

# IL N'EST DE VENTS FAVORABLES QU'À CELUI QUI SAIT OÙ IL VA ! ANALYSE PROSPECTIVE DU MÉTIER DE CHARGÉ DE VEILLE

**Jean-Claude CHALON**

Directeur Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi - Le Forem

■ Compte tenu des évolutions réglementaires, technologiques, sociétales et économiques mais aussi de la nécessité de développement de l'intelligence stratégique des organisations pour s'adapter aux nombreux défis de leurs environnements, le métier de chargé de veille a assurément de l'avenir. Cet article rend compte des travaux prospectifs menés au Forem lors de plusieurs ateliers réunissant des experts du domaine en 2019 afin de décrire le périmètre du métier et les évolutions attendues en termes de compétences dans les cinq prochaines années.

■ Rekening houdend met de reglementaire, technologische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen maar ook met de noodzaak voor de organisaties om een strategische informatievergaring uit te bouwen om zich aan te passen aan de talloze uitdagingen van hun omgevingen, heeft de functie van verantwoordelijke voor monitoring chargé de veille monitoringverantwoordelijke zeker toekomst. Dit artikel brengt verslag uit over de prospectieve werken die werden uitgevoerd bij het Forem, tijdens verschillende workshops met experts uit het domein in 2019 om de reikwijdte van het vak te beschrijven, evenals de verwachte evoluties in termen van competenties in de komende vijf jaar.

**N**ous vivons une époque où il suffit d'entre-ouvrir le journal pour percevoir combien l'actualité est faite de turbulences, d'incertitudes représentant un grand nombre de menaces ou d'opportunités. Dans ce contexte, développer une capacité d'intelligence stratégique, c'est-à-dire de pouvoir veiller, analyser et influencer est appelé à devenir une habileté importante au sein de l'entreprise ou, plus généralement, des organisations.

Depuis quelques années, le Forem s'est engagé dans cette analyse car, comme service public, il est nécessaire d'anticiper les évolutions du marché de l'emploi afin d'adapter l'offre de services, par exemple en termes de formations professionnelles. Cette anticipation repose sur une activité de veille et de prospective relative aux métiers et secteurs professionnels où nous avons entendu fréquemment, pour un ensemble de secteurs d'activité (alimentaire, commerce, tourisme, transport et logistique, technologique, biotechnologies et bien d'autres), le souci d'entamer ou de renforcer une veille. Aussi, suite à ces observations, le métier de chargé de veille a fait l'objet d'une analyse plus approfondie. Ces quelques pages présentent le fruit de ce travail<sup>1</sup>.

Selon le contexte de l'organisation, les personnes qui formulent un besoin de veille considèrent cette activité comme une activité continue ou sporadique, interne ou externalisée, visant à surveiller l'environnement pour en analyser les évolutions. Si l'intention de disposer de telles compétences est exprimée régulièrement par les représentants des entreprises, le besoin reste toutefois encore peu décrit et peu formalisé. La veille peut recouvrir des thématiques variées et elle ne concerne en effet pas que les aspects réglementaires, bien que très souvent évoqués. Elle s'intéresse en effet aussi aux aspects technologiques, concurrentiels et «marketing», mais également au

suivi de la réputation de l'entreprise... Ensuite, les méthodes de captation, de recoupement, d'analyse pour répondre aux questions de veille peuvent varier en nature et en intensité. Dans une majorité de cas et bien que le concept soit encore flou, la veille s'inscrit ainsi plus globalement dans une volonté de gérer les connaissances des entreprises ("knowledge management"), voire - parmi les organisations les plus à jour- de développer une réelle intelligence stratégique.

En Wallonie, il semble que si la très grande majorité des entreprises n'emploie pas un chargé de veille à temps plein, beaucoup attendent cependant de plusieurs de leurs collaborateurs de développer des compétences en veille. À titre d'exemple, plusieurs métiers analysés récemment nécessitent le développement de compétences en veille technologique, juridique ou encore commerciale. Ainsi l'activité de veille appartient à la description de fonction future de métiers ou fonctions comme l'animateur numérique de territoire en tourisme, le community manager, le comptable, le coordinateur logistique, les data scientists, les fonctions commerciales mais aussi des métiers comme dessinateur en bâtiment, développeur Web, expert en recherche clinique, facilitateur en économie circulaire, "game designer/developer", gestionnaire de risques liés à la sécurité de l'information, e-tuteur, motion designer, juriste, ...

Lors des ateliers organisés dans le cadre de l'activité prospective du Forem (voir tableau 1 : La méthode de veille) pour cerner le métier de chargé de veille, il est aussi apparu que la veille n'échappe évidemment pas aux tendances qui secouent l'environnement qu'elle permet d'observer. Parmi celles-ci, les évolutions des technologies de l'information et de la communication, la transformation des organisations ou encore la cohabitation de différentes générations

sur le lieu de travail constituent autant d'enjeux que d'opportunités pour le chargé de veille. Maîtriser de nouveaux outils digitaux de collecte et d'analyse de l'information, collaborer avec des protocoles d'intelligence artificielle, aiguïser le sens critique, développer la capacité d'analyse et animer un réseau de partenaires internes et externes – éventuellement internationaux – apparaissent devenir autant de compétences qui s'avèreront particulièrement utiles à l'avenir.

Au cœur de l'anticipation des changements, au plus près de la stratégie de l'organisation, renforcée par les progrès technologiques, la veille a donc assurément de l'avenir.

### **La méthode de veille et prospective pour saisir l'évolution d'un métier**

Complémentaire à la veille et prospective organisée depuis 2015 pour identifier les défis, les leviers à disposition des entreprises et les métiers d'avenir, le Forem a développé une démarche de veille-prospective par métier. Cette démarche se base sur la participation de panels d'experts à une série d'ateliers encadrés par un animateur qui conduit les réunions. La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexions créatives et collectives de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à noter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces notes permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leurs impacts sur le métier, puis adapter les prestations. Un parcours semblable est proposé pour chaque métier : définition du périmètre du métier - recensement des facteurs de changement les plus importants - sélection des facteurs les plus influents - élaboration des scénarii d'évolution et choix du scénario probable ou souhaitable - définition des compétences nécessaires à développer dans le scénario retenu.

*Tab. 1 : La méthode de veille*

### **Chargé de veille : un métier d'avenir**

Avec l'aide de plusieurs experts qui ont offert leur temps et leur vision de la fonction<sup>2</sup>, le "chargé de veille" détecte et aide à l'anticipation des changements susceptibles d'affecter l'organisation pour laquelle il travaille.

Selon les experts invités aux ateliers prospectifs, sur base des travaux de l'APEC (Association pour

l'emploi des cadres en France), "le chargé de veille documentaire conçoit, met en œuvre et fait évoluer les dispositifs de veille concurrentielle, juridique, technologique... en interne comme en externe. Il détecte et aide à l'anticipation des changements survenant dans l'environnement technique et/ou socio-économique de l'entreprise et susceptibles d'en affecter l'activité, signale les opportunités et informe sur les risques et les tendances. Le chargé de veille documentaire met en place des réseaux permettant la cartographie des flux et des acteurs".

Au-delà de l'utilisation de l'information ou de l'aspect temporel, l'information récoltée lors d'une démarche de veille produit une valeur ajoutée réelle. Elle conduit à des innovations ou à la création de nouveaux projets ou produits. C'est essentiellement durant la phase d'analyse que la valeur ajoutée sera produite grâce à la capacité du veilleur à faire des relations entre les informations récoltées, à mettre en perspective des éléments d'information et à adapter l'information sous forme visuelle pour en faciliter l'intégration par les experts ou les décideurs.

La démarche de veille se décline généralement en termes de définition des besoins et des dispositifs, de recherche et qualification des sources, de recueil des éléments suivi de l'analyse et enfin de transmission des résultats. Tout au long de la démarche, le chargé de veille devra également prendre en charge toute une série d'activités transversales relatives à la protection de l'information, au respect des réglementations en matière d'utilisation de l'information et au déploiement d'une démarche collaborative. Au-delà des activités liées aux étapes de la démarche, le chargé de veille devra dans certaines circonstances réaliser des activités complémentaires. Celles-ci seront fonction de l'externalisation de certaines parties de la veille. Pour certaines recherches spécifiques, il est possible de faire appel à des consultants spécialistes du domaine de recherche. Dans ce cas, le chargé de veille interne devra gérer les relations avec les prestataires externes (fournisseurs d'outils de veille, de bases documentaires, experts domaines, ...). (voir encadré 2 : Activités-tâches)

### **Les évolutions attendues du métier**

Le chargé de veille est donc à l'affût des évolutions du domaine d'activité de son organisation mais également de celles du métier de veilleur. En effet, entre évolution des technologies de l'information et des communications, mutation organisationnelle des entreprises et mondialisation de l'économie, le chargé de veille doit gagner en compétences pour réaliser au mieux chacune des étapes de la veille ; depuis la détection des besoins jusqu'à la transmission des résultats, en passant par les phases de recherche et

ACTIVITÉS	TÂCHES
Définition des besoins et des dispositifs	Dialoguer avec le demandeur pour préciser la demande. Identifier les enjeux stratégiques de l'environnement de l'entreprise et de son secteur pour accompagner les agents opérationnels dans la prise de décision. Cibler et définir les axes de surveillance. Traduire les axes de surveillance dans un plan d'action. Élaborer la procédure / démarche appropriée.
Recherche et qualification de sources	Identifier les sources et identifier les ressources utiles. Veiller l'apparition de nouvelles sources. Connaître les circuits de publication selon les types de documents.
Collecte	Collecter l'information via des moyens automatisés. Sