la presse.
- ✓ La communication interne
- ✓ La communication vers les DE.
- ✓ La communication sur les sites internet et les réseaux sociaux.

Le département communication interne, veille documentaire et intranet chapeaute le pôle veille documentaire (PVD) et le pôle éditorial et intranet. Il diffuse l'information à l'ensemble du réseau selon la stratégie de communication définie en haut lieu. Le pôle Presse dépend du département Médias et Web ; il travaille en corrélation avec le PVD.

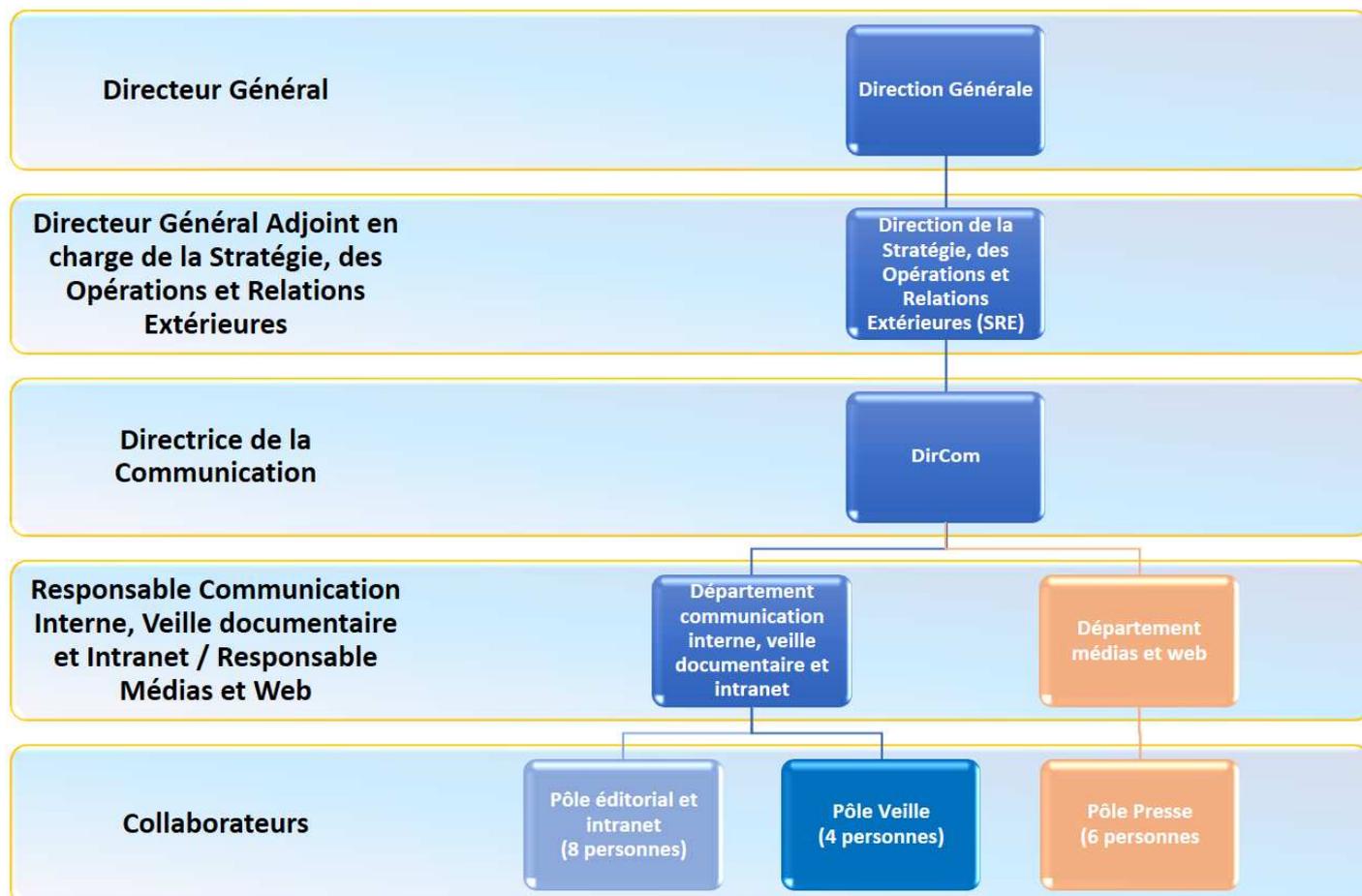


Figure 1 - Organigramme simplifié de l'axe Pôle veille

4.3 Dimension managériale et fonctionnement du secteur de la veille

Le responsable du département « Communication interne, veille documentaire et intranet » (CiVdi) est garant du pôle éditorial de Pôle Emploi. Il établit les règles et les procédures liées à son département et il anticipe les dynamiques démographiques des membres du personnel des services dont il a la charge. Ce rôle a été réaffirmé lors du choc de simplification structurel de 2013/2015 (Cf. infra I.2.b.).

Rappelons que, pour le PVD, cette fusion a eu pour conséquence la perte de son siège représentatif au Comité de direction (CoDir).

En outre, le responsable du département avait pour adjointe, la documentaliste en chef (issue de l'Unedic). Cette responsable du PVD a changé de fonction vers un autre service en 2013, ce qui a éteint son rôle managérial et son rôle de pilotage dans la politique documentaire qu'elle avait mis en place. En 2017, le PVD a également perdu un poste d'aide-documentaliste. Les deux postes ont été fermés.

Quelles ont été les conséquences pour le PVD ?

- ✓ Le responsable CiVdi passe en relation de 1^{er} niveau hiérarchique auprès des documentalistes et représente le PVD au CoDir.
- ✓ Le poste de documentaliste en chef supprimé entraîne la perte d'un « exécutif fort », et une disparition du rôle de manager au sein de l'équipe.
- ✓ La perte des deux postes documentaires impacte la GTA du PVD.
- ✓ L'organisation entre documentalistes devient, de facto, collégiale, sans notion de niveaux de responsabilité hiérarchique.
- ✓ Le manque de personnel entraîne :
 - Une surcharge de travail.
 - La réduction de certaines activités.
 - Une réaffectation de certaines tâches.

Par ailleurs :

- ✓ La fusion des services entraîne une plus grande transversalité dans les différents pôles de la DirCom.
- ✓ Une nouvelle façon de travailler en commun.
- ✓ Un changement des points de repères dans le département.
- ✓ Le besoin de mettre en place de bonnes pratiques et trouver une meilleure coordination entre les services du département.

Les changements structurels et organisationnels ont ébranlé en profondeur le bon fonctionnement du PVD. L'issue de ces changements a occasionné, non-volontairement, une moindre implication de la ligne managériale au sein du PVD qu'auparavant. Les collaborateurs doivent actuellement assurer eux-mêmes la coordination du service et mener les actions de développement en accord avec le responsable du département.

4.4 Les professionnels qui animent le pôle veille documentaire

Il y a d'abord des considérations de ressources humaines à prendre en compte en termes de gestion des Temps et des Activités (GTA) et de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC). En effet, il est nécessaire de faire état du nombre de collaborateurs, de leurs expertises métier et du volume horaire de travail engagé par chacun d'eux.

4.4.1 Du point de vu de la GPEC

Un premier constat est que le nombre de coéquipiers du PVD (à l'été 2017) est inférieur au nombre de coéquipier du CRD de l'Unedic avant fusion (fin 2008) et que le différentiel en termes de savoir-faire métier n'est pas équivalent entre chaque collaborateur.

Le CRD de l'Unedic était animé d'une équipe de six personnes : une documentaliste en chef et responsable de service, trois documentalistes adjoints, une assistante d'administration et d'une aide documentaliste.

Les attributions et les tâches étaient clairement définies selon le profil professionnel et le niveau hiérarchique de chacun.

L'équipe du PVD du siège de Pôle emploi est constituée d'une équipe de quatre personnes : quatre documentalistes. Cependant, les quatre collaborateurs sont issus d'horizons différents, avec une expertise métier et des compétences variables et avec des statuts différents. L'un des objectifs est de pouvoir lisser ces différences afin que chacun soit en capacité de réaliser les mêmes tâches d'exploitations sur le tronc commun d'outils. L'un des documentalistes est reconnu par ses pairs qui lui octroient la charge de coordination, même s'il ne souhaite pas se reconnaître dans ce rôle et cette charge pour favoriser l'équité de fonctionnement.

Au PVD, le fonctionnement hiérarchique s'estompe au profit d'un fonctionnement coopératif et consensuel entre documentalistes. Le responsable de département CiVdi joue un rôle managérial principalement administratif mais intervient peu sur le fonctionnement et l'organisation du travail du PVD. Il y a une volonté de la part des documentalistes de se positionner en corrélation avec le service Presse sur la veille image, mais ils doivent composer avec la situation actuelle.

Les documentalistes ont une activité collégiale au sein du PVD. Ils doivent assurer leur prise en charge du service, leur organisation de bureau, ce qui met en évidence des besoins de concertation, de coordination et de transparence importants pour voir définir le « qui fait quoi, quand et comment » ... Des questions se posent à eux quant à savoir comment se répartir au mieux les tâches quotidiennes. Ils se doivent d'accepter de confronter le rendu de leurs recherches avant l'émission vers la DirCom puisqu'il faut qu'il y ait une approbation collégiale.

4.4.2 Du point de vu de la GTA

Outre le fait d'avoir perdu deux collaborateurs, le second constat porte sur le temps de présence physique effectif de chacun des collègues au sein du PVD. Le nombre d'heures d'activités varie selon le collaborateur.

Les critères à considérer sont :

- ✓ L'activité à temps plein ou à temps partiel (deux collaborateurs sont à 80%).
- ✓ Les réunions de service, et les heures de délégation syndicale (un seul collaborateur est représentant syndical).
- ✓ Les temps de congés payés.
- ✓ Les absences maladies.
- ✓ Le télétravail.

Ce qui doit être souligné ici, c'est que toute absence impacte l'ensemble du service. La charge de travail du collaborateur absent se reporte sur ses collègues. Comment pallier aux absences des uns ou des autres ?

Les solutions envisagées sont, soit de :

- ✓ De recruter un nouveau collaborateur.
- ✓ De réduire le temps accordé à certaines activités.
- ✓ D'améliorer la productivité grâce à des outils plus adaptés, notamment en veille.

Nous reviendrons sur ce sujet dans la partie intitulée pistes d'évolutions.

4.4.3 Du point de vu des occupations régulières

Les missions dévolues aux collaborateurs du PVD relèvent des fonctions documentaires et de veilles. Ils sont des facilitateurs. Ils sont les garants de la formalisation des connaissances sur le marché du travail et de l'emploi ainsi que de sa diffusion, en soutien des objectifs stratégiques de l'institution.

Un certain nombre de tâches qui constituent le socle commun d'activités quotidiennes sont réparties entre les quatre documentalistes. Ces fonctions s'entrecroisent mais pourraient être regroupées ainsi :

Orienté documentation, ces fonctions sont :

- ✓ D'identifier les besoins des utilisateurs et les sources d'information.
- ✓ D'effectuer des recherches ciblées.
- ✓ De collecter l'information et / ou les documents.
- ✓ De bulletiner, indexer et classer les documents et articles physiques et ceux issus du web, qui alimentent les portails documentaires Alexandrie et effectuer les numérisations.
- ✓ De gérer l'espace documentaire de consultation.
- ✓ De garantir la cohésion générale des contenus de l'intranet documentaire.
- ✓ De gérer les prêts documentaires.
- ✓ De gérer la réception des revues et journaux.
- ✓ De réceptionner la presse et périodiques et ventiler les abonnements vers les services et directions destinataires.
- ✓ De mettre à disposition le panorama de presse quotidien et la presse hebdomadaire.
- ✓ De gérer les abonnements, achats d'ouvrages, facturations et diverses tâches administratives.
- ✓ De répondre aux demandes de documents.

Orienté Intranet, ces fonctions sont :

- ✓ De gérer les inscriptions aux portails Alexandrie.
- ✓ D'aider à l'utilisation des portails Alexandrie et dans les recherches.
- ✓ D'accompagner l'évolution des usages et saisir les opportunités du numérique dans le recrutement et la recherche d'emploi.

- ✓ De manipuler les bases de données documentaires en effectuant le traitement de données y afférant.
- ✓ D'effectuer la diffusion sélective de l'information.
- ✓ D'évaluer statistiquement et qualitativement le service rendu.
- ✓ D'assurer l'administration de la base documentaire Kentika (thésaurus, modifications, ...).
- ✓ D'assurer le choix des outils.

Orienté veille, ces fonctions sont :

- ✓ De veiller, centraliser et contrôler au mieux l'information dans une période où elle est dense et attendue, surtout dans le domaine de la veille image de PE.
- ✓ De réaliser un « alerting » en fonction de l'actualité brûlante de la veille.
- ✓ De participer à l'élargissement des procédures de veille.

En presque dix ans, la veille est devenue le cœur de métier pour les membres du PVD et répond en cela à l'évolution de la société de l'information. Mais qu'est-ce que la veille ? C'est un « processus continu et dynamique faisant l'objet d'une mise à disposition personnalisée et périodique de données ou d'informations, traitées selon une finalité propre au destinataire, faisant appel à une expertise en rapport avec le sujet ou la nature de l'information collectée » selon Serge Cacaly, dans le Dictionnaire de l'information. La norme expérimentale française XP X 50-53, la définit comme « une activité continue, en grande partie itérative dont le processus comporte plusieurs phases » ; elle vise à une surveillance active d'un ou plusieurs des champs de l'environnement sociétal, socio-politique, juridique, économique, scientifique, technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions et détecter les signaux faibles ... Pour Serge Courrier, la veille est une activité quotidienne à ne pas confondre avec la recherche simple. La veille c'est : « je veux être alerté d'un nouveau document, d'une nouvelle information ; la recherche c'est chercher des documents/informations qui ont déjà été publiés ».

Une veille inefficace, c'est une perte de temps, de productivité et de ROI, il s'agit donc d'atteindre et de réaliser les objectifs de son efficience.

5 Point d'étape : les premiers enseignements de l'analyse organisationnelle / fonctionnelle

Nous avons volontairement adopté un point de vue grand angle dans cette étude afin d'obtenir la vision la plus claire et la plus exhaustive possible de l'environnement organique et historique du Pôle veille documentaire au sein du siège administratif de Pôle emploi. De saisir l'essence d'un contexte d'entreprise évolutif avec des bases solidement ancrées dans l'histoire mais aussi saisir un contexte humain. La démarche « en entonnoir » adoptée ici, allant du général au particulier, nous permet de dresser un premier cadre, de définir un périmètre et un contexte de travail, ce, afin de mieux nous situer et de mettre en lumière quelques points qui éclaireront notre réflexion.

Les points essentiels à retenir sont que :

- ✓ Le PVD s'insère dans le tissu d'une entreprise de service en réseau, forte de l'expérience et du savoir-faire de très nombreux collaborateurs avec qui il entretient dialogue assidu ; il y puise sa force et sa raison d'être.
- ✓ Le PVD prend ses racines dans ce système institutionnel et la durabilité de l'existence du service qui perdure depuis 1994 lui confère une forte légitimité.
- ✓ L'expérience et des savoirs faire des « collabor'acteurs » du PVD se sont perpétués.
- ✓ Les processus documentaires et des missions assignées au PVD ont su évoluer tout en conservant la stabilité des emplacements initiaux.
- ✓ Aucune concurrence interne n'est venue contrarier le développement du service même au plus fort des remaniements.
- ✓ La stratégie de développement du PVD est résolument tournée vers des perspectives futures avec des exigences de transformations à-même de coller au plus près de l'évolution socio-économique, des mentalités et des pratiques actuelles de la communication et de l'information. Cette évolution s'inscrit :
 - Dans la stratégie de groupe de l'organisme.
 - Dans la transformation des usages en web, info'com et médias et de l'amélioration des supports technologiques et numériques.

Nous allons maintenant changer de focale pour porter notre attention sur un périmètre plus restreint, en portant notre attention sur les exigences nouvelles du Pôle veille documentaire lui-même.

Seconde section : un plan d'amélioration pour la veille



Attribution - Pas d'utilisation commerciale – Pas de modification – 3.0 France

1 Fonctionnement usuel du pôle veille documentaire

1.1 Des activités au service du réseau : fonction et missions

Le PVD fait partie des fonctions support de Pôle emploi. Il intègre notamment le processus de diffusion de l'information et gestion de la documentation dans la fonction Communication au travers de deux portails documentaires. Ces portails comptent à ce jour chacun plus de 16 000 abonnés. Le PVD fonctionne comme un prestataire de service et s'adresse à tous les usagers (conseillers, managers et personnels administratifs).

Le PVD a pour mission de proposer une offre de veille documentaire complète et des informations sélectionnées pour leurs pertinences par les documentalistes sur des domaines professionnels, techniques, et plus généraux liés à l'emploi, au marché du travail, à la formation, aux domaines connexes de l'économie ainsi que tout ce qui a trait aux activités de la DirCom et de la RH. Elle est également en charge, en partage avec le service de presse, de la veille image de l'institution.

Les activités courantes orientées veille se déclinent ainsi :

- ✓ Assurer la veille sur l'image de marque de Pôle emploi (en collaboration avec le service presse), au travers d'une veille média (presse écrite, radio télé) quotidienne et faire de « l'alerting » et du « reporting » sur tout ce qui fait ou peut faire le « buzz » sur l'institution.
- ✓ Répondre aux sollicitations de recherche documentaire et de veille en interne et composer les dossiers de presse.
- ✓ Fournir une information qualifiée pour mieux appréhender l'environnement du marché du travail et de l'emploi, de la formation.
- ✓ Participer à la professionnalisation des collaborateurs de Pôle emploi au travers d'une veille sur les évolutions des métiers et des fonctions et des techniques de management.
- ✓ Être à l'écoute des signaux faibles sur les domaines précités.
- ✓ Réfléchir sur les possibilités de proposer des outils analytiques d'information sur le marché du travail.

Le PVD a recours de manière importante et récurrente à la sous-traitance avec le bénéfice de l'externalisation de certaines tâches de veille.

Le PVD n'a pas la charge de l'archivage des riches productions de Pôle emploi (plaquettes, livrets, dépliants, etc.). Il n'a pas de devoir particulier de conservation et d'archivage et fonctionne principalement dans le flux quotidien.

Les fonctions de classement et d'archivages des données de veille image feront l'objet d'une étude ultérieure.

1.2 Le budget alloué au Pôle veille

Le budget du PVD est attribué et géré par la DirCom. Les coûts de fonctionnement incluent entre autres le coût des abonnements papier et électroniques, des acquisitions, de l'archivage, des frais liés à la licence des portails, au système d'informations Kentika-4D, et au coût du marché de la veille médiatique contracté auprès du fournisseur de veille Press-Edd. Le PVD ne refacture pas ses services en interne.

Un frein mis en évidence est la difficulté pour les délais de financement, même pour de petits investissements tels que le portail de veille car les temps de latences avant d'obtenir les accords de crédits sont parfois très longs.

Ces premiers enseignements nous amènent logiquement à découvrir plus avant l'offre de service qui suscite le plébiscite des utilisateurs et concentrer notre attention sur la veille documentaire et ses outils.



Figure 2 - Entrée du Pôle veille documentaire

1.3 Présentation de l'offre de service et de son utilisation

Le PVD propose aux usagers un espace physique en accès libre et deux portails d'information Alexandrie, constitués de deux bases documentaires distinctes : les portails « Veille économique locale » et « Veille emploi et management » qui donnent accès au fonds documentaire du PVD.

1.3.1 Le portail documentaire Alexandrie « Emploi et management »

The screenshot shows the homepage of the 'Alexandrie' portal. At the top, there is a blue header with the 'Alexandrie' logo on the left, the text 'Votre veille emploi & management' in the center, and two buttons on the right: 'Aide' and 'Offre de service'. Below the header is a navigation bar with 'Index', 'Recherche', and 'Mon espace' tabs. The main content area is divided into several sections:

- Accueil**: A 'Bonjour' message followed by a 'S'identifier' login form with fields for 'Identifiant' and 'Mot de passe', and an 'OK' button. Below the form are links for 'Mot de passe oublié?', 'Recherche rapide' (with a search box and 'Aide'/'OK' buttons), 'Actualités' (a selection of documents), 'Rapports officiels' (public reports), and 'Nous contacter' (with a link to 'A propos...').
- Alexandrie ?**: A brief description of the portal as a tool for employment and management, covering topics like national actors, studies, HR, and communication.
- Pourquoi s'inscrire à Alexandrie ?**: Explains the benefits of personalized access and alerts, and provides a link to 'S'inscrire'.
- Alexandrie, mode d'emploi**: A section titled 'Comment ça marche ?' explaining how to use the portal and receive alerts, with a link to 'Consulter notre aide'.
- Mieux vous accompagner**: Offers assistance from the internal communication and document management department, with examples of services like personalized alerts and complex research delegation. It includes contact information: 'ressourcedoc_00182@pole-emploi.fr' and the phone number '01 40 30 66 41'.
- Des alertes selon vos centres d'intérêt**: Describes the alert system, which sends weekly newsletters based on user interests. It lists steps: 'lancer une recherche et cliquer sur le lien Créer un nouveau centre d'intérêt' and 's'abonner à des alertes'. A note states: 'Attention, vous devez être identifié dans la colonne de gauche pour créer ou vous abonner à des alertes.'
- Accès thématique**: Lists various thematic areas such as 'Conjoncture', 'Statistiques emploi', 'Etudes statistiques', 'Stratégie européenne pour l'emploi', 'Emploi chômage', 'Communication', 'Ressources humaines', 'Management', 'Informatique', 'Qualité', 'Audit', 'Gestion des risques', 'Développement durable', 'Simplification administrative', 'Réforme de l'Etat', 'Fraude', 'Minima sociaux', and 'Retraites'.

Figure 3 - Page de garde du portail documentaire « Emploi et management »

Le dispositif :

C'est un outil accessible depuis l'intranet de PE. Il fonctionne sous environnement Kentika-4D. Cette base documentaire a été mise en place à l'Unedic en 2004 et transposée au PVD lors de la création de PE en 2009 : elle est la doyenne des deux bases documentaires.

Le portail intranet est accessible à l'ensemble des collaborateurs de PE ; les cibles privilégiées sont les personnels encadrants ainsi que les métiers supports mais restent accessibles aux conseillers et aux managers territoriaux. La filiation est assez nette avec les missions qui engageaient le CRD de l'Unedic à l'époque.

Son objectif :

Il vise à assurer une veille opérationnelle et stratégique sur l'environnement du marché du travail et de l'emploi (politique nationale, vies des acteurs, études et analyses, conjoncture, ...) et sur l'évolution professionnelle sur les métiers de Pôle emploi (RH, informatique, communication...), comme en matière de ressources humaines, management, et développement personnel dans le cadre du travail. Il a pour dessein de renforcer les connaissances et l'expertise des collaborateurs de l'institution.

Son fonctionnement :

Les informations sont présentées de manière éditoriale sur le site intranet. Une lettre d'actualité hebdomadaire est expédiée par courriel reprenant de façon synthétique une information ciblée et ajustée en fonction des choix thématiques de chacun. Les alertes permettent de bénéficier rapidement d'une information opérationnelle et exploitable dans les actions des collaborateurs. Le portail permet aux utilisateurs d'effectuer leurs propres veilles en fonction du choix de leurs centres d'intérêt. Cette base de données documentaire est alimentée quotidiennement par les quatre documentalistes du service. C'est un portail informatif et documentaire avec lettre d'actualité qui apporte une base de connaissances opérationnelles aux usagers finaux.

Les spécificités de la veille « Emploi et management » :

Le PVD réalise une veille quotidienne sur un bon nombre de sites et portails d'institutions, d'organismes partenaires, d'éditeurs de revues spécialisées, et autres acteurs de l'emploi, de la formation du développement économique (INSEE, DARES Liaisons sociales, ...). De la presse web et des sites spécialisés. Ces sites sont essentiellement francophones. Cette veille permet d'alimenter la base documentaire en rapports, études, dossiers documentaires, textes de loi, etc. Cette veille est constamment enrichie de nouvelles sources pertinentes pour les utilisateurs finaux. Le maillage du sourcing et la granularité de l'information collectée sont particulièrement fins et pertinents.

La veille y est pratiquée par les documentalistes de plusieurs manières :

- ✓ Ils sont abonnés à des lettres d'information et listes de diffusion, ce qui leur permet d'être informés de la publication d'études ou de rapports, du vote de lois, etc., qu'ils reçoivent sur Outlook 365.
- ✓ Ils ont recours à des agents de veille gratuits pour être alertés par courriel des changements de page sur les sites surveillés (WatchThatPage, Change Detection, ...).
- ✓ Ils ont recours à des alertes sur mots-clés (Pertinence Mining, Alertes Google).
- ✓ Ils utilisent des agrégateurs de flux gratuits, en l'occurrence sous plateforme Netvibes, sur lesquels un certain nombre de fils RSS sont syndiqués. Deux des quatre postes disposent d'un Netvibes. Deux n'en disposent pas. Ils fonctionnent de façon indépendante et les flux ne sont pas identiques. Certains sites et réseaux sociaux sont transformés en fils RSS grâce aux outils de création de fils RSS en ligne « feed43 » et « Queryfeed ».

Données d'évaluation de ce service en 2017 :

- ✓ Le nombre d'abonnés est de l'ordre de 15 600 adhérents.
- ✓ Le nombre de visiteurs uniques s'élève en moyenne à 5 400 clients par mois.
- ✓ Le taux moyen de fréquentation mensuel est de 38 %
- ✓ L'alerte courriel personnalisé concerne 13 500 individus par semaine soit plus des 2/3 des abonnés.
- ✓ Le taux de satisfaction a été évalué à 94% d'après la dernière enquête.
- ✓ 60 386 documents indexés depuis la création de la base.

Le taux de satisfaction désigne ce portail comme utile voire essentiel aux activités professionnelles des utilisateurs finaux, surtout en terme d'éditorialisation de contenus au travers de dossiers thématiques à vocation opérationnelle, et des publications.

1.3.2 Le fonds documentaire et l'espace physique en accès libre

Ce fonds documentaire fait partie intégrante du portail documentaire Alexandrie « Emploi et management ».

C'est un fonds centralisé : à la différence de l'Unedic, ce fonds est alimenté par des documentalistes, uniquement depuis le siège. En effet, l'Unedic possédait un réseau de correspondants dans les antennes qui se chargeaient de mener une veille sur leur territoire et de répercuter l'information au siège. A pôle emploi, les sources de documentation et d'information sont émises de façon informatisée uniquement à partir du siège. Il y a donc un travail de veille centralisé fort.

C'est un fonds strictement destiné à l'usage interne. Sa consultation est accessible par l'intranet mais de façon permanente. L'accès web permet de découvrir les portails Alexandrie et d'être autonome dans leurs utilisations. L'espace documentaire physique n'est presque uniquement accessible qu'au personnel employé au siège à la différence de l'Unedic qui proposait un accès à des publics professionnels extérieurs à l'organisme (à l'image de ce que propose le CEDEF au ministère de l'économie de Bercy).

Ce fonds s'adresse à tous les collaborateurs sur le territoire français et est accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Tous supports confondus (papiers ou digitaux, off et on-line), le fonds documentaire du pôle veille documentaire rassemble plus de 60 000 références en indexation (la base VEL contient, quant à elle, plus de 200 000 évènements recensés).

Il y a une grande variété de d'ouvrages : articles de presse spécialisée, revues et magazines professionnels, périodiques, spicilèges, rapports, études, communiqués de presse, projets de loi, de réformes, publications gouvernementales, institutionnelles ... Cependant ce fonds tend à être progressivement remplacé par des documentations numériques.

Les thématiques couvrent tous les domaines en rapport avec le travail, l'emploi et le chômage ; des informations générales sur l'orientation et la formation ; les ressources humaines et le management, la communication, ... Ces thématiques sont mises en exergue sur la page de garde du portail « Emploi et management ».



Figure 4 - Nuage de mots thématiques du portail

Un système de diffusion d’alertes hebdomadaires, la diffusion sélective de l’information (DSI), contribue à maintenir un lien régulier entre les usagers et le PVD. C’est un système qui repose sur l’abonnement à des alertes dès l’inscription : les usagers sont invités, dès cette adhésion, à sélectionner des centres d’intérêt, ce qui les fidélise. De nouveaux centres d’intérêt, correspondant à un descripteur, une source, ou à d’autres critères, peuvent également être sélectionnés lors de recherches dans la base. Les utilisateurs peuvent ajouter ou supprimer des centres d’intérêt à tout moment dans leur profil.

Les documents marquants de la semaine écoulée sont sélectionnés et intégrés dans la rubrique « Actualités » de l’Intranet. Les utilisateurs abonnés à l’alerte reçoivent cette sélection par courriel et peuvent aussi y accéder depuis le portail Alexandrie. Les deux formats de propagation, alertes-courriel et accès intranet sont considérés comme complémentaires et plébiscités.

Ainsi, la DSI permet aux inscrits de recevoir par mél, une fois par semaine, la lettre d’information personnalisée et une sélection de nouveaux documents correspondant à leurs centres d’intérêt, et donc de bénéficier d’une veille sur leur activité professionnelle. C’est un moyen qui contribue grandement à la fréquentation des bases Alexandrie.

Les utilisateurs inscrits à Alexandrie peuvent, à la suite, demander des documents en ligne. Ces demandes arrivent dans la boîte mail du PVD, et sont traitées par les documentalistes au fur et à mesure de leur arrivée, dans des délais ne dépassant généralement pas la demi-journée.

Le périmètre des sources regroupe la presse écrite et les sources web. Elles sont en rapport direct ou indirect avec les professions représentées à PE, et ont pour but d’apporter un éclairage immédiat et quotidien. La gestion des abonnements presse et périodiques est réalisée via une agence d’abonnements, celle des ouvrages, via une librairie reconnue chez les éditeurs.

Les sources papier sont en grande majorité issues de la presse française, nationale et régionale, (quotidiens nationaux, titres phare de la presse régionale, parutions nationales hebdomadaires, parutions des Agences de presse, presse spécialisée économique, juridique et managériale, des revues spécialisées par métier, presse magazine, presse mensuelle et trimestrielle, titres majeurs de la presse internationale, ...). Ces sources sont reprises par l'agrégateur de presse.

Les sources web reprennent des parutions sur les sites web des titres de presse cités, des grands sites d'information qui ne disposent pas de parution papier. Elles font écho à des sites spécialisés sur des domaines RH, etc., à des sites et réseaux sociaux spécialisés ou identifiés comme pertinents et aux sites des acteurs de l'emploi.

Par ailleurs, le pôle effectue des recherches sur Internet pour alimenter sa base documentaire et trouver de nouvelles ressources. Il réalise parfois des recherches sur demande pour les utilisateurs.

L'espace documentaire physique en accès libre se situe à proximité immédiate de la cellule de veille. Il couvre tout un couloir, entre un espace de détente et un espace de réunion. L'accès en est convivial et en accès libre. Il est doté d'une photocopieuse. Il est cependant réservé à l'usage exclusif des employés et assimilés. Cet espace est possiblement appelé à disparaître devant la raréfaction des parutions papiers au dépend des productions digitales mais aussi à cause de l'orientation stratégique du service maintenant plus tourné vers la veille et moins vers la documentation « classique ».

Les collections papier sont actualisées quotidiennement pour les quotidiens et le panorama de presse, régulièrement pour les autres ouvrages. Les emprunts sont soumis à l'autorisation préalable des documentalistes.

Cet espace met à disposition :

- ✓ La presse quotidienne nationale et le panorama de presse.
- ✓ Les magazines d'information générale (hebdomadaires et mensuels).
- ✓ Des revues spécialisées sur l'emploi, l'économie, le droit social, les ressources humaines, la communication.
- ✓ Des publications publiques (Dares, Afpa, Insee, Conseil d'analyse Economique, Conseil d'orientation pour l'emploi, etc.).
- ✓ Les publications récentes de la Direction de la Communication.

1.3.3 Le portail documentaire Alexandria « Veille économique locale »



Figure 5 - Page de garde du portail documentaire « Veille économique locale »

Le dispositif :

C'est un outil accessible depuis l'intranet de PE. Il fonctionne sous environnement Kentika-4D. Cette base documentaire, mise en place en 2013, est la cadette des deux bases documentaires. Le portail intranet est accessible à l'ensemble des collaborateurs de PE ; les cibles privilégiées sont les conseillers et managers en agence. Une réflexion est menée à l'orée de 2018 pour ouvrir les données à l'externe, et ainsi mieux se positionner au milieu d'un environnement à forte concurrence, dans le cadre de réflexions menées sur la transparence du marché du travail. Dans l'esprit général, l'on pourrait y voir une filiation assez nette avec les missions qui engageaient l'ANPE à l'époque.

Son objectif :

Cette base documentaire sert à détecter, d'un jour à l'autre, les opportunités d'emploi visibles, et celles relevant du marché caché (les signaux faibles). Elle fournit des informations économiques opérationnelles permettant aux conseillers de mieux cibler les actions d'accompagnement des entreprises et des demandeurs d'emploi. Elle permet de relayer de manière qualitative les dernières informations publiées par les entreprises et autres acteurs de l'emploi. La finalité est d'apporter les ingrédients nécessaires aux conseillers locaux pour accroître leurs connaissances de leur environnement local avec toujours plus d'acuités afin d'anticiper les opportunités de placement et aussi leurs permettre de construire des stratégies locales de recherche d'emploi et de prospection en entreprises. Un axe de réflexion événementiel territorial est aussi à l'étude.

Son fonctionnement :

Les informations sont présentées de manière éditoriale sur le site intranet. Une lettre d'actualité hebdomadaire est expédiée par courriel reprenant de façon synthétique une information ciblée et ajustée en fonction des choix thématiques de chacun. Les alertes permettent de bénéficier rapidement d'une information opérationnelle et exploitable dans les actions des collaborateurs. Le portail permet aux utilisateurs d'effectuer leurs propres veilles en fonction du choix de leurs centres d'intérêt. La base est presque automatisée dans le sens où c'est le prestataire Explore qui fournit l'information pour alimenter quotidiennement cette base de données. Seul un documentaliste suffit pour gérer ce portail et orienter la stratégie de veille et de développement. C'est un portail de consultation avec lettre d'actualité qui alerte des usagers finaux.

Données d'évaluation de ce service en 2017 :

- ✓ Le nombre d'abonnés est de l'ordre de 16 800 adhérents.
- ✓ Le nombre de visiteurs uniques s'élève en moyenne à 9 600 clients par mois.
- ✓ Le taux moyen de fréquentation mensuel est de 57 %.
- ✓ L'alerte courriel personnalisé concerne 13 100 individus par semaine soit plus des 2/3 des abonnés.
- ✓ Autour de 500 000 opportunités d'emploi minimum ont été détectés en 2016.
- ✓ Le taux de satisfaction a été évalué à 94% d'après la dernière enquête.

Le taux de satisfaction désigne ce portail comme utile voire essentiel aux activités professionnelles des utilisateurs finaux.

1.3.4 L'activité quotidienne de veille image et veille média

Le dispositif :

La veille image et la surveillance média est la plus récente des orientations stratégiques du pôle veille. Elle est l'un des bras armés du siège. Le PVD partage, avec le service presse, le rôle de la veille image de l'institution depuis 2016. Cette vigilance accrue impose à chaque membre du PVD d'être sur le qui-vive par roulement journalier, une à trois fois par semaine, selon le présentiel.

Le pôle veille documentaire assure la veille sur les alertes EDD de 8h30 à 13h, relayé ensuite par le service presse. Le rôle de filtre humain suite au requêtage automatique (filtrage technique) apporte une garantie sur la pertinence de l'information transmise. L'alerting quotidien est pratiqué pour faire remonter les publications sensibles auprès d'une liste de destinataires prédéfinis. Un alerting souhaiterait être aussi mis en place sur la sortie d'ouvrages traitant de pôle emploi en s'appuyant sur des librairies spécialisées.

Le fonctionnement est apparenté au « pull-push ». La cellule de veille ayant surtout une mission de surveillance et d'alerte de premier niveau en répercutant l'information critique à qui de droit, tandis que le service de presse, outre la surveillance, se charge de concevoir les réponses appropriées.

Cette configuration se constate aussi dans la répartition temporelle quotidienne de la veille image. En effet, cette surveillance n'incombe au PVD que les matinées, alors que le service de presse se charge de cette surveillance le reste du temps. Mais, de surcroît, le service presse vient aussi en prévalence, les matinées, en cas situation de crises. Dans cette situation, le service presse occupe une position majeure alors que le PVD occupe de fait une position mineure.

Son objectif :

La veille image exercée par le PVD se donne pour objectifs, par une veille proactive, de suivre les retours sur l'image de marque de l'organisme Pôle emploi et de détecter les différents signaux, faibles ou apparents, sujets chauds annonciateurs de futures crises, et de jauger l'opinion négative à la mesure de ce qui se dit sur les réseaux sociaux.

Il s'agit :

- ✓ D'être à l'écoute de tous les signaux faibles.
- ✓ D'identifier l'apparition de nouveaux influenceurs.
- ✓ Suivre la perception de Pôle emploi dans les médias et chez les influenceurs.
- ✓ D'identifier et flagger les sujets sensibles (ex. les formations frauduleuses).
- ✓ De suivre les retombées médias des actions et de la perception de l'image de PE.
- ✓ D'identifier, le plus en amont possible, les signaux positifs, ou négatifs de type rumeurs ou attaques informationnelles précurseurs de possibles situations de crises (le pôle emploi « bashing »).
- ✓ D'anticiper sur les communications officielles et les moments de crise.
- ✓ D'anticiper, qualifier au mieux tous les événements qui se passent dans le monde du travail.

Les missions dévolues au PVD, notamment la veille sur l'image de Pôle emploi, son intégration dans la stratégie de communication de la DirCom, la diffusion d'un panorama de presse écrite aux managers impliquent qu'elle puisse accéder rapidement aux articles de presse écrite, radiophonique, audiovisuelle et web qui concernent Pôle emploi, les sujets liés au travail et à l'emploi, et autres sujets économiques et sociaux, et qu'elle puisse retrouver ces articles et tracer l'information.

Les principaux enjeux liés à une veille médiatique efficiente (mise à disposition d'une information rapide et exhaustive sur tout ce qui est dit sur lui et sur tous les thèmes impactant son activité) sont de permettre à Pôle emploi de comprendre l'état de l'opinion et de ses relais, d'être alerté en temps réel dès qu'un article paraît sur un sujet sensible afin de réagir le plus rapidement possible et d'éviter les crises, de vérifier la bonne compréhension des messages diffusés et mesurer l'image perçue, d'améliorer et d'adapter au mieux ses outils.

Le suivi de l'image et des thématiques selon deux postures :

Au premier titre, l'institution Pôle emploi est créatrice de sa propre actualité, ses propres événements, sa propre publicité. Cela est porteur d'opportunité mais aussi de risques pour son image de marque. Pour veiller à ces surcroits d'exposition temporaires, le pôle presse informe le pôle veille de l'agenda des actions de relations publiques généré par Pôle emploi et émet des recommandations sur les thématiques à suivre, comme par exemple la thématique des négociations de l'assurance chômage. Le PVD rend compte du retour sur image au travers de sa veille. Le reporting effectué sur la veille image aide à suivre les retombées des actions menées par pôle emploi.

Au second titre, il y a le suivi de tout ce qui est dit sur PE mais dont l'instigateur est étranger à PE : il y a une contrainte évidente de suivre ce qui est dit de façon négative.

L'agrégateur de presse « Pressedd », outil de veille et d'alerting

Le PVD est abonné à l'agrégateur de presse « Pressedd », dont l'opérateur est l'Européenne de données (EDD). Ce prestataire réalise un panorama de presse établi sur la base de sources incontournables et effectue l'envoi automatique d'alertes quotidiennes. Les sources utilisées proviennent des agences de presse, de la presse écrite nationale et régionale quotidienne et hebdomadaire, de l'univers radiophonique et télévisuel et du web. La veille sur les réseaux sociaux ne fait cependant pas partie intégrante de ce marché. Des équations de recherche ont été élaborées et sont réajustées si nécessaire pour assurer la meilleure pertinence possible.

Les articles sélectionnés par le prestataire sont intégrés dans la base documentaire par l'exécution d'un script d'import qui joint notice et PDF attaché à celle-ci. Les notices d'indexation sont créées automatiquement et sont complétées manuellement. Le panorama de presse est diffusé quotidiennement par courriel. Les destinataires peuvent accéder au texte intégral d'un article depuis le portail. Il fait état de l'actualité du jour en ciblant les articles évoquant les sujets liés à Pôle emploi.

Le PVD utilise Pressedd, dans le cadre de la veille image, pour l'envoi automatique d'alertes quotidiennes tôt le matin. Même s'il est décideur de l'info qu'il veut suivre, il effectue lui-même un refiltrage de l'actualité et évalue les retombées possibles. Ces alertes permettent à la DirCom, la DG ainsi qu'à toutes les directions ainsi qu'au service de presse d'être tenu au courant des informations sensibles ou stratégiques, au quotidien, dès leur prise de fonction. C'est un outil qui apporte une aide à l'analyse et à la prise de décisions rapides.

1.3.5 Pourquoi cette veille à l'image prend autant d'importance ?

L'image de l'organisme public Pôle emploi est souvent caricaturale dans l'inconscient collectif. L'idée qu'en ont les gens est souvent animée de poncifs, associée à la précarité, au chômage, à la mauvaise relation client, ...

Il existe un fort delta entre la perception plutôt bonne des utilisateurs (selon les enquêtes de satisfaction que publie régulièrement le siège) et l'image rendue par les médias nationaux souvent mauvaise ; la marque identitaire « Pôle emploi » a du mal à gagner des points d'images. Cela explique pourquoi, dans une certaine mesure, il incombe à cet organisme de veiller à l'amélioration de son image de marque.

Quelques exemples de crises :

Il y a par exemple, de fausses polémiques, telles qu'on commence à avoir l'habitude d'en voir sur les réseaux sociaux pour beaucoup d'entreprises en vue. A l'instar de la SNCF qu'a souhaité déminer et désamorcer des railleries autour du nouveau nom du TGV « inOui », à l'été 2017, la dénomination « Pôle emploi » peut être spontanément détournée de son sens et affublée de sobriquets négatifs. Par exemple : créer une campagne publicitaire intitulée « Pôle emploi en mouvement » qui se veut apporter une image proactive et méliorative peut vite être travestie en « Pôle emploi en mouvement ... social » ou encore en « Pôle emploi se bouge 15 jours par an ». Ce détournement vaut pour toutes les formules. « Pôle emploi en action » peut être controversé de la même façon ... Il s'agit donc d'être à la fois vigilant dans sa veille image et précautionneux dans sa communication.

De très nombreux autres aperçus de situations de crise qui créent le buzz, et auxquelles Pôle emploi a dû faire face dans son histoire, pourraient être cités. Mais ils doivent surtout servir de mémoire sur les conséquences parfois sans appel, immédiates et sans pondérations : les réactions iniques des médias, les haros de la presse sur l'institution publique.

Les différentes directions concernées, à tous les niveaux hiérarchiques, peuvent se retrouver en « branle-bas de combat » et doivent adopter des mesures répliquatives dans l'urgence pour redresser la barre.

Comme le démontrent ces exemples, la réactivité d'information, dès la détection des signaux d'alerte, suivi de la diffusion d'instructions pour maîtriser la communication et publier des « contre-feux » dans la presse sont devenu essentiels à Pôle emploi. Les grands médias comme les influenceurs sur les réseaux sociaux sont capables de relancer un sujet brûlant, il s'agit donc de bien isoler les thématiques concernées ; de les flagger pour les veiller.

Le périmètre de veille :

Les sources utilisées proviennent principalement des retombées :

- ✓ Des agences de presse.
- ✓ De la presse écrite nationale et régionale, quotidienne et hebdomadaire.
- ✓ Les médias de l'univers radiophonique et télévisuel.
- ✓ Du web.
- ✓ Des réseaux sociaux (influenceurs et publics lambdas).

La veille sur les réseaux sociaux est effectuée par le prestataire 5e rue car elle demande une approche spécifique. Les données issues des médias sociaux forment un matériau brut, constitué de millions de micro-communications qui composent un maillage informationnel et une source abondante pour Pôle emploi.

La cible des destinataires :

La veille image concerne en priorité la DirCom et le service presse, et à travers ce département, les membres de la direction générale, et parfois les cadres dirigeants en région.

Archive et « search » :

L'archivage par le pôle veille et le service presse concerne les publications dans lesquelles Pôle emploi est le sujet principal ou lorsqu'il est cité ostensiblement. Les publications audiovisuelles (script et MP4) sont enregistrées dans des dossiers classés par dates sur un serveur commun. L'archivage des articles de presse et du panorama se fait actuellement depuis Outlook 365. Toutefois, une solution plus pérenne et permettant une recherche en texte intégral et à distance est souhaitée : Outlook ne dispose pas d'un outil de recherche efficace et se trouve être très lent, et il n'est pas envisagé d'autres solutions pratiques et pérennes dans l'immédiat.

1.3.6 L'équipement informatique

Chaque membre du service dispose d'un poste informatique sous système d'exploitation Windows 7, avec une connexion Internet/Intranet, l'accès à l'imprimante reliée en réseau, et d'un espace de stockage réseau commun.

Outre l'outil de veille, les postes sont équipés des outils bureautiques usuels dont la suite Office classique.

Ces outils sont :

- ✓ Un logiciel de traitement de texte, Word.
- ✓ Un logiciel de Tableur, Excel.
- ✓ Un logiciel de présentation et de confection de diaporamas, Powerpoint.
- ✓ Un logiciel de manipulation des documents électroniques au format PDF, Adobe Acrobat.

Pour l'ensemble du service, un logiciel de messagerie générique commun, Outlook 365 (système lent et lourd), est accessible depuis le web. Les documentalistes s'en servent de plateforme commune pour recevoir les lettres d'actualité et recevoir les demandes de documents des collaborateurs. Ils n'utilisent pas l'agrégateur de flux contenu dans Outlook. De plus, la fonction « Search » d'Outlook est lente et non exhaustive d'où un risque de perte de données.

La Direction des systèmes d'information (DSI), impose un certain nombre de contraintes, qui sont des freins mineurs mais qu'il faut prendre en compte (ex. utilisation du programme JavaScript bridée ; les web App et navigateurs l'utilisent comme « support d'horloge » ne peuvent pas fonctionner avec une pleine efficacité).

1.4 Les utilisateurs cibles

Les destinataires de l'offre de service sont tous les professionnels de l'emploi, internes à PE, qu'ils soient conseillers ou managers dans les antennes, employés administratifs et cadres au siège.

Ils sont en tout 32 400 inscrits à Alexandrie au dernier recensement de septembre 2017, toutes bases confondues et sans dédoublement d'inscription entre les deux bases. Le public cible représente potentiellement 54 300 collaborateurs.

En inscription unique par système d'information, cela représente :

- ✓ 15 617 collaborateurs pour le portail E&M, soit 28.76 % des collaborateurs.
- ✓ 16 800 pour le portail VEL, soit 30.93 % des collaborateurs.

Il s'agit à la fois des fonctions d'appui et des fonctions opérationnelles et l'offre n'est pour le moment pas destinée à être accessible hors du périmètre de l'intranet et il n'est pas proposé d'accès à des utilisateurs externes.

Si les professionnels concernés (toutes catégories confondues) disposent de moins en moins de temps pour s'informer sur leur environnement, l'augmentation des taux de fréquentation et des inscriptions démontrent qu'ils trouvent sur les portails une information synthétique et de qualité.

Ces bonnes statistiques permettent aussi de justifier aux instances, toute l'utilité d'un PVD indépendant et autonome, ainsi que de bénéficier de quatre employés pour faire fonctionner ce service.

1.5 Un démarche qualité et un retour de satisfaction client

Ces dernières années, le pôle veille documentaire a mené plusieurs études de satisfaction, des requêtes de fréquentation ainsi qu'une analyse comparative (benchmarking ou étalonnage) auprès de différents services de veille d'autres sociétés.

Ces bilans réguliers, qualitatifs et quantitatifs, ont permis d'évaluer la qualité de service et ont apportés un retour critique des utilisateurs sur les bénéfices liés à l'offre de service proposée par le PVD ; les avantages liés à l'utilisation des outils proposés. Les indicateurs chiffrés, en retour sur l'offre de service, sont révélateurs de la perception positive sur les activités accomplies. Cet étalonnage leur a permis de se positionner et d'apprécier leur singularité en termes d'offre de service.

Il en résulte plusieurs points de satisfaction :

- ✓ L'offre de service apparaît comme l'une des plus développée en termes de prestations et en nombre d'utilisateurs, à services comparés.
- ✓ Le taux global de satisfaction utilisateur atteint 94 % (enquête VEM été 2016).
- ✓ 88 % des collaborateurs interrogés considèrent l'outil Alexandrie comme, indispensable à leur activité professionnelle (enquête VEL hiver 2016).
- ✓ L'augmentation du nombre d'abonnés (VEM : ± 800 / ans ; VEL : ± 1600 / ans) et le nombre de lecteurs réguliers sont des marqueurs de réussite sur la fréquentation du portail.
- ✓ Le type de flux d'informations par « alerting » synthétique hebdomadaire, a été globalement considéré comme efficace par les récipiendaires.
- ✓ La fiabilité et la primeur des informations sont remarquées par les utilisateurs.
- ✓ Les des ressources documentaires sont tout particulièrement prisées pour la valeur ajoutée qu'elles apportent dans le quotidien des professionnels et la posture proactive qu'elles leur permettent d'adopter.

Outre ces points de satisfaction, l'offre de service ouvre à de nouvelles pistes de réflexion, d'orientations et de développements futurs :

- ✓ La veille image nécessite d'être couplée à un système plus complexe d'archivage et de valorisation des retombées médiatiques significatives pour être pleinement efficace.
- ✓ L'optimisation de la veille opérationnelle permettrait de renforcer les connaissances et l'expertise des collaborateurs de l'institution et de libérer du temps pour la veille image.
- ✓ Le développement de la VEL, en parallèle de la veille image, afin de poursuivre son intégration dans les diagnostics territoriaux et mieux cibler le marché caché.

La démarche de veille et de vigie sur l'actualité du PVD, par sa fonction support à forte valeur ajoutée, aide à améliorer l'image et la confiance dans Pôle emploi, en partenariat avec le pôle presse. Cette assertion est confirmée par les conseillers et autres « collabor'acteurs » de Pôle emploi. En effet, avec ce partage de l'information et des connaissances, les uns apparaissent mieux renseignés dans leurs interactions relationnelles et plus sûrs dans leurs postures et discours auprès des DE et des entrepreneurs ; les autres y saisissent des renseignements plus techniques et des dossiers documentaires pointus ; les derniers y trouvent des réponses et les dernières alertes quant à l'actualité de Pôle emploi.

1.6 Evolution de la cartographie des activités

La mission qui m'a été confié s'inscrit dans un moment charnière pour le PVD. En effet, les orientations stratégiques évoluent et se redistribuent pour laisser une plus grande part d'activité à la veille image. Le documentaliste coordinateur porte à notre connaissance un document de sa conception, très éclairant sur les perspectives envisagées pour le PVD. Ce sont deux schémas de répartition des activités et des publics visés.

Le premier présente la quote-part horaire de chaque activité (et publics cibles) au début de l'année 2017. Le second la quote-part des activités envisagées dans le futur.

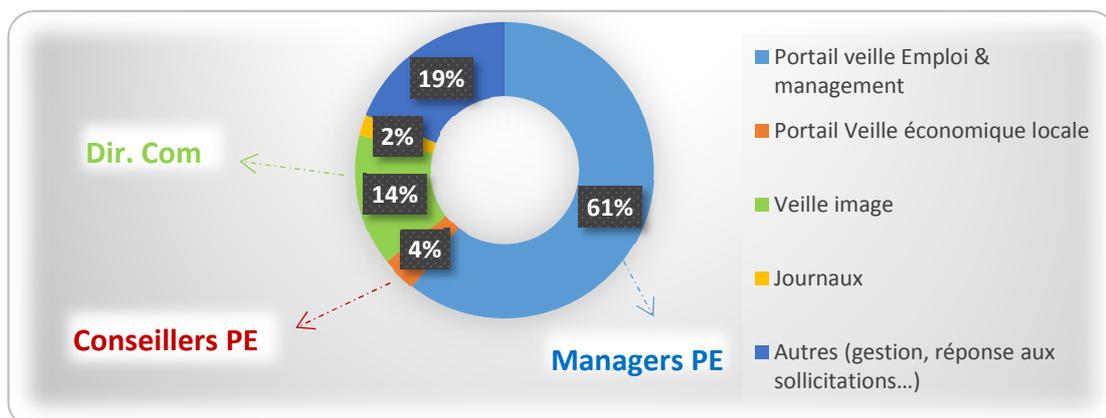


Figure 6 - Quote-part horaire des activités en l'état

Comme le montre, ci-après, la quote-part horaire des activités de veille image serait doublée, passant de 14 % à 28 %. Dans le même temps, la quote-part horaire des activités de veille « emploi et management » serait réduite dans les proportions inverses passant de 61 % à 47 %. Cette activité qui représentait plus de la moitié du temps d'activité total serait ramenée en dessous du seuil des 50 %.

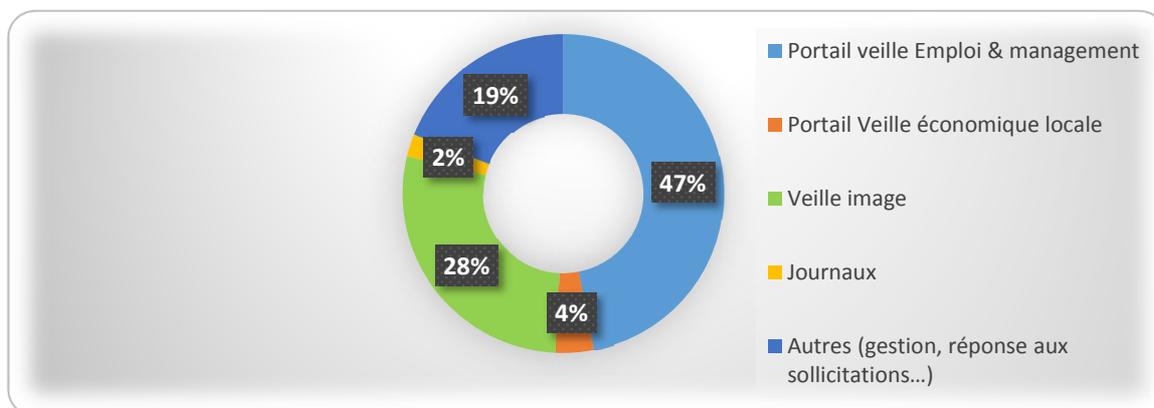


Figure 7 - Quote-part horaire des activités projetées

Cette évolution passe par une meilleure organisation de la VEM.

2 Stratégie de veille : au travers d'un perfectionnement technique, un besoin d'amélioration fonctionnel et organisationnel

Par analogie, je procède, dans cette section tel un médecin (ici le maître d'œuvre) qui, à la demande d'un patient (ici le maître d'ouvrage, le commanditaire), pratique une auscultation pour prendre le pouls de son patient, le questionne pour émettre ensuite un diagnostic et proposer une médication, en accord avec le patient, pour que celui-ci recouvre une activité optimale. Ici, il s'agit de proposer une évolution du cadre opérationnel.

2.1 Une nouvelle demande : les attentes formulées

Instance attachée à la Direction de la communication de Pôle emploi, le pôle veille documentaire est l'entité porteuse du besoin, celle qui définit l'objectif du projet. Le PVD, au travers de ses membres, a manifesté son aspiration à mieux assurer une veille stratégique au travers d'une meilleure synergie de travail.

La requête a été stipulée en ces termes :

- ✓ Maximiser l'organisation du PVD en regard d'une structuration de la veille.
- ✓ Implémenter un outil de partage des sources veillées sous forme de flux RSS.
 - Plus adapté au contexte d'utilisation / aux résultats à obtenir.
 - Une plateforme collaborative pour un travail de veille unifié et partagé en temps réel.
 - Qui permette d'élargir le spectre de prospection aux réseaux sociaux.
- ✓ Optimiser le gain de temps en améliorant la répartition des sources surveillées.
- ✓ Pallier à la diminution de la documentation et de l'information papier au profit des sources numériques (web et réseaux sociaux).

L'échéance impartie pour réaliser la mission était de trois mois. Cette mission a été réalisée durant la période estivale de l'année 2017. Cette durée limitée ne permet pas de pouvoir percevoir toutes les dimensions requises dans cette opération.

Les éléments moteurs ont été l'ouverture d'esprit de l'équipe de documentalistes et l'envie d'évoluer collectivement. Un frein s'est matérialisé par des restrictions budgétaires qui ont impliqué de restreindre le choix sur un panel d'outils gratuits et n'ont pas permis à l'équipe de bénéficier immédiatement d'un outil en version professionnelle. Un frein autre s'est matérialisé par l'impossibilité de passer du temps avec une équipe au complet, excepté sur une trop courte période au début de la mission, due aux congés d'été.

L'équipe n'est redevenue complète que dix jours après l'échéance des trois mois, ce qui ne m'a pas permis de pouvoir prendre part à l'adaptation aux changements qui a suivi la réalisation du projet et de mener personnellement la finalisation du projet.

2.2 L'audit des pratiques informationnelles et des pratiques collaborateurs

La première phase de la mission a été d'observer le fonctionnement du pôle, de découvrir l'étendue de l'offre de service et de s'impliquer opérationnellement au cœur du métier par la participation à l'ensemble des tâches de gestion de l'information menées au sein du PVD.

Cette phase initiale d'audit des pratiques informationnelles et des pratiques collaborateurs est indispensable. Elle permet à la fois de comprendre la place du service dans l'organisme et ses relations avec les utilisateurs, de prendre la mesure de l'effort accompli par les quatre collègues, de détecter un certain nombre d'aspirations implicites et de relever des points clefs pour aider à déterminer les besoins. En somme elle aide à définir le périmètre du projet, et sur quoi porte la demande.

L'étude de ces différents aspects du contexte, en allant du général au particulier et par ordre d'importance, appartient à la première phase d'analyse du projet et m'a permis de définir un cadre et un périmètre à celui-ci. Cet état des lieux de l'existant en matière de veille et dans les activités quotidiennes a pris forme dans la première section de ce volume ainsi que dans l'étude du « fonctionnement usuel du pôle veille documentaire ».

Des majeures ressortent :

- ✓ L'offre de service est dense et diversifiée et couvre un large spectre de prestations (veille image et documentaire).
- ✓ La veille est une activité quotidienne qui prend maintenant une place majeure sur l'activité documentaire classique.
- ✓ En plus du flux généré par les médias traditionnels et web, vient se surajouter le flux généré par les réseaux sociaux.
- ✓ La forte montée en puissance de la veille image est une tendance notable.
- ✓ Les deux portails documentaires gratifient les utilisateurs finaux d'une information qualifiée sur les domaines de prédilection de PE. Ils sont très fréquentés avec un très haut score de satisfaction client.

Le truchement de cette base d'exploration initiale nécessite ensuite d'être approfondi. Ma méthodologie m'a conduit à élaborer un questionnaire individuel pour les quatre collaborateurs documentalistes sur le fondement de cette première prospection pour mieux déterminer les orientations de la mission.

J'ai conduit mes entretiens individuels en tête à tête pour faciliter les échanges et permettre à chacun de s'exprimer librement afin de cerner leurs aspirations légitimes. Ces entretiens resteront à l'état de confidences à la demande des intéressés.

Ce questionnaire se décomposait en trois parties :

- ✓ Mieux connaître le collaborateur et son parcours.
- ✓ Appréhender son expérience et ses activités au sein du PVD.
- ✓ Déterminer ses attentes personnelles et professionnelles pour le bon fonctionnement du service.

Réalisé sur la base du questionnement et de mes interrogations, cet audit m'a permis de dresser un bilan et d'émettre des propositions objectives.

2.3 Les besoins implicites et explicites et l'analyse résultante de l'existant et des pratiques et des attentes

Quel diagnostic pouvons-nous tirer de l'audit de l'existant et des pratiques collaborateurs ? Quels constats ressortent ? Que donne l'analyse de la demande ?

Un des enseignements est qu'il existe des flottements au cœur des fonctions régaliennes du PVD :

- ✓ La carence d'une ligne managériale spécifiquement documentaire depuis 4 ans affecte le positionnement et le mode de fonctionnement opérationnel du PVD d'où la réflexion pour plus d'efficacité.
 - Implication pour un fonctionnement optimal tel qu'il avait été créé à l'Unedic.

- ✓ Des relations professionnelles asymétriques plus individuelles que collégiales.
 - Une séparation marquée des tâches entre les personnes qui ne traitent que de la documentation papier et celles qui traitent en plus les sources veillées sur le web.
 - Un différentiel en matière de compétences documentaires et d'ancienneté dans le service et ses us.
 - Les membres de l'équipe ne possèdent pas tous une formation spécifique nécessaire en documentation ; dès lors l'apprentissage s'effectue en pratiquant.
 - Le déroulé des activités se pratique plus sur le registre de l'acceptation que sur celle de l'obligation de travail.

- ✓ Une augmentation de la charge de travail.
 - Les sources produisent une forte volumétrie quotidienne.
 - Les tâches s'alourdissent en volume et en variété.
 - Il y a un mauvais équilibre dans la répartition des tâches suite à la diminution du nombre de collaborateurs actifs au PVD de six à quatre.
 - L'absence pour raisons diverses de collaborateurs.
 - Aller trop vite ou être trop superficiel, c'est risquer de passer à côté de sujets d'actualité importants.

- ✓ Les pratiques sont de plus en plus concernées par la dynamique de veille.
 - Par l'extension de la veille économique locale.
 - Par la montée en puissance de la veille image.
 - La nécessité de réduire la quote-part de temps allouée à la veille Emploi et management en faveur de la veille image.
 - Le traitement documentaire classique s'efface progressivement face au traitement digital.

Comment est effectuée la veille ?

- ✓ Deux collaborateurs travaillent chacun sur deux agrégateurs de flux qui leur sont spécifiques et personnalisés selon leurs recherches propres.
- ✓ Les faisceaux de sources veillées sont différents sur chacun des deux agrégateurs.
- ✓ Deux personnes ne réalisent majoritairement que du traitement par indexation papier.
- ✓ Deux personnes réalisent un traitement par indexation papier et par informatique.

Comment mieux gagner du temps et mieux s'organiser dans l'offre de service ?

- ✓ En dégageant du temps recouvré sur d'autres activités.
- ✓ En ayant le pouvoir de se répartir plus facilement les activités et la charge de travail en l'absence d'autres membres du bureau.
- ✓ En améliorant le système de veille Emploi et management.
- ✓ En ayant le pouvoir de mieux cibler l'information et d'atteindre un encore meilleur degré d'exhaustivité.
- ✓ En faisant participer tout le monde avec les mêmes outils et les mêmes modes opératoires à cette veille.

Il y a unanimité dans l'expression des besoins de faire évoluer les pratiques documentaires dans un sens plus collaboratif et collégial, et d'avoir recours à un outil de veille dont la première des spécificités serait d'être sur une plateforme partagée.

La question de l'usage se pose car le rapport d'efficacité se perd depuis la réorganisation du département. Il est devenu essentiel aux acteurs du PVD de pouvoir se libérer du temps et de mieux maîtriser celui-ci. La réflexion s'est donc portée sur le comment mieux assurer une veille stratégique et continuer à répondre au mieux aux attentes des utilisateurs finaux, ceci afin de conserver, entre autres, un bon taux de satisfaction client. D'ailleurs, l'étalonnage chiffré (benchmark) réalisé en janvier 2017 pour détecter les pistes d'évolutions possibles quant à l'organisation des activités du PVD corrobore ces aspirations. Afin de rendre les activités du PVD plus efficaces, des améliorations ont été souhaitées.

De plus, il y a une volonté affichée de réduire les charges de travail et de mieux structurer les activités pour se consacrer à des tâches à plus grandes valeurs ajoutées. Par voies de conséquences, cela apporterait un retour sur investissement (ROI) significatif et donc une plus grande visibilité auprès des instances de direction. Ainsi qu'un regain de notoriété qui s'était un moment étiolé avec la perte de représentativité au CoDir.

2.4 Objectifs formulés : les buts à atteindre pour répondre à ces besoins

Les exigences à combler sont de nature multiple :

- ✓ Pallier à toute absence d'un collaborateur.
- ✓ Equilibrer et soulager la charge de travail.
- ✓ Mieux répartir les activités (qualitatif/quantitatif).
- ✓ Que tout le monde participe aux mêmes activités sans pour autant bénéficier du même niveau de compétence.
- ✓ Ménager leur temps entre la veille et les autres activités documentaires.
- ✓ Gagner du temps dans leurs pratiques de veille en général.
- ✓ Dégager du temps pour la veille image.
- ✓ Les collaborateurs ont chacun manifesté le désir d'être plus au courant des tâches menées par les autres par une meilleure communication.
- ✓ Se partager mieux cette activité dans un esprit plus collaboratif et collégial.
- ✓ Les documentalistes doivent recentrer leur activité sur des prestations de veille à valeur ajoutée.

Comment potentialiser et rendre plus efficiente l'activité de veille des documentalistes ? Cette potentialisation peut-elle se réaliser dans le cadre de l'implémentation d'une plateforme de veille collaborative ?

- ✓ Les documentalistes ont exprimé le besoin de changer de logiciel de veille.
- ✓ Il a été constaté que l'utilisation d'une plateforme de veille gratuite ne serait pas un élément bloquant dans la réalisation du projet.
- ✓ Les documentalistes ont exprimé le besoin de travailler sur les mêmes outils et d'être sur un niveau équivalent d'exploitation.
- ✓ Proposer une information exhaustive et pertinente.
- ✓ Eviter les redondances de sujets traités par l'un ou par l'autre.

Pourquoi l'objectif se porte sur la veille Emploi et management ?

- ✓ La VEL est très importante : elle trouve son propre développement et s'adresse au cœur métier mais elle est aussi déjà bien automatisée, il n'est donc pas à propos d'y toucher.
- ✓ La VI occupe une place stratégique de plus en plus prégnante et nécessite de dégager du temps pour s'y consacrer.
- ✓ La part d'activité dans le bouquet de services de la VEM est actuellement de 61 % du temps. Cette part d'activité peut être ramenée à l'équilibre.

Par élimination, où trouver du temps ?

- ✓ Sur les trois majeurs, c'est la veille EM qui offre la meilleure possibilité de gain de temps et de rendement ; ce n'est donc pas un choix par défaut.

Comment gagner du temps sur la VEM ?

- ✓ Par l'utilisation d'une plateforme de veille collaborative qui occuperait le concours des quatre collaborateurs de façon équitable et équivalente afin que tous les documentalistes soient au diapason.

L'objectif sera donc de mettre en place une veille internet efficace grâce à un agrégateur de flux RSS, avec un petit budget sur la VEM et de choisir pour cela, un outil adapté aux besoins du PVD.

Il s'agira donc de :

- ✓ Disposer d'un outil simple d'utilisation qui permette une pratique égale à chaque collègue et lisser les disparités professionnelles.
 - Favoriser une montée en compétence rapide.
 - Consolider une mise à niveau des collaborateurs.
- ✓ Contribuer à la qualité managériale et au besoin de coordination par l'adoption de pratiques de travail collégiales et concertées et l'utilisation d'un même outil collaboratif : une plateforme de veille.
 - Mieux se répartir les activités de veille dans un univers collégial.
 - Mieux coordonner les activités quotidiennes et de veille.
 - Harmoniser les pratiques de travail.
- ✓ Gagner du temps sur l'étape de collecte par le rassemblement, le partage et l'exploitation des sources veillées sur une plateforme collective de syndication de fils RSS.
 - La veille se doit d'être rapide, efficace, pertinente ciblée, et exhaustive.
 - Éviter doublons et redites grâce à une plateforme unifiée.
 - Ce gain de temps dédié à l'analyse et aux investigations plus poussées, permettra une meilleure qualification des informations collectées, de gérer et exploiter les sources d'information pertinentes pour les problématiques ciblées.
 - Cette qualification aura pour objectif d'améliorer la pertinence des informations apportées aux managers et conseillers et d'en effectuer une diffusion intelligente.
- ✓ Garantir le principe de la continuité de service.
 - Maintien de la capacité opérationnelle quel que soit le manque de personnel.
 - Conserver la même réactivité de signalement même avec l'absence de membres sur le plateau.

Nous allons voir maintenant comment s'est concrétisée cette formulation des objectifs.

3 Un nouvel outil comme solution concrète à une stratégie de veille optimisée

Nous abordons ici l'approche méthodologique de l'implémentation de l'outil de veille. Quelle a été la stratégie de projet adoptée ? Voici quelques considérations à en retenir.

3.1 L'outil d'agrégation de fils d'information

3.1.1 Considérations liminaires à destination des usagers

Les activités de veille peuvent rapidement engendrer des flux colossaux d'information à traiter, qu'il est nécessaire d'affiner pour limiter le bruit, de contrôler et d'organiser à l'aide de l'outil pour ne pas être submergé par l'infobésité. D'où l'exigence de définir un bon paramétrage de l'outil et de bonne structuration des données de veille.

Dans le projet qui nous occupe, il a été décidé de faire appel à un outil de veille précis : un agrégateur de flux qui est un outil de collecte et de diffusion de fils de syndication, aux fins d'assurer une veille sur le web, de sélectionner les informations utiles aux cibles définies et de les restituer sous une forme structurée. En préliminaire, je recommande d'avoir recours aux très nombreux didacticiels que l'on peut consulter sur des sites internet institutionnels ou de référence tel que la plateforme Slideshare ainsi que de se reporter aux sites d'experts pour mieux comprendre les tenants et aboutissants de la veille et de tout son environnement technologique.

Dans le cadre de notre étude, voici quelques notions essentielles à intégrer qui sont à communiquer aux personnes du service ayant le moins la pratique de la veille à l'aide d'un outil digital spécifique.

❖ La pratique de veille :

Dans l'univers digital, l'agrégation de contenu est le pendant de la syndication de contenu. Le fait de capter les fils de syndication se nomme agrégation : c'est l'action de collecter et de rassembler (agréger) en un même lieu, des sources variées d'informations qui ont été publiées et syndiquées sur internet et qui sont relatives aux champs thématiques d'exploration de veille désirés.

Le moissonnage, au travers d'une agrégation de contenu, permet de pouvoir consulter plus facilement et de manière plus efficace les données actualisées de sites internet. Ce moissonnage peut se pratiquer de façon manuelle (ce qui en appelle à la notion de sérendipité), en direct depuis un navigateur internet, ou de façon automatisée au moyen d'un agrégateur de flux.

La syndication de contenu est une opération par laquelle le contenu d'un site web est diffusé dynamiquement. Elle consiste en la mise à disposition par un éditeur de site internet d'une synthèse des dernières mises à jour effectuées sur son site, de façon à ce que d'autres internautes puissent intégrer ce résumé sur leur site ou le consulter en mode lecture à l'aide d'un agrégateur de flux.

La curation de contenu désigne la pratique qui consiste à partager de façon ordonnée et synthétique, les contenus multimédias (texte, image, son, vidéo) qui ont retenu notre attention. Avec la syndication, c'est l'une des pratiques les plus anciennes de l'univers digital contemporain. Elle a pris un essor exceptionnel avec la croissance des réseaux sociaux.

❖ Les outils du veilleur :

L'outil d'agrégation répond à tout ou partie du cycle de veille dans son acception la plus large (rechercher, surveiller, collecter, filtrer, analyser, signaler, diffuser, échanger, emmagasiner, archiver), une fois le besoin défini et le périmètre de recherche circonscrit. Avec les avancées des technologies digitales, il est possible de travailler de façon collaborative, en communauté, ou de façon isolée et indépendante.

La fonction primordiale d'un agrégateur de flux est de permettre la lecture de fils de syndication. C'est l'outil principal du veilleur qui souhaite automatiser et faciliter sa veille en effectuant de l'agrégation et de la curation de contenu. C'est un logiciel ou une application qui permet de recevoir automatiquement, de regrouper sur une même plateforme et de le lire dès qu'elles sont disponibles, des informations publiées sur différents sites web et réseaux sociaux, par le truchement d'abonnements à des fils de syndication.

Il existe deux principaux types d'agrégateurs :

- ✓ Les clients (logiciels qu'il faut installer « en dur » sur son ordinateur).
- ✓ Les applications en ligne (en mode Saas, c'est à dire utilisables directement depuis un navigateur sans installation particulière).

Les applications dématérialisées présentent l'avantage de pouvoir être consultées depuis n'importe où et sur n'importe quel support connecté à Internet.

Le mode SaaS (software as a service - en français, logiciel en tant que service) est un modèle d'exploitation commerciale des solutions informatiques. Il s'agit de se servir, par le biais du réseau, d'un logiciel en ligne installés sur des serveurs distants plutôt que d'avoir à installer un logiciel en dur sur la machine de l'utilisateur.

Les fils de syndication ATOM et RSS (Really Simple Syndication) sont les formats de publication de contenus normalisés les plus courants, destinés à véhiculer et partager le contenu des sites internet. Ils permettent notamment de suivre aisément les rubriques qui sont intéressantes et de ne pas être submergé par des informations qui ne sont pas la cible de veille. La publication d'un contenu sous forme de fils/flux est envoyée automatiquement dès la mise à jour d'un site web. Un internaute doit obligatoirement utiliser un agrégateur pour lire ces fils d'information actualisés. L'utilisateur final doit avoir la démarche de s'abonner à l'aide d'un navigateur ou à un agrégateur de flux pour recevoir les mises à jour. Les codes de représentation ont adopté un logo vert pour les fils ATOM et un logo orange pour les fils RSS.

❖ Le mode d'opérabilité de la veille :

En reprenant le principe de description de la vulgarisation scientifique, la veille sur le Net pourrait se décrire allégoriquement comme une espèce de ménage à trois entre le poste informatique de l'utilisateur sur lequel l'agrégateur est utilisé, le nuage internet contenant des données de toutes sortes (plus ou moins accessibles), et les serveurs distants, le tout dans des échanges de flux d'information constants et cycliques.

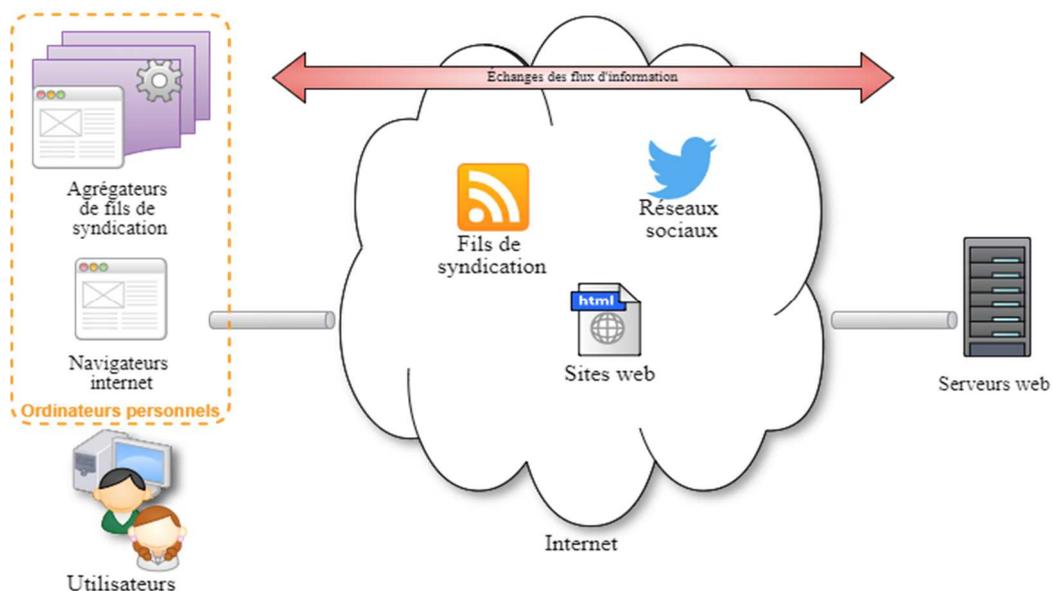


Figure 8 - Interactions dans l'agrégation de contenu

Comme le figure mon schéma, le veilleur dispose sur son poste informatique d'un navigateur avec lequel il va accéder à son outil d'agrégation de fils de syndication. Dans un premier temps, l'utilisateur va ajouter dans son agrégateur, les flux des sites web proposant du contenu syndiqué qu'il souhaite surveiller. Dans un second temps, l'utilisateur va pouvoir consulter et utiliser, via l'interface unique de son outil d'agrégation, tous les contenus des différents sites web préalablement définis. Cela en fait un moyen très efficace pour suivre en temps réel les mises à jour qui sont effectuées sur plusieurs sites auxquels on s'intéresse.

3.1.2 Une typologie pour orienter le choix

Pour assurer le processus de veille, quel que soit sa finalité, il est indispensable de choisir un outil de veille. Pour être pertinent, ce choix doit absolument être en cohésion avec le contexte de chaque projet. Pour ce faire, je recommande d'établir une grille de sélection ou une typologie adaptée aux besoins du client.

Sur le web, il existe plus d'une centaine d'outils de veille et il est indispensable de donner un aperçu de la richesse et de la diversité actuelle des outils de veille. L'offre de plateformes de veille, payantes ou gratuites, s'enrichit et se diversifie constamment depuis la disparition brutale de Google Reader, le 1^{er} juillet 2013 suivie de Yahoo-Pipes le 30 août 2015. L'arrêt des services proposés par Google et Yahoo ont, en effet, entraîné une grande émulation dans le milieu de la veille. Cet évènement, couplé à l'un des apports majeurs du web 2.0 (le web social) qui tient dans l'innovation qu'il a apportée, a permis une démocratisation inattendue des techniques de veille par une profuse créativité dans le domaine des outils principalement gratuits.

En conséquence, les offres sont légions mais les solutions de veille ne sont pas équivalentes en termes de développement et d'aboutissement et de très nombreux critères font varier les caractéristiques de celles-ci. Il y a des instruments qui intègrent toutes les étapes du cycle de veille, tandis que d'autres sont spécialisés sur telles ou telles fonctions ou selon des types de veilles spécifiques.

Il n'est pas aisé de faire un choix approprié dans cette constellation. Pour se forger une idée sur tel ou tel produit, il est, par exemple, possible de se reporter à des travaux d'experts-métiers dont le rôle est reconnu par leurs pairs. Ceux-ci ont émis des études en ligne et des recommandations qui permettent de se forger sa propre idée en fonction de ses besoins. Cependant, vouloir se lancer dans un travail de comparaison peut s'avérer fastidieux, et il sera difficile d'être exhaustif et congru en la matière. Néanmoins, dans le cadre d'un projet, il est souhaitable de proposer une typologie, simplifiée volontairement autour de quelques critères principaux, pour distinguer ces outils et ainsi apporter une aide concrète au choix.

❖ Le coût :

En premier lieu intervient la distinction entre outils gratuits ou à petits budgets et payants. Les outils gratuits et freemiums (outil gratuit auquel est associée une offre premium) sont accessibles à tout-à-chacun alors que les dispositifs payants, particulièrement onéreux, sont réservés à un public de professionnels.

❖ La stabilité et la pérennité :

Il s'agit de savoir qui est le concepteur, le distributeur : un particulier, une société ? Savoir si la société est pérenne, quelles sont ses finances : s'il y a une stabilité rassurante dans le temps pour la conservation de ses données de sourcing.

❖ L'ergonomie et la simplicité d'utilisation :

Quelle est la qualité de l'interface utilisateur ? Ses possibilités de paramétrages ? Y a-t-il une aide intégrée, des didacticiels liés ? Quels sont les modes de présentation des données sourcées ? Les fils d'infos sont-ils clairement présentés ?

Quelle est la facilité de traitement des sources (gestion des fils, collecte, suppression, dédoublonnage, ...) ? Y a-t-il un moteur de recherche intégré ? Quels sont les formats de fils XML gérés ?

Quelles sont les possibilités d'extractions et de taggage ? Y a-t-il un moteur de traduction incorporé ?

❖ L'organisation du stockage et la conservation des données :

Quels sont les types de classement et de structuration proposés (folksonomie, thésaurus, ...) ? Classements manuels ou automatiques et les types de catégorisations ? Présence d'un outil de cartographie des données ?

Comment sont conservées les données (types de serveurs, fréquences d'actualisation, ...) ?

❖ Le format de l'outil et ses degrés de spécificité

Il est possible d'avoir recours à un logiciel ou à une interface web, les deux n'auront pas les mêmes standards pour pouvoir moduler le spectre de vigilance et resserrer ou ouvrir le champ de surveillance.

L'outil en lui-même peut être intégré, c'est-à-dire qu'il comprend toutes les fonctions de la veille : ce sont fréquemment des solutions de veille, payantes et réservées aux professionnels.

Cela peut aussi être un outil spécifique, c'est-à-dire qu'il ne comprend que quelques fonctions de veille : ce sont surtout des outils gratuits du web, focalisés sur une partie du cycle de veille. Les outils présentés (et conseillés ici) sont tous des outils spécifiques, qu'il faut apprendre à utiliser de manière combinée et cohérente.

❖ La destination réelle du produit :

A quoi a été destiné l'usage de l'outil ? Plusieurs outils ont la capacité de redonner un canevas lisible aux fils de syndication, mais ils ne sont pas tous développés pour un travail de veille documentaire méticuleux. Est-ce que les outils sont plutôt orientés collecte de l'information/sourçage, curation, alerting, reporting monitoring, courrieling, etc. ?

Il est possible, sans être exhaustif, de distinguer des grandes familles de prestataires de services dédiés :

- ✓ Les services d'alerte (Google-Alert, Flipboard, ...).
- ✓ Les outils de monitoring de pages web (Distill.io, Website Watcher, ...).
- ✓ Les outils de lecture, dont un seul organe de leur développement est dédié à l'intégration des flux, tels les services de messagerie (Outlook, Thunderbird, ...) ou les navigateurs internet (Internet explorer, Chrome, opéra, ...).
- ✓ Les outils de collecte, de traitement et de diffusion, entièrement conçus pour la gestion, la surveillance et la collecte automatique des fils d'informations les agrégateurs de fils de syndication (Inoreader, Feedly, Netvibes).

❖ Le moteur de recherche intégré

Certains outils de veille sont dotés d'un outil de recherche. Certains peuvent, notamment grâce à un partenariat (avec Google ou autre) bénéficier de services ajoutés et avoir un accès plus pertinent à certains types de sources sur lesquelles porte la veille, tels les réseaux sociaux, les blogs, les personnes, l'actualité, les ressources thématiques comme l'emploi, ...

Des cartographies des outils de veille réalisés à l'aide de cartes mentales / topogrammes publiées sur Internet apportent des récapitulatifs sur ces critères et d'autres en donnant pour chacun différents exemples d'outils (Mindmeister, Mindomo, ...). Des sites collaboratifs comme socialcompare présentent aussi des comparatifs plus ou moins complets ou à jour auquel il est possible de se référer avec retenue.

Une initiative mérite d'être signalée dans le cadre de la réalisation d'un panorama à grande échelle des outils de veille. Il s'agit d'un tableau de bord interactif collaboratif mené à l'aide de l'interface « *Tableau Software* ». Ce comparatif³ est élaboré à partir des données émises par les éditeurs. Il a été conçu par le Centre de Ressources et d'Informations sur l'intelligence Economique et Stratégique et est régulièrement mis à jour. Tout à chacun est invité à apporter des informations complémentaires. Il manque, pour le moment, d'un certain nombre de données pour être exploitable efficacement. Il peut être consulté sur le site internet du Centre de Ressources. D'ailleurs, Christophe Deschamps l'évoque⁴ dans l'un de ses billets de blog.

Une initiative semblable avait été initiée entre 2005 et 2007 par l'Institut de l'Information Scientifique et Technique du CNRS⁵ et peut être consultée sur le site internet de l'institut.

Dans la pratique, on s'aperçoit que, dans les grandes lignes, les standards sont quasiment les mêmes. C'est la destination qui oriente le choix du produit en fonction du type de veille (selon qu'elle touche à un ou plusieurs des champs de l'environnement sociétal, socio-politique, juridique, économique, ou bien encore technique, scientifique, technologique, marketing et commerciale, etc.).

De plus, il y aura une part d'affinité vis-à-vis de l'ergonomie et de la prise en main qui pèsera lourd dans la décision de prendre tel ou tel outil au final.

³ Comparatif de logiciels de veille [en ligne]. Portail de l'intelligence économique [Consulté le 10/12/2017]. Disponible sur <https://portail-ie.fr/resource/autre/1531/comparatif-de-logiciels-de-veille>

⁴ Deschamps Christophe. Une datavisualisation comparative et dynamique de 44 outils de veille [en ligne]. Outils Froids. [Consulté le 10/12/2017]. Disponible sur <https://www.outilsfroids.net/2017/02/une-datavisualisation-comparative-et-dynamique-de-44-outils-de-veille/>

⁵ Devaux Valérie, Vidal Solveig, Fabry Cécilia. Accueil du projet « Analyse comparative des outils de veille » [en ligne]. INIST. [Consulté le 10/12/2017]. Disponible sur <http://outils.veille.inist.fr/index.html>

3.1.3 Inoreader : une plateforme de veille prometteuse

En rappel du contexte, le PVD a commencé à mettre en place un système de veille à l'époque des premiers agrégateurs de fils d'information. Des solutions ont été testées comme Google Reader, Feedly, Feed Informer ou The Old Reader, etc. avant de se fixer sur Netvibes.

Le service en ligne Netvibes, créé en 2005, appartient depuis 2012 au groupe Dassault Systèmes⁶. Il dispose d'une offre riche en fonctionnalités, et propose deux modes : le mode « Portail » et le mode « Lecteur » et de nombreux widgets.

Cependant, c'est une application déjà ancienne de douze ans qui se renouvelle peu dans le sens proprement documentaire en version gratuite. Ses spécificités en version premium se sont plus orientées vers la partie analyse des données⁷ (monitoring / analytique / reporting) pour une campagne de veille marketing avec besoin de métriques.

Netvibes ne répond plus aux attentes des veilleurs du PVD car il manque certaines fonctionnalités qui font de plus en plus défaut comme l'intégration des réseaux sociaux ou l'archivage des articles.

Pour mémoire, les collaborateurs du PVD ont insisté sur l'importance de travailler collaborativement sur une solution pérenne, novatrice et évolutive, respectant les standards du web actuels.

Dans le cadre du projet, compte tenu de l'analyse des besoins réalisés, en concertation, l'outil de veille Inoreader est apparu comme le candidat idéal car il s'approchait le plus des considérations et des attentes émises lors des entretiens de bénéficier d'un outil de veille sur mesure. J'ai favorisé la réflexion en ce sens. Inoreader procure présentement beaucoup de fonctionnalités dont les documentalistes veilleurs ont besoin dans l'exercice de leur métier. Une veille à 360° n'est pas aussi facilement atteignable par d'autres outils freemiums. De plus, c'est une plateforme SaaS ouverte à la collaboration et compatible avec la politique de sécurité de la DSI du siège.

⁶ NETVIBES™ Dashboard Intelligence by Dassault Systèmes® [en ligne]. [Consulté le 10/12/2017]. Disponible sur <https://www.3ds.com/fr/produits-et-services/netvibes/>

⁷ Netvibes est désormais entièrement intégré à la plate-forme 3DEXPERIENCE de Dassault Systèmes [en ligne]. Blog de Netvibes. [Consulté le 10/12/2017]. Disponible sur <http://blog.netvibes.com/fr/netvibes-is-now-fully-integrated-into-the-dassault-systemes-3dexperience-platform/>

En 2017, du haut de ses 4 ans d'existence, Inoreader⁸ est une solution de veille très récente. Développé par la société bulgare Innologica Ltd dès 2013, Inoreader n'est pas un énième lecteur de fils d'actualité lambda mais bien un agrégateur qui offre de réels avantages et propose une offre de services très complète au niveau de la collecte et du tri des données. En peu de temps, Inoreader est devenu une plateforme à la réputation grandissante pour sa stabilité, son efficacité et sa fiabilité. C'est un agrégateur de contenu spécialement conçu pour les utilisateurs qui veulent gagner un maximum de temps. Par ailleurs, à 49,99 dollars (soit 42€) l'année en version pro, son coût est très abordable par rapport à d'autres outils de veille. Seule la partie analyse des données est moins développée, mais ce n'est pas un problème dans le projet qui nous occupe.

Dans un monde digital où peu d'outils de service en ligne sont parvenus à s'imposer, Inoreader, fait figure de nouveauté dans le domaine de la veille. J'en relève quelques détails dans le topogramme ci-après.

Inoreader se démarque de la concurrence notamment car c'est une solution :

- ✓ En mode freemium adaptatif avec quatre profils, de basic (gratuit) à professionnel (coût modéré).
- ✓ Qui bénéficie de nombres d'atouts de ses aînées combiné à la force de développement d'une startup proactive et d'une communauté impliquée.
- ✓ Qui bénéficie d'un développement actif, et rassurant dans sa pérennisation du fait même que c'est une startup stable et dynamique qui le conçoit.
- ✓ Qui offre un accès nomade au tableau de bord avec application smartphone (multi OS) couplée à la plateforme web.

⁸ Inoreader - The content reader for power users who want to save time [en ligne]. Innologica 2017©. [Consulté le 10/12/2017]. Disponible sur https://www.inoreader.com/?lang=fr_FR

- ✓ Qui bénéficie d'une communauté dynamique⁹ de partage de contenus et d'aide au développement de l'application par ses retours d'usages. (Blog et compte facebook).
- ✓ Qui offre un partage de veille en mode « réseau social », grâce à l'association d'un profil de veille et d'une chaîne dédiée.
- ✓ Qui offre un mode de travail collaboratif appelé « Team ».
- ✓ Qui bénéficie d'un partenariat avec Google (par l'intermédiaire de la connexion par un compte Gmail) pour :
 - Effectuer des recherches avancées directement depuis Inoreader et accroître les possibilités d'exploitation des alertes Google.
 - La traduction des articles instantanément dans le tableau de bord (option pro).
- ✓ Qui est plus rapide que d'autres agrégateurs (Feedly, Netvibes, Tor) avec un intervalle de temps de mise à jour des collectes de flux jusqu'à 10 min, même en mode basique et pour un coût modique.
- ✓ Qui est compatible avec tous les navigateurs (il est recommandé d'utiliser le plug in Java le plus récent pour le bon affichage des frames et de certaines fonctions de paramétrage).
- ✓ Qui intègre les flux Atom et RSS et supporte le protocole PubSubHubbub¹⁰.

Inoreader dispose d'une interface sobre et facile à prendre en main. Les développeurs ont pensé à faire en sorte que l'immersion utilisateur soit la plus agréable possible (UX comportement), avec un accès convivial et immédiatement intelligible tout comme la prise en main des fonctions de classement et de centralisation pour mieux structurer les données. Il combine des fonctionnalités avancées comme :

- ✓ Surveiller jusqu'à 100 flux pour chacun des réseaux sociaux (en version pro).
- ✓ Tagger / flagger les sujets sensibles gratuitement (payant sur Netvibes) qui se transforment eux-mêmes en flux RSS et aussi en boîtes méls.

⁹ The Inoreader blog [en ligne]. Innologica 2017©. [Consulté le 10/12/2017]. Disponible sur <http://blog.inoreader.com/>

¹⁰ Inoreader's PubSubHubbub Hub [en ligne]. Innologica 2017©. [Consulté le 10/12/2017]. Disponible sur <https://inoreader.superfeedr.com/>

- ✓ La fonction surligneur pour mettre en valeur les passages des articles les plus saillants et accéder visuellement à l'info clé dans le texte.
- ✓ De passerelles vers des services d'archivage OPLM, de stockage et de partage de fichiers dans le cloud (Google cloud et Dropbox) pour y enregistrer des articles au format PDF.

Inoreader met en relief la fonction sociale par la rediffusion d'articles vers des pages html ou les réseaux sociaux et l'abonnement à des « chaînes » grâce :

- ✓ Au taggage par mots-clefs et de recherche dans les abonnements par mots-clés (Netvibes ne répondait pas aux besoins d'implémentation car il ne permet de créer qu'un seul flux [en version gratuite] grâce au taggage, et ce, sans possibilité de structuration hiérarchique).
- ✓ A La création de règles permettant de filtrer les flux arrivant sur Inoreader pour épurer les flux RSS en ne retenant que ceux qui contiennent des mots-clefs ou des expressions exactes.
- ✓ A la création de règles permettant d'automatiser le « broadcast » et émettre une newsletter à partir d'une combinaison de mots-clés.
- ✓ Au « broadcasting » (publication commentée et partagée) via des pages Html personnalisées ou RSS sur le web. Ces fils sont partagés vers les médias sociaux via Buffer, grâce à l'automatisation d'IFTTT.

Ces derniers développements s'inscrivent dans la vision qu'avait définie le PVD : disposer d'une plate-forme de veille évolutive sur le plan fonctionnel, personnalisable dans ses modes de collecte, de structuration et de restitution afin de mener une meilleure exploitation de l'actualité.

Pour mieux intégrer toutes les capacités de cet outil, je vous convie à consulter régulièrement les tutoriels et bancs d'essais publiés sur les blogs d'experts en outils et méthodes de veille de Christophe Deschamps, Béatrice Fœnix-Riou ou Serge Courrier.

Pour ma part, j'ai pris conseil auprès de Béatrice Fœnix-Riou qui est intervenue en complément en tant qu'expert métier pour répondre aux questions techniques qui se sont posées.

Après avoir évoqué les prestations de service de l'outil d'agrégation Inoreader, je vais évoquer le cœur du projet lui-même et les grandes caractéristiques de l'implémentation de l'outil de veille.

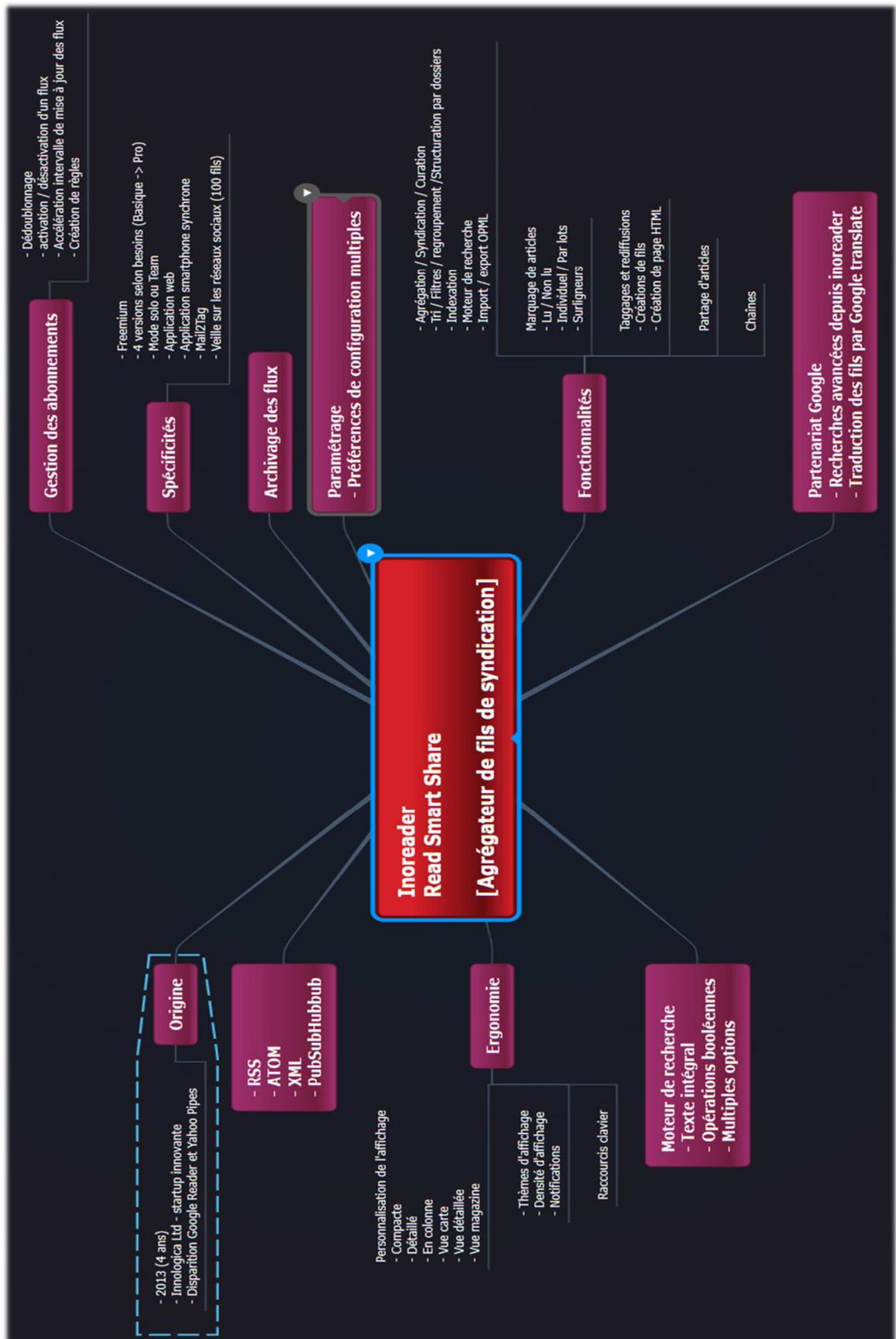


Figure 9 - Fonctionnalités principales d'Inoreader

3.2 Les jalons de la planification du projet

Pour être à même de mener à bien le projet et de mener un pilotage efficace dans les temps, il est nécessaire de fixer les objectifs chronologiquement, d'établir un phasage, de définir un échelonnement des priorités et de poser des jalons.

J'ai pour cela employé trois outils de planification :

- ✓ Un journal de bord dans lequel j'ai consigné au quotidien l'avancée des travaux et la méthodologie de travail employée (actions entreprises, questions posées, réponses apportées, tests réalisés, ...).
- ✓ Un plan de management de projet qui permet de visualiser les grandes étapes du projet synthétiquement.
- ✓ Un rétroplanning sous la forme d'un diagramme de Gantt pour représenter visuellement chacune des tâches à entreprendre.

3.2.1 Le plan de management de projet pour une approche synthétique

Le plan de management permet d'obtenir une vision claire, synthétique et diachronique des grandes étapes du projet qui a pris place entre juin et septembre 2017.

Ce schéma fait ressortir les cinq phases qui se sont succédé, si l'on compte la phase de déploiement menée par l'équipe du PVD.

A chaque grande étape, correspondent les tâches qui ont été accomplies.

Ce schéma permet d'ouvrir les perspectives sur l'après projet.

Plan de management du projet PVD - Phasage

2017

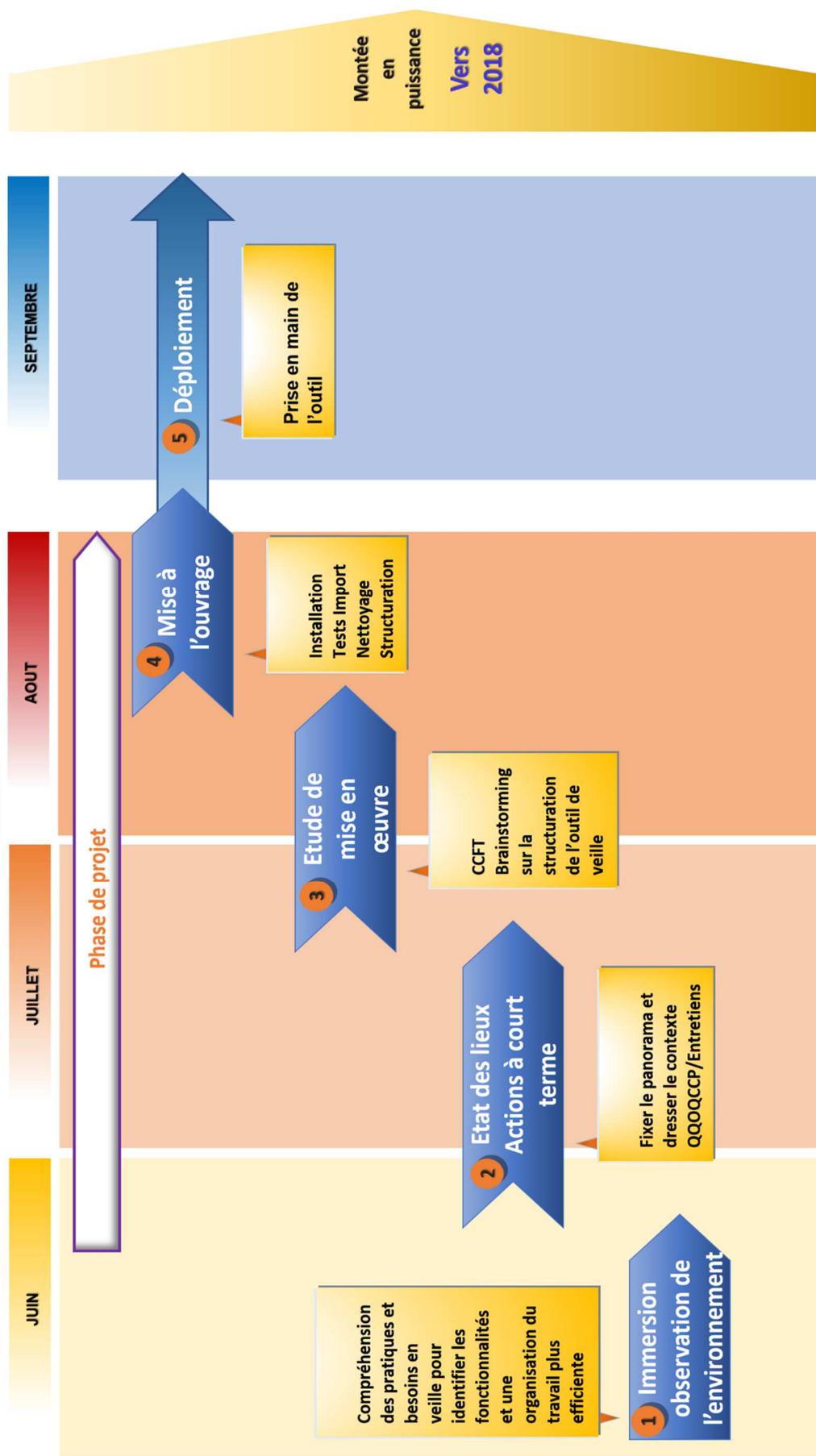


Figure 10 - Plan de management – Grandes phases du projet

3.2.2 Le diagramme de Gantt pour une approche détaillée

Je me suis servi du diagramme de Gantt comme d'un rétroplanning afin de bien structurer un important programme de travail dans un temps imparti très restreint.

Le diagramme de Gantt procure une vision plus détaillée qui aide à représenter visuellement chacune des tâches sous la forme de barres sur le calendrier. La longueur de chaque barre représente les dates de début et de fin de chacune des tâches, ainsi que le nombre de jours dédiés à chaque opération.

Grâce à cet outil, j'ai produit un modèle chronologique formalisé par les indicateurs temporels en ma possession.

J'ai démarré la réalisation du planning en commençant par le *Terminus Ante Quem* (TAQ), la date plafond pour laquelle le projet doit être finalisé. Ce dernier jalon est aussi la date après laquelle le projet ne peut plus se poursuivre.

J'ai ensuite planifié les tâches et jalons jusqu'au *Terminus Post Quem* (TPQ), la date plancher à partir de laquelle le projet devait commencer. Ce premier jalon est aussi la date avant laquelle le projet ne pouvait pas démarrer.

L'objectif était d'identifier si le projet pouvait se réaliser dans le temps imparti avec une date de livraison déterminée. Cela apporte une plus grande aisance dans la planification de chaque tâche.

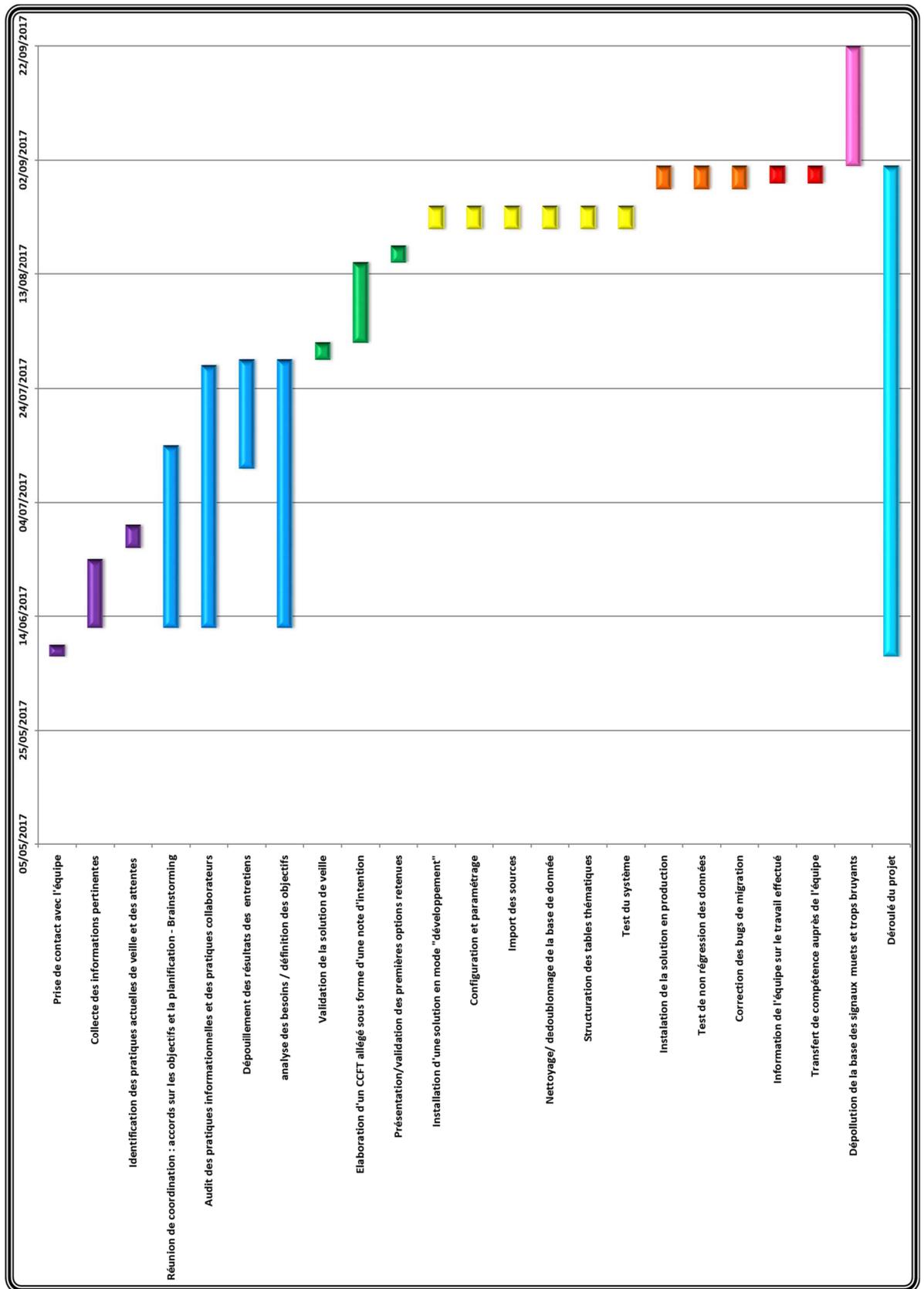


Figure 11 - Diagramme de Gantt – Chronologie du projet

3.2.3 Etapes préconisées sur l'implémentation de l'outil

En prenant comme support les schémas précédents sur le déroulé des opérations, je souhaite mettre en lumière quelques points clefs quant à la procédure technique de mise en œuvre informatique du système de veille. Certaines étapes de la mise à l'ouvrage ont généré des interrogations auxquelles il a fallu répondre pour poursuivre le processus d'implémentation.

J'ai utilisé une procédure d'installation qui soit la plus standardisée possible afin qu'elle puisse servir de support sur des schémas d'implémentation semblables.

L'implémentation de l'outil de veille est la résultante d'une suite logique d'étapes imposées par le développeur de l'outil. Dans notre cas de figure, celle-ci est facilitée car il n'y a pas de développement informatique avancé : l'application est livrable telle quelle. Il suffit de se connecter au site web du développeur, de s'inscrire et de paramétrer l'outil comme je le détaille par la description suivante.

Au préalable, je conseille d'effectuer une implémentation en mode tests pour normaliser le fonctionnement de la plateforme, pratiquer un premier nettoyage de la base et structurer les données et rôder le travail de l'outil.

Disposer d'un module de test déjà préétabli, dans lequel réaliser ses essais, permet de gagner du temps sur l'installation finale « au propre » et d'être plus rapidement opérationnel.

Les seules nécessités sont de disposer sur les postes informatiques d'un navigateur et du plug in Java à jour, et d'une liaison Internet. La connexion par un compte Gmail permet d'exploiter toutes les fonctions avancées de Google dans l'application mais ce n'est pas obligatoire.

Dernière remarque, Innologica propose aux nouveaux utilisateurs de découvrir Inoreader en version professionnelle pendant 30 jours. Cela permet de tester les multiples possibilités offertes par l'agrégateur.

3.2.3.1 Remue-méninges sur la structuration de l'outil de veille : second préalable

Tout le long du déroulement du projet, il est important de garder un échange constant en réalisant de petites réunions / conversations pour effectuer des points d'étapes.

Pour exemple, dans le cadre de la dernière réunion, j'ai réalisé une table ronde avec les deux plus anciens membres du service dans le but :

- ✓ D'acter le choix de mise en place de la plateforme de veille Inoreader.
- ✓ De déterminer la structuration des thématiques et l'organisation des sources dans l'outil de veille.
- ✓ De définir en lien avec cette structuration la répartition organisationnelle dans le service et des règles de gestion.
- ✓ D'échanger sur l'évolution d'un mode de travail participatif à une évolution vers un mode de travail collaboratif et collégial pour contribuer à la qualité managériale et au besoin de coordination dans la ligne managériale.

En termes de structuration des données de l'outil, nous avons démarré dans un premier temps avec l'idée d'une répartition de la veille en quatre tableaux de bord, un par personne, nominatif, dans lesquels les champs thématiques et mots clés seraient répartis. J'ai proposé un lien vers un cinquième tableau de bord dans lequel les articles taggués seraient collectés/centralisés pour, plus tard, s'en servir de passerelle pour propulser vers Kentika les articles, ou se passer de Kentika pour livrer des news directement aux abonnés.

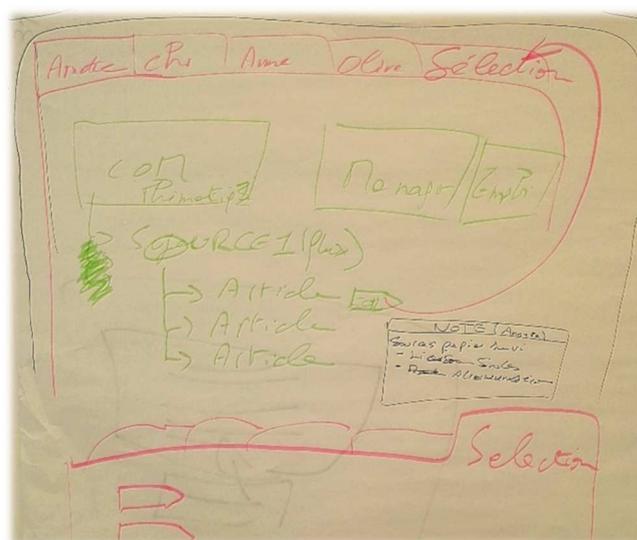


Figure 12 - Remue-méninges sur tableau papier

3.2.3.2 Focus sur la formalisation de la structuration de l'interface de veille

Aux vues des contraintes propres à l'agrégateur et après mûre réflexion, de nouvelles orientations ont été décidées en réunion pour adapter notre démarche de structuration à l'outil. De fait, il a été décidé :

- ✓ D'employer Inoreader en plateforme unique pour l'ensemble du service, la version « mono », et d'oublier momentanément la formule « Team » mal adaptée au fonctionnement opérationnel du service de quatre personnes.
- ✓ D'opter pour un autre schéma de structuration en conservant l'idée de répartition du remue-méninge de départ.

L'idée est de mettre en place un plan de classement à la fois thématique et nominatif à la façon d'un tableau croisé dynamique. Il a donc été acté en réunion (après vérification de la bonne opérabilité du système) :

- ✓ Que le même tableau de bord serait accessible simultanément sur les quatre postes informatiques de chaque collaborateur.
- ✓ D'utiliser les centres d'intérêts contenus dans la base Kentika-Alexandrie sous forme d'étiquettes / mots-clés dans Inoreader pour garder les habitudes de taggage. Dans la structuration des données, le tag (= outil sémantique) est matérialisé sous forme d'étiquettes.

Liste des centres d'intérêts	S'abonner / Se désabonner	
Actualités de la réforme territoriale	email + Dossiers	1 - Newsletters
Actualités	email + Accueil	ANNE - Formation professionnelle
Actualités Pôle emploi	email + Accueil	ANNE - Presse
Négociations Assurance Chômage	email + Accueil	ANNE - Ressources humaines / Management
Politiques emploi	email + Accueil	ANNETTE - Métier de la veille
Actualité du recrutement	email + Accueil	ANNETTE - Sites Officiels
Actualité des secteurs d'activité	email + Accueil	ANNETTE - Veille documentaire
Vie des acteurs de l'emploi	email + Accueil	CHRISTINE - Actualité de l'emploi
Formation professionnelle	email	CHRISTINE - Actualité Economique/Sociale/Politique
Textes officiels Emploi	email + Accueil	CHRISTINE - Union Européenne
Fraude	email	OLIVIER - Marketing / Communication
Statistiques emploi chômage	email	OLIVIER - Transformation digitale
Conjoncture économique	email + Dossiers	OLIVIER - Veille Pôle emploi
Difficultés des entreprises	email + Accueil	1 - ANNE
Etudes statistiques	email	2 - ANNETTE
Ressources humaines	email + Accueil	3 - CHRISTINE
Conditions de travail - Risques psychosociaux	email	4 - OLIVIER
Validation des acquis	email + Dossiers	5 - [Sujet] - Département Médias et Web
Management (des hommes, des organisations, développement personnel)	email + Accueil	5 - [Sujet] - Pascale Barillot
Management des compétences	email + Accueil	Banque de Flux RSS
Gestion de carrière	email + Accueil	Communication
Informatique	email + Accueil	Conditions de travail - Risques psychosociaux
Communication	email + Accueil	Conjoncture économique
Dématérialisation	email + Accueil	Contrôle interne
Développement durable / RSE	email + Accueil	Dématérialisation
Contrôle interne	email + Accueil	Développement durable/RSE Difficultés des entrepri
Age et emploi : Actualité	email + Accueil	Economie
Actualité de la qualité	email + Accueil	Emploi
Gestion de la Relation Client	email + Accueil	Etudes statistiques
Veille emploi Europe et international	email + Dossiers	Formation professionnelle
		Fraude
		Gestion de carrière
		Informatique/Veille digitale
		Management
		Marketing/Com
		Métier
		Négociations Assurance Chômage
		Pôle emploi (Actualités)

Figure 13 - Organisation des centres d'intérêts (Alexandrie / Inoreader)

- ✓ De nommer des mots clefs spécifiques du prénom de chaque collaborateur (un mot clef par personne) et d'un chiffre, ceci afin de pouvoir mieux croiser avec les dossiers thématiques et cibler la veille. Le chiffre sert à faire apparaître le mot-clef en haut de liste.
- ✓ D'attribuer à chaque thématique / dossiers, le prénom d'un collaborateur qui sera en charge de cette thématique avec le mode de répartition suivant : trois thématiques de veille attribuées équitablement à chacun des quatre collaborateurs.
- ✓ De raccourcir certains libellés pour obtenir une souplesse d'affichage adéquate caractérisée par une bonne ergonomie de manipulation et une lisibilité simplifiée tout en respectant la convention de nommage pour l'indexation.
- ✓ (Écrire « Réforme territoriale (Actualités) » plutôt que « Actualités de la réforme territoriale (Actualités) » ou « Recrutement » plutôt que « Actualité du recrutement » (d'autant que ce sont forcément des actualités) ...)
- ✓ De distribuer au mieux les sources d'informations dans la table thématique.

La distribution du nombre de dossiers et de sources par dossier est tout à fait raisonnable et aboutit à un résultat équilibré.

J'ai proposé une répartition des flux suivis par « Prénom du collaborateur – thématique » qui m'a semblé être très claire, pertinente et égalitaire. Même s'il elle est arbitraire, il a été visé l'équité volumétrique. Une répartition par affinité sera rediscutée au retour de congés de l'ensemble des collaborateurs.



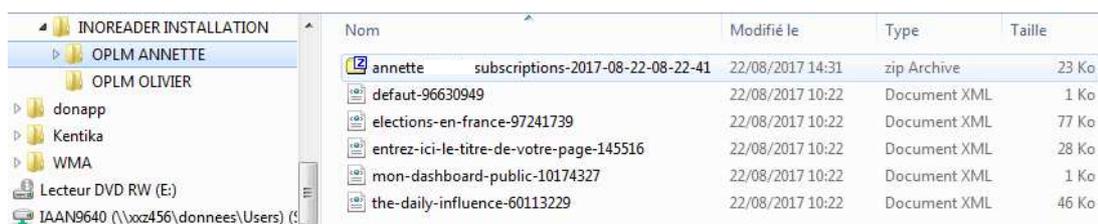
Figure 14 - Inoreader : Tableau de bord structuré

3.2.3.3 Collecte et tri des différentes sources veillées : un préalable

Dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage, il est important de veiller au bon rapatriement de l'ensemble des données (reprise des sources veillées et centres d'intérêts dans la base de données documentaires Kentika). Cela est consommateur de temps.

L'étude du contexte nous informe de l'ancienneté de fonctionnement du service. Malgré les changements qui sont intervenus au fil du temps, la façon de fonctionner globale a perduré jusqu'à ce jour ; les sources veillées se sont progressivement étoffées : il y a une accumulation de données-sources qu'il faut soigneusement veiller à répertorier avant même de songer à les transposer dans le nouvel outil de veille.

Les données-sources sont inscrites et conservées sur différents types de supports (fichiers Word, Excel et PDF ou bookmarks Html). Ces fichiers présentent des signets avec liens cliquables, d'autres sont en simple format texte. Des sources OPML multiples sont aussi référencées directement dans la base de données documentaires de chaque Netvibes ; les sources contenues sont pour certaines répertoriées dans les fichiers, d'autres non.



Nom	Modifié le	Type	Taille
annette_subscriptions-2017-08-22-08-22-41	22/08/2017 14:31	zip Archive	23 Ko
default-96630949	22/08/2017 10:22	Document XML	1 Ko
elections-en-france-97241739	22/08/2017 10:22	Document XML	77 Ko
entrez-ici-le-titre-de-votre-page-145516	22/08/2017 10:22	Document XML	28 Ko
mon-dashboard-public-10174327	22/08/2017 10:22	Document XML	1 Ko
the-daily-influence-60113229	22/08/2017 10:22	Document XML	46 Ko

Figure 15 -Exemple de la variété des conteneurs OPLM

De plus, chaque collaborateur possède ses propres fichiers stockés dans des dossiers en réseaux et idoine en version locale sur le disque dur. Les supports sont parfois archivés, d'autres en usages ont été copiés par chaque utilisateur et complétés de leurs informations personnelles au fur et à mesure du temps.

J'ai donc été confronté à une problématique de gestion de versions (versioning) : il m'est arrivé de recevoir des versions différentes d'un même fichier de la part d'une même personne. Ces fichiers comportaient des informations différentes.

Pour être exhaustif dans la reprise des données, il est nécessaire, par anticipation, de faire le bilan des données existantes et d'en effectuer la collecte.

Il y a ensuite tout un travail de tri et de nettoyage à prévoir pour dédoubler les sources.

Ma solution personnelle, suite à la récupération des données sources, a été d'opérer ce nettoyage directement dans l'outil de veille Inoreader.

3.2.3.4 Gestion des contenus : nettoyage de la base de données documentaires

🗨️ Dédoublonnage de la base de données.

À l'importation des OPLM, il apparaît de nombreux résidus dus à une juxtaposition en doublons et plus des flux dans divers champs thématiques. Il s'agit d'opérer un lissage des données et d'attribuer un flux à un seul dossier thématique pour bien organiser la veille.

La gestion et l'organisation des sources se gèrent depuis la zone de réglage « préférences » dans la section « Abonnements »

Je prends ici comme exemple les centres d'intérêts « métiers ».

Dans le navigateur Chrome, j'ai dupliqué l'onglet de l'agrégateur. La page de droite affiche la section abonnements pour opérer le nettoyage et la page de gauche, la page de garde de l'agrégateur. Ceci me permet d'avoir une vue instantanée de mon action de suppression d'un item sur les dossiers thématiques de la page de garde : sur page de gauche, je visualise que le dossier se vide de façon synchronisée.

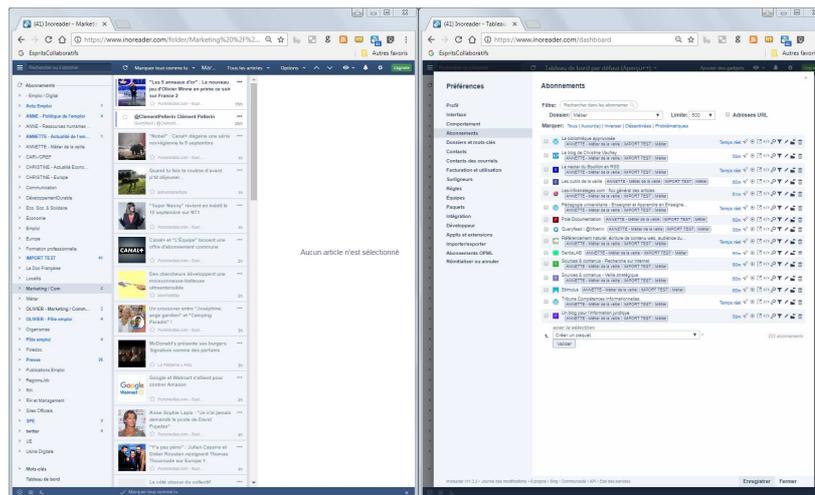


Figure 16 - Dédoublonnage des sources dans Inoreader

Je supprime les doublons en ne laissant la source que dans un seul dossier thématique. Attention à veiller de ne pas oublier d'enregistrer à chaque modification.



Figure 17 - Détail du taggag des sources

3.2.3.5 Freins techniques de l'outil

✚ L'impossibilité de créer des sous-thématiques.

Une limitation bloquante dans la structuration de l'outil est qu'il ne permet pas de faire de sous-dossiers pour organiser des sous-thématiques.

Pour affiner sa veille il est appréciable de créer des dossiers différents et d'accoler à des flux, différents tags, indépendamment du dossier. Or Inoreader traite les deux entités tags et dossiers de la même façon, ce qui rend cette partie de la structuration moins malléable et ce qui nous a obligé, dans le cas présent à user d'un subterfuge, en croisant des dossiers « Prénom du collaborateur – thématique » avec des tags « prénom » ou « Destination ».

Ce croisement de données répond au problème mais de façon dégradée par rapport à une structuration avec des sous-dossiers.

✚ L'absence d'un widget type bloc-notes.

Une limitation non-bloquante réside dans l'impossibilité de pouvoir ajouter des « notes » (format texte ou tableur) à Inoreader permettant de gérer la répartition dans l'équipe du suivi des abonnements papiers et d'un fichier à-part contenant des mots de passe. A ce jour, cet ajout de notes n'est pas possible à l'inverse de Netvibes.

Inoreader est avant tout un agrégateur de flux, mais il aurait été intéressant de pouvoir disposer d'un plug-in de prise de notes. Une prise de notes simple qui se différencierait de la possibilité d'ajouter un commentaire à un article par le fait qu'il soit sans aucune attache. A la façon d'un plug-in tierce dans Netvibes.

Nous disposons de deux possibilités :

- ✓ Soit enregistrer la page d'accueil de la revue et de la taguer avec le nom du collaborateur qui en a la charge.

Cependant cette fonction de « pages web enregistrées » est réservée aux comptes pros.

- ✓ Soit d'écrire à Inoreader pour expliquer au développeur qu'il nous serait très utile qu'ils développent un widget « Notes » dans leur tableau de bord.

Ils sont très réactifs et tout à fait capables de le faire mais peut-être pas en un laps de temps court.

- ✓ Soit de convertir le tableur des sources papiers en page Html et de voir s'il est possible de cibler cette page web, stockée en local sur le disque dur, dans Inoreader.

Cette dernière solution a été expérimentée mais il semble exister un bridage dans l'outil qui empêche ce ciblage.

3.2.3.6 Mise en production et tests de non régression des données

Dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage, ma méthode de travail a consisté à travailler sur un outil en test pour effectuer la recette avant d'accomplir l'implémentation finale en production.

Bien sûr, une installation directement en phase d'exploitation peut se légitimer dans la majorité des cas.

J'ai, pour ma part, choisi d'utiliser un Inoreader en test au préalable pour deux raisons principales :

- ✓ Du fait de la reprise de données qui a nécessité un nettoyage préalable dans l'outil test.
- ✓ Pour bénéficier d'une zone tampon utile pour analyser la bonne migration des données.

Sur ce point, j'ai rencontré un problème de migration OPLM de Netvibes à Inoreader : des problèmes de syntaxe XML que j'ai dû corriger dans le code avec un éditeur de texte Notepad++.

- ✓ Pour bien asseoir les choix quant à la configuration et la structuration de l'outil.

Une fois le nettoyage et les différents essais effectués, il a suffi de créer un compte officiel et d'importer des OPLM propres en version d'exploitation. Quelques tests de non-régression des données sont cependant à pratiquer pour vérifier la bonne intégrité de translation des données dans l'outil final.

Des points de vigilance :

L'OPLM importe la structure des dossiers et les contenus mais, étrangement, il ne conserve ni l'ordre des menus, ni la liste des mots clefs, ni la duplication des tableaux de bord. De plus, la liste des pages web enregistrées se perd.

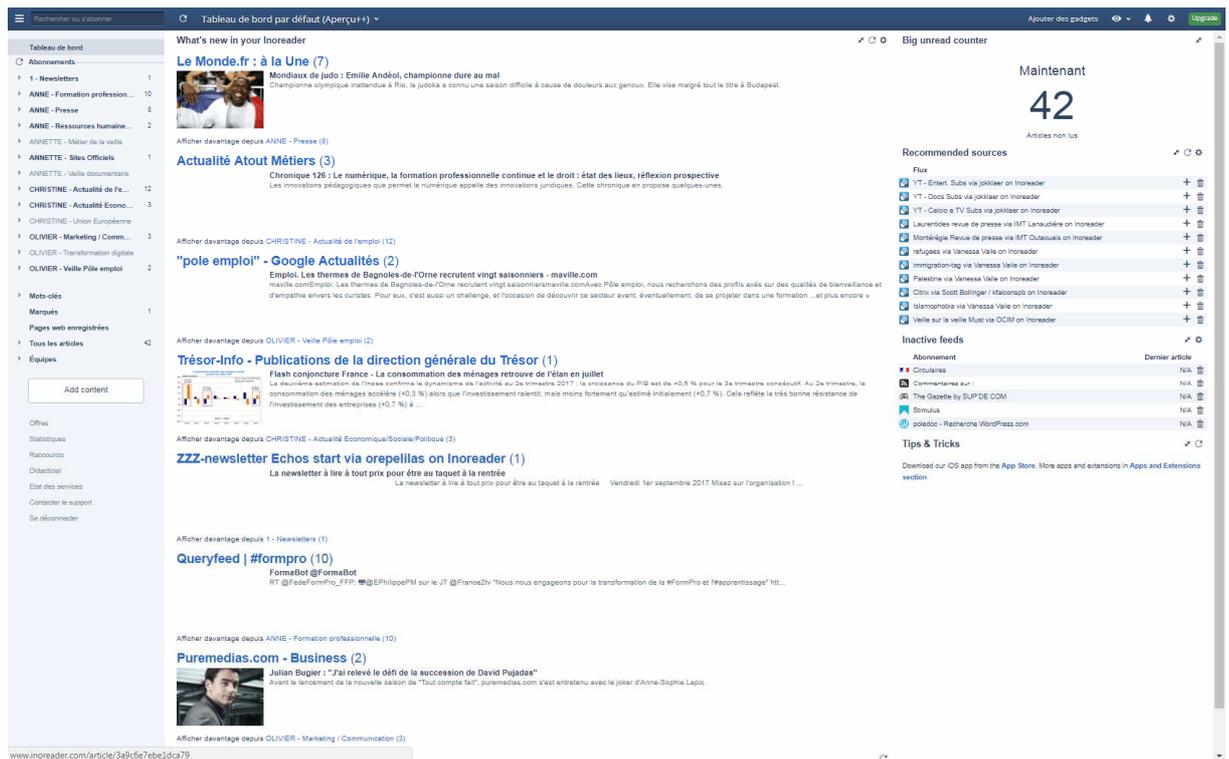


Figure 19 - Inoreader : vue du tableau de bord finalisé

La livraison du projet s’est accompagnée d’une initiation à l’outil sur ses principes fondamentaux de fonctionnement et sur sa structuration. En sus, un choix de tutoriels pertinents a été recommandé à l’équipe.

3.2.3.7 Suggestions d’usages avec l’abonnement pro

 Pour filtrer les flux.

Il serait bon de se poser la question du nombre d’articles générés par les sources et de la volumétrie importante qu’elle peut entraîner.

Prenons le cas du dossier intitulé « Anne – Presse », qui rassemble des flux très généralistes susceptibles de générer un gros volume d’articles (ex. : Le Parisien - Toute l’Actu).

La proposition d’amélioration serait, selon les centres d’intérêt spécifiquement en lien à ce dossier, de filtrer les flux pour ne conserver que les articles qui contiennent un ou plusieurs mots donnés, ou enregistrer des alertes sur des requêtes dans Google Actualités... Les contenus affichés par les flux seraient ainsi beaucoup plus pertinents et resserrés.

 Pour le suivi de plusieurs comptes twitter.

Précédemment l'équipe du PVD a créé des flux RSS grâce à Queryfeed.

C'est une bonne chose, car cela permet de suivre un compte via Inoreader sans avoir de compte twitter.

Cela étant, si le service commun de documentation ouvre un compte twitter, il est préférable de s'abonner aux comptes directement depuis Inoreader, pour deux raisons :

- ✓ Queryfeed restreint le flux dans la version gratuite sur le temps d'actualisation.
- ✓ L'affichage serait alors plus agréable dans Inoreader qui génère un meilleur code d'importation des flux.

 Pour la découverte des comptes de réseaux sociaux depuis le moteur de recherche.

Pour permettre de découvrir les comptes Google+ et Twitter depuis le moteur de recherche d'Inoreader, il est nécessaire d'ouvrir un compte sur chacun de ces réseaux sociaux.

 Pour recevoir dans Inoreader les newsletters reçues dans sa boîte mél, grâce au service « Mail2tag ».

Il suffit de créer un tag (du nom de la newsletter par exemple), puis (clic droit sur le tag > obtenir l'adresse de courriel > vous abonner à la newsletter en utilisant cette adresse), les newsletters sont alors reçues dans Inoreader, ce qui désengorge la boîte mél et rassemble, en un endroit centralisé, toutes les sources de veille.

 Pour traduire les articles depuis le tableau de bord.

La version Pro d'Inoreader donne accès à un outil qui n'est pas superfétatoire : la traduction des articles en langue étrangère dans la langue d'usage de l'outil. Ce qui permet d'élargir sa veille sur des institutions qui communiquent plus facilement en anglais comme la Communauté européenne.

4 Les prémices d'une nouvelle organisation

Le travail des collaborateurs du PVD est organisé autour d'un socle structurant d'activités communes. Ce travail était effectué jusqu'à présent de façon autonome mais plutôt individualisé. Or comme nous le montre l'étude du contexte historique, il s'opère un glissement d'une activité, hier, principalement documentaire à une activité dominée aujourd'hui par la veille, du fait des orientations stratégiques de la DirCom et de PE. Ce changement des priorités, et l'augmentation de la charge de travail qui l'accompagne, implique une nouvelle organisation du travail, en prenant comme support une plateforme de veille collaborative efficiente, accompagnée d'une nouvelle répartition des tâches.

Le PVD passe d'une logique d'organisation de travail en fonction de supports, à une logique d'organisation de travail en fonctions de thématiques de veilles. Dans le cadre de l'aboutissement du projet d'organisation, le décloisonnement des activités support suppose une nouvelle organisation et un plus grand besoin de collaboration dans les tâches accomplies. Cela permettra, notamment, de dégager du temps sur des activités de moindre importance au profit de celles à plus fort ROI et nécessite une plus grande implication des collaborateurs sur l'activité de veille réalisée au moyen d'un nouvel outil collaboratif.

En effet, dégager du temps suppose :

- ✓ Le besoin d'optimiser le système de veille avec un outil plus efficient sur lequel tous les collaborateurs puissent travailler de façon synchrone et en complémentarité.
- ✓ De se répartir les sources à veiller, ce qui implique une division du travail plus équitable.
- ✓ De monter en compétences et augmenter la variété des activités.
- ✓ De mettre en commun les flux au moyen d'une plateforme de veille qui permette aux personnes de collaborer dans une même activité de veille collégiale et quotidienne.

L'implémentation du nouveau système de veille offre une expérience immédiatement intelligible et rassurante à l'utilisateur afin de pouvoir mobiliser son effort cognitif sur son activité essentielle de veille : même si les utilisateurs ne possèdent pas tous la même habileté technologique, cela ne leur demandera pas de perdre de temps à déployer plus d'efforts que de normale à son appropriation et son utilisation.

A l'élaboration d'une réflexion sur le choix et la mise en place d'un outil de partage des sources mises en veille, suit à présent une réflexion sur les bonnes pratiques à acquérir. Il s'agit d'accompagner les évolutions organisationnelles qu'implique l'implémentation du nouvel outil collaboratif.

Comment les collaborateurs vont-ils s'approprier le nouvel outil de veille collaboratif ?

La manière dont la structuration et l'alimentation de l'outil a été pensée répond à la volonté d'organiser méliorativement la qualité de travail et la prestation de service. Avec cette plateforme de veille, les collaborateurs vont finalement adopter :

- ✓ Un espace de travail unique qui leur évitera de devoir éparpiller leur activité dans une trop grande variété de tâches à accomplir.
- ✓ Un nouveau comportement, de nouvelles pratiques de travail collégiales et des règles d'usage communes.
- ✓ Un redéploiement des tâches et des activités au sein de l'équipe plus rationnel.
- ✓ Une redistribution des responsabilités de chacun et une consolidation de la coordination.
- ✓ Une bonne routine par de nouvelles habitudes.
- ✓ Une plus grande intensité et une meilleure qualité de communication entre les collaborateurs qui est un élément déterminant à la bonne marche du service.

Le bénéfice indéniable de la nouvelle plateforme de veille collaborative sur la gestion du temps et des activités, par le mode de travail collégial et la polyvalence qu'elle induit va permettre de garantir le principe de la continuité de service. Pourquoi et comment la centralisation de la veille répond à la continuité de service ?

- ✓ Par le maintien de la capacité opérationnelle quel que soit le manque de personnel.
- ✓ En conservant la même réactivité de signalement même avec l'absence de membres dans le bureau.
- ✓ Parce que chacun sera en mesure d'assurer toutes les tâches exercées en commun.
- ✓ Parce que chaque membre de l'équipe en interne pourra être un relais efficace en mesure de faire remonter l'information comme d'exprimer les besoins du service.

Les apports d'un nouvel outil, de nouveaux usages, une nouvelle organisation, impliquent d'avantage les collaborateurs du PVD dans de nouvelles pratiques collégiales. Il est de leurs prérogatives de s'assurer s'il serait judicieux d'élaborer une nouvelle politique documentaire. Ceci afin de confirmer :

- ✓ La nécessité de mettre en place un tableau de bord de gestion des activités du PVD.
- ✓ Les critères de sélection des sources. Qui sélectionne les sources ? Qui les ajoute ? Comment les ventiler ?
- ✓ Comment aménager la charge de travail courante et déterminer collégalement les critères d'une répartition efficiente des activités.
- ✓ Qui se charge de la mise en place des règles ? Qui se charge de leur révision ?

A cette question de gouvernance, les membres du PVD répondent en partie.

L'équipe au complet va discuter de la réorganisation des tâches qu'ils ont en commun et migrer progressivement d'un mode coopératif vers un mode plus collaboratif et collégial dans leurs pratiques quotidiennes de travail.

Conclusion :

Bilan et perspective

La mission qui m'a été confiée dans le cadre d'un service de veille et de documentation m'a donné l'occasion de définir, de mettre en œuvre et de faire aboutir, dans sa globalité, un projet concret et vivement attendu.

Après avoir dressé un bilan de la mission menée au PVD, je souhaiterais prendre un peu de hauteur pour émettre des réflexions sur des questions qui me sont apparues évidentes en cours de réalisation : qu'est-ce qui, dans un projet permet de faire « prendre le ciment », quels sont, les ingrédients moteurs que je retiendrai ?

De la concrétisation du projet sur le terrain

La mission qui nous occupe visait à mieux coordonner et organiser les actions de veille des collaborateurs au sein du PVD au moyen d'un outil de veille documentaire. Elle a permis d'identifier les besoins en matière d'outils et d'aboutir à l'implémentation d'une plateforme de veille collaborative. La concrétisation de ce projet a été l'occasion de mettre en place de bonnes pratiques de veille et de nouvelles compétences métiers ainsi que de réfléchir sur une politique documentaire en adéquation avec les nouvelles pratiques collaboratives.

Outre la nature du résultat à atteindre dans ce projet, la question des enjeux va bien au-delà du simple choix et de l'implémentation technique d'une plateforme de veille collaborative dans l'écosystème du PVD ; bien au-delà de l'interaction qu'il y a de facto entre l'outil et les collaborateurs qui le manipulent.

Ainsi, l'outil de veille n'est pas une finalité en soit, il n'est qu'un moyen : l'instrument le mieux paramétré n'a jamais réponse à tout. La vraie richesse n'est pas dans l'outil, elle est dans le temps que l'on a passé à chercher les sources les plus intelligentes, les plus originales et les plus pertinentes, et de les hiérarchiser. Et l'on tire un bénéfice de l'outil à la hauteur du temps que l'on y a investi en allant chercher des sources différentes, loin des sources classiques et de les répertorier, les ranger, les classer, les thématiser dans des dossiers spécifiques.

Encore à ce jour le meilleur logiciel n'est rien sans l'homme. Une plateforme de veille ne sert que peu si on n'a pas décidé quoi en faire, quelle ligne éditoriale on adopte avec, et au service de quel type d'organisation on souhaite l'assortir.

En effet, si s'équiper d'une plateforme de veille collaborative présuppose une analyse fine, tant des besoins de l'entreprise que des spécificités de chaque plateforme, c'est bien dans les retentissements organisationnels que l'impact est le plus marqué. Les enjeux mis en exergues sont d'ordres organisationnels, socio-culturels et socio-professionnels, et touchent à l'humain.

L'un des points remarquables est que, plutôt que d'être dans une posture disruptive, en rompant avec une organisation passée, les collaborateurs du PVD adoptent une posture ductile et opèrent une réorganisation pour œuvrer collégialement tout en faisant preuve de malléabilité dans leurs activités et leurs habitudes. Le PVD adopte une structure qui s'adapte, plus facilement et organiquement aux changements de son environnement et aux évolutions de stratégies menées par les instances de Pôle emploi. Par cette entreprise, ce qui est visé à terme, c'est d'adopter une manière de travailler collégiale en lien avec une nouvelle attribution des tâches, et une montée en compétences des collaborateurs.

L'outil Inoreader est une assise solide sur laquelle va se construire le nouveau mode d'organisation collaboratif du PVD afin de mieux se répartir la charge de travail et augmenter le niveau d'activité et d'interactivité. Par effet de domino, en exploitant au mieux les capacités de l'outil en mode collaboratif et synchrone (ce qui suppose exploitation et partage de l'information en temps réel, et réactivité accrue), la veille est majorée et par voie de conséquence le travail des collaborateurs est valorisé. Les collaborateurs du PVD qui s'engagent dans cette démarche collaborative sont amenés à mieux structurer leurs pratiques face à l'information : collecte automatisée, collecte terrain, mise en commun, diffusion, en intégrant aussi les problématiques de sécurité (stockage, divulgation) et de communication dans leur environnement. Le temps gagné par cette structuration permettra aussi de rétablir un équilibre dans l'accomplissement des tâches.

Dans la pratique, la mission qui m'a été confiée s'achève avec le bénéfice d'avoir répondu aux attentes du client en apportant à la fois une solution technique et une solution humaine permettant de revivifier la cohésion des collaborateurs. Les évolutions qui répondent à des besoins identifiés participent à une meilleure définition des procédures de veille au sein du service en prenant appui sur le nouvel outil et sur une meilleure répartition des activités dans une nouvelle organisation. L'outil de travail commun aux quatre membres de l'équipe est facilitateur car il va leur offrir le moyen d'une meilleure répartition des activités et donc de permettre à chaque individu d'être considéré sur des valeurs communes. La collégialité dans le travail va profiter à chacun par le partage des spécificités d'expérience de chacun pour en faire bénéficier le groupe.

L'un des apports du nouvel outil collaboratif réside justement dans les perspectives de travail en commun qu'il offre car cela crée à la fois de l'investissement personnel par une démarche d'adhésion individuelle et du partage de valeurs collectives qui amènent à une nouvelle considération de la place de l'individu dans le groupe. Il permet de recréer une vision globale cohérente et incitative par des activités collaboratives. Il offre l'occasion de rentrer dans un nouveau paradigme pour une équipe : se recréer une vision globale, cohérente et mobilisatrice quant à ses attributions. Il permet de faire émerger une forme d'intelligence collective par l'adoption de règles d'harmonisations communes qui amènent à trouver un consensus.

Dans tout aboutissement de projet, il y a un passage témoin entre le chef de projets et ses mandants. L'étape de transition et d'accoutumance à l'outil, de sa prise en main avec conviction par les collaborateurs sera le révélateur de la réussite du projet. Car l'aboutissement du projet dépend grandement de l'investissement humain, et de son côté fédérateur comme des suites pragmatiques qui lui seront données. Au-delà, d'une bonne acceptation, la clef du succès d'un projet s'évalue dans la façon dont il motive et prend réellement vie dans les mains des collaborateurs.

De la conduite de projet dans son acception générale

Un projet c'est une notion duale et complémentaire, c'est deux éléments d'un tout, le fond et la forme. C'est d'une part une construction intellectuelle hiérarchisée, organisée, progressive qui implique de passer par des étapes et adopter une chronologie. Il ne faut pas sous-estimer d'étapes, car chaque étape participe d'une démarche adaptée en faveur de l'humain. C'est d'autre part se confronter à la thématique pour laquelle l'on est missionné, se poser des questions, lancer des interrogations, synthétiser une variété d'attentes et de besoins, lancer des ponts sur l'avenir : c'est en somme répondre à l'humain.

Mener un projet, c'est alors adopter une posture. La mise en œuvre d'un projet, qu'elle soit dans le cadre d'une mission d'implémentation d'un outil de veille ou d'une autre envergure digitale, fait appel à une organisation humaine spécifique. Un corps professionnel organisé dont il associe les qualités intrinsèques de chacun, à l'ensemble des compétences nécessaires à la réalisation des objectifs. Le capital humain est la toute première ressource de tout projet : il est la première pierre du projet comme sa clef de voûte.

✓ Des qualités à développer :

Le chef de projet se doit d'être force de propositions et d'anticipation ; il est porteur des nombreuses ambitions des collaborateurs pour qui il déploie son énergie. Pour mener à bien son expertise, il se doit de se fondre dans l'environnement des spécialistes, adopter leurs usages pour mieux les comprendre, faire preuve d'une acuité professionnelle pour percevoir les résistances susceptibles de freiner l'avancée du projet. Il doit également faire preuve d'une sensibilité aux relations professionnelles et au climat social afin de se construire une projection mentale des interactions relationnelles, et d'un sens de l'écoute et du service pour comprendre le sens des demandes, réfléchir aux attentes, détecter et répondre aux besoins souvent implicites.

Le chef de projet se doit de prendre le temps de se poser les bonnes questions. Questions déterminantes dans le choix de l'outil qui répondra le mieux aux attentes et aux besoins des mandants. Il se doit de faire appel à la psychologie du choix, car un choix éclairé, est un choix responsable et argumenté qui tient compte des contraintes et des besoins.

✓ Des préconisations à émettre dans le cadre de l'accompagnement au changement :

La mise en œuvre d'un projet est aussi un moment de bouleversements plus ou moins substantiels pour une équipe. C'est un moment de transition ou de disruption important, qui peut parfois être un tournant pour les personnes qui le demandent. Il est l'occasion de rompre avec des habitudes professionnelles et de s'inscrire dans de nouvelles pratiques de travail. Le chef de projet se doit d'accompagner les mandants dans le cadre d'une démarche de réalisation et de mise en œuvre des préconisations jusqu'à la livraison.

Lors de la mise en place d'un outil qui fait évoluer le cadre et la façon de travailler, il est crucial de partir des besoins humains de l'organisation et de définir les exigences fondamentales du désir d'évolution de ceux-ci et non de mettre en avant l'outil et ses fonctionnalités. En effet, des mesures anodines peuvent être la source d'incompréhensions si elles ne rentrent pas dans le cadre d'objectifs clairement définis, cohérents et mesurables dans le but de satisfaire à une demande ou à un besoin implicite ou explicite.

De plus, les phases de transitions induites par tous changements peuvent être accueillies variablement si les bénéfices sur le fonctionnement du service ne sont pas clairement établis. Il est donc important de garder le lien et de s'enquérir des retours utilisateurs à chaque étape d'avancement du projet.

- ✓ Mettre en avant le gain pour chaque collaborateur d'une adaptation au changement :

Le changement est le plus souvent une source de stress et d'inquiétudes pour un collaborateur. Dans notre cas, il peut s'agir, par exemple, de la possible réticence de collaborateurs au changement par manque de connaissance des flux RSS, etc. En général, une prise de conscience et une certaine souplesse d'esprit est nécessaire pour se rassurer, s'adapter aux changements, voire pour se réinventer.

Outre l'accompagnement, il s'agit de faire valoir les fruits du projet et la façon dont il permet de se projeter dans une nouvelle réalité. Il s'agit également de montrer qu'une nouvelle forme d'emploi apparaît de par l'évolution des attributions et des compétences au travers de la nécessaire maîtrise de nouveaux outils, et d'aider à accepter de nouvelles orientations, de comprendre de nouvelles stratégies.

En effet, pour un individu, conserver la pertinence de sa fonction est une assurance de fiabilité pour les instances d'un service. Celui-ci aura un besoin plus grand du collaborateur et se chargera de le faire évoluer dans ses fonctions. Il en résulte une bonification de sa valeur économique et sociale au sein de l'entreprise.

L'opportunité, de toute adaptation, est d'exacerber l'utilité dans son poste. Et par effet d'entraînement de se retrouver dans des tâches à plus fortes valeurs ajoutées qui font évoluer les attributions des collaborateurs impactés par la mise en œuvre d'un projet.

De l'implication d'un collaborateur et de l'aide à sa conversion à de nouveaux usages et à de nouvelles pratiques dépend la réussite de l'accompagnement au changement au titre de chacun, et des bénéfices que cela va apporter en gain de temps et sur la qualité de travail au groupe constitué.

En définitif, un projet est toujours unique. Au-delà de faire appel à un esprit d'analyse et à une construction logique, il s'agit finalement de faire preuve de bon sens et de pragmatisme dans le suivi de la démarche de projet, mais surtout, et en parallèle, d'aiguiser son sens de l'accompagnement de l'humain vers de nouvelles perspectives. De ces ingrédients dépendent une très bonne part de la réussite d'un projet comme celui mené au PVD. Concrètement, un personnel sensibilisé et formé à la culture de l'information, qui s'implique pro-activement et disposant de l'implémentation d'un dispositif de veille en rapport avec les ambitions stratégiques du service ainsi que d'une forte implication managériale sont des facteurs clés de succès pour le déploiement et la montée en puissance de la pratique de veille dans sa nouvelle organisation.

Abréviations

Liste des abréviations, sigles et acronymes

Liste proposée par domaines et classée par ordre chronologique et alphabétique :

- ✓ **ANPE** : Agence nationale pour l'emploi
- ✓ **Assedic** : Associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
- ✓ **Garp** : Groupement des Assedic de la région parisienne
- ✓ **PE** : Pôle emploi
- ✓ **Unedic** : Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce

- ✓ **AFPA** : Agence pour la formation professionnelle des adultes
- ✓ **APE** : Activité principale d'une entreprise (ou exercée)
- ✓ **CEDEF** : Centre d'étude et de documentation de l'économie et des finances
- ✓ **Dares** : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
- ✓ **EPN** : Etablissement public national
- ✓ **INSEE** : Institut national de la statistique et des études économiques
- ✓ **NAF** : Nomenclature d'activités françaises
- ✓ **Rome** : Répertoire opérationnel des métiers et de l'emploi

- ✓ **CRD** : Centre de ressources documentaires
- ✓ **DSI** : Diffusion sélective de l'information
- ✓ **EDD** : Européenne de données
- ✓ **PVD** : Pôle veille documentaire
- ✓ **VEL** : Veille économique locale
- ✓ **VEM** : Veille emploi et management

Liste des abréviations, sigles et acronymes (suite) :

- ✓ **CiVdi** : Communication interne, veille documentaire et intranet
- ✓ **CODIR** : Comité de direction
- ✓ **DARI** : Direction des affaires et relations internationales
- ✓ **DIC** : Direction de l'information et de la communication
- ✓ **DirCom** : Direction de la communication et des relations institutionnelles
- ✓ **RH** : Ressources humaines
- ✓ **SRE** : stratégie opérations et relations extérieures

- ✓ **GTA** : Gestion du temps et des activités
- ✓ **GPEC** : Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
- ✓ **ROI** : Return on investment [= retour sur investissement]

- ✓ **PDF** : Portable document format
- ✓ **RSS** : Rich site summary ou Really simple syndication
[= fils de syndication]

Bibliographie

Etude de l'établissement public et du pôle veille

BOUTAULT Jacques. L'assurance chômage en France, Unedic-Ussedic. Puf, 1999. Que sais-je ? n°3459. ISBN 978-2-13-049812-4.

CHEVALIER Olivier. Pôle Emploi mise sur une veille documentaire sur mesure - Témoignage. Communiqué de Presse. [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://gtec.pro/kentika/communiques/pole-emploi/tem-pole-emploi.pdf>

ERHEL Christine. Les politiques de l'emploi. 2014. Que sais-je ? n°3789. ISBN 978-2-13-063082-1.

KULKO Caroline. Pôle Emploi mise sur une veille documentaire sur mesure. Communiqué de Presse. [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://gtec.pro/kentika/communiques/pole-emploi/cp-kentika-pole-emploi.html>

LAGRANGE Nicolas. Pôle emploi sert-il encore à quelque chose ? Alternatives économiques. 17 novembre 2016. Vol. N° 361, n°10, pp.30-31.

PILLON Jean-Marie. Pôle emploi. Gérer le chômage de masse. Paris, Collection Res Publica, PUR éditions, 2017, 274 p. ISBN : 978-2-7535-5209-8.

Veille informationnelle et stratégique

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

ARMAND Marie. Cartographie des principaux types de veilles. L'œil au carré [enligne]. Mis en ligne le 23/07/2010, [consulté le 23/09/2017], Disponible à l'adresse : <http://oeil-au-carre.fr/2010/07/23/cartographie-des-principaux-types-de-veilles/>

BREILLAT Jacques, Dictionnaire de l'E-réputation - Veille et communication d'influence sur le web. EMS Editions. 2015. 343 p. ISBN : 978-2-84769-694-3.

COURRIER Serge. Produire des fils RSS et Atom. Paris, ADBS éditions, 2009, 64 pages, ISBN : 978-2-84365-101-4.

COURRIER Serge. Lecteurs de fils RSS pour les professionnels - Etude comparative 2014. [en ligne]. Technologie. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <https://fr.slideshare.net/serge.courrier/fin-de-google-reader-quelle-alternative-pour-les-professionnels>

CULTIZER. Qu'est-ce qu'un agrégateur de contenu ? [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.cultizer.pro/quest-ce-quun-agr%C3%A9gateur-de-contenu>

CULTURENUM - U. Caen. La veille informationnelle, ses méthodes et ses outils (Notes de synthèses par les étudiant-e-s). [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <https://culturenum.info.unicaen.fr/blogpost/wfylz84hi06/view>

DEISS Jérôme. L'art de faire des recherches et de partager l'information : pratiques et techniques de veille et de curation sur Internet. Paris, FYP éditions. 2015, 160 p. ISBN : 978-2-36405-119-5.

DEBONNE Eric. Solutions dans la course à l'innovation. Guide pratique n°37, veille et recherche d'information sur le web (Archimag, SERDA, juillet 2009, p9-10).

DELENGAIGNE Xavier, Organiser sa veille sur Internet au-delà de Google : outils et astuces pour le professionnel. Paris, Eyrolles, 2014, 319 p. ISBN : 978-2212132953.

DE MONTALIVET Camille. Cartographier l'opinion du web 2.0. Guide pratique n°37, veille et recherche d'information sur le web (Archimag, SERDA, juillet 2009, p30-31).

DESCHAMPS Christophe. Depuis le 2.0, une veille nouvelle. Guide pratique n°37, veille et recherche d'information sur le web (Archimag, SERDA, juillet 2009, pp 4-6).

DESCHAMPS Christophe (dir.). La curation (dossier). Documentaliste – Sciences de l'information vol. 49, n°1 (ADBS, mars 2012, pp 20-69).

DUPIN Corinne. Guide pratique de la veille : diagnostic, collecte, traitement, diffusion, valorisation, outils. Paris : Editions Klog, 2014. 119 p. ISBN : 979-10-922272-00-0.

DUPIN Corinne ; NGUYEN VAN TU Lydie. Le web 2.0, dynamique humaine. Archimag, Guide pratique n°37, veille et recherche d'information sur le web. SERDA, juillet 2009, pp19-22). ISSN : 1242-1367.

FOENIX-RIOU Béatrice. Le blog de Recherche-éveillée. [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.recherche-eveillee.com/blog-recherche-eveillee>

FRAGIL. Outils pour une veille numérique efficace. Culture, société, initiatives citoyennes. 2017 [consulté le 23/09/2017]. Disponible sur : <https://www.fragil.org/6-outils-pour-une-veille-numerique-efficace/>

JDEY Aref. Logiciels de veille. Le mythe de l'analyse sentimentale. Demain la veille [en ligne]. Mis en ligne le 18/05/2010, [consulté le 23/09/2017], Disponible à l'adresse : <http://www.demainlaveille.fr/2010/05/18/logiciels-de-veille-les-mythes-de-l-analyse-sentimentale/>

MINDMEISTER. Cartographie des principaux types de veille (Exemple). [consulté le 23/09/2017]. Disponible sur : <https://www.mindmeister.com/fr/56791764/cartographie-des-principaux-types-de-veille?fullscreen=1#player&step=1>

NAVAMUEL Fidel. Les outils de la veille [en ligne]. [Consulté le 23 septembre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://outilsveille.com>

QUEST MEDIALAB. Réaliser une veille efficace avec Feedly et Pocket (par Cyrille Frank, Médiaculture). [Consulté le 23/09/2017]. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=OHbpNdbudH8>

REPLACEREADER. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible sur : <http://www.replacereader.com>

STEPHAN Thibaut. Projet de veille : méthodologie, solutions logicielles et bonnes pratiques. serdaLAB [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.serdalab.com/etude/projet-de-veille-methodologie-solutions-logicielle/>

TEXIER Bruno (coll.). Réinventer la veille. Magazines n°301 (Archimag, SERDA, février 2017, p.12-21).

UNIVERSITE DE RENNES 2. Vue d'ensemble des outils de veille | Veille professionnelle et outils collaboratifs. [consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.ressources.univ-rennes2.fr/cultures-numeriques-dans-l-enseignement/veille/5-les-outils/5-1-vue-densemble-des-outils-de-veille/>

UNIVERSITE DE RENNES 2. Veille professionnelle et outils collaboratifs | Cultures numériques dans l'enseignement. [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.ressources.univ-rennes2.fr/cultures-numeriques-dans-l-enseignement/veille/>

URFIST de Nice. Veille numérique : mécanisme et outils - Wiki. [consulté le 23/09/2017]. Disponible sur : http://wiki-urfist.unice.fr/wiki_urfist/index.php/Veille_num%C3%A9rique:_m%C3%A9canisme_et_outils

URFIST de Paris. Logiciels et services gratuits utiles en thèse - version 2017. [consulté le 23/09/2017]. Disponible sur : <http://urfist.enc-sorbonne.fr/ressources/veille-sur-les-outils/panorama-des-logiciels-et-services-gratuits-utiles-en-these>

URFIST de Paris. Utiliser les flux RSS pour sa veille : Pourquoi et comment ? [consulté le 23/09/2017]. Disponible sur : https://fr.slideshare.net/URFISTParis/flux-rss-20132014sessiondumatin?next_slideshow=1

Expression du besoin

ZERMATI Alexandre. Comment rédiger une expression de besoins. [en ligne]. Business. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <https://fr.slideshare.net/lenetdanslesnuages/comment-rdiger-une-expression-de-besoin>

Conduite du changement

AUTISSIER David ; MOUTOT Jean-Michel. La boîte à outils de la conduite du changement. Paris, Dunod, 2013 192p. ISBN : 978-2100589081

PERALES Christophe (dir.). Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes. Paris, Presses de l'Enssib, collection « La Boîte à outils », n° 32, 2015, 184 p. ISBN : 979-10-91281-17-1

Comparatif des plateformes de veille

BIBLIOBSESSION.NET. Inoreader, Instapaper ou Newsify pour partager et commenter votre veille. 2015 [consulté le 23/09/2017]. Disponible sur : <http://www.bibliobsession.net/2015/06/16/inoreader-instapaper-et-newsify-pour-partager-et-commenter-votre-veille>

BONDU, Jérôme. Benchmarking des outils et des pratiques de veille – Cell'IE. [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.cellie.fr/2013/11/20/jerome-bondu-benchmarking-outils-veille-psychologie-sociale>

TEXIER Bruno. Des outils pour mener une veille collaborative. Magazine n°305 (Archimag, SERDA, juin 2017, p.32-35).

Inoreader

AEGE. Club Webtechno - Retour sur le séminaire opérationnel Inoreader. [en ligne]. [Consulté le 12/12/2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.aege.fr/news/7952>

AEGE. Club Webtechno - Inoreader Séminaire Opérationnel - Ecole de Guerre Economique - 7/12/2017 [en ligne]. [Consulté le 12/12/2017]. Disponible à l'adresse : https://www.aege.fr/global/gene/link.php?news_link=2017143621_conf-inoreader-pdf.pdf&fg=1

CAFEINE. Un an avec Inoreader, le lecteur RSS qui sait tout faire | Geekzone.fr. [en ligne]. 14 mars 2017. [Consulté le 18/12/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.geekzone.fr/2017/03/14/inoreader-le-lecteur-rss-qui-sait-tout-faire/>

CELL'IE. Tutoriel : outil de veille Inoreader. [consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.cellie.fr/2015/11/22/tutoriel-outil-de-veille-inoreader>

DESCHAMPS Christophe. Inoreader mode d'emploi. Partie I | Outils Froids. [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.outilsfroids.net/2015/05/inoreader-mode-demploi-partie-i-decouverte-et-manipulations-de-base>

DESCHAMPS Christophe. Inoreader pour partager votre veille en mode réseau social | Outils Froids. [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.outilsfroids.net/2015/05/inoreader-mode-demploi-partie-ii-2-inoreader-pour-partager-votre-veille-en-mode-reseau-social>

DESCHAMPS Christophe. Inoreader pour filtrer vos flux RSS | Outils Froids. [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.outilsfroids.net/2015/06/inoreader-mode-demploi-partie-ii-3-creer-des-regles-pour-filtrer-ses-flux-rss-et-beaucoup-plus>

DESCHAMPS Christophe. Inoreader pour diffuser facilement des articles intéressants | Outils Froids. [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.outilsfroids.net/2015/07/inoreader-mode-demploi-partie-ii-4-rediffuser-les-articles-importants-vers-une-page-specifique-ou-un-flux-rss>

DESCHAMPS Christophe. Bien utiliser le moteur de recherche d'Inoreader et créer des requêtes enregistrées | Outils Froids. [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.outilsfroids.net/2015/07/inoreader-mode-demploi-partie-ii-5-bien-utiliser-le-moteur-de-recherche-dinoreader-et-les-requetes-enregistrees>

DESCHAMPS Christophe. Inoreader : utiliser et créer les paquets de flux RSS | Outils Froids. [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.outilsfroids.net/2016/04/inoreader-mode-demploi-partie-ii-6-utiliser-et-creer-les-paquets-bundles-de-flux-rss>

DESCHAMPS Christophe. Inoreader mode d'emploi : mettre en place une veille collaborative | Outils Froids. [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.outilsfroids.net/2017/05/inoreader-mode-demploi-mettre-en-place-une-veille-collaborative>

DESCHAMPS Christophe. Les Google Actus directement accessibles dans Inoreader | Outils Froids. [en ligne]. [Consulté le 23/09/2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.outilsfroids.net/2016/02/astuces-les-google-actus-directement-accessibles-dans-inoreader-et-plus>

KADELIS Thomas. La recherche d'information au cœur de l'intelligence économique : bien choisir ses outils de veille. [en ligne]. [Consulté le 05/01/2018]. Disponible à l'adresse : <https://portail-ie.fr/short/1709/la-recherche-dinformation-au-cur-de-lintelligence-economique-bien-choisir-ses-outils-de-veille>

VATHONNE, Aurélie. Outils de veille - Collecter des informations dans les flux RSS : Inoreader vs LexisNexis Newsdesk, le match. BASES, juin 2017. Lettre N°349, pp. 9-11.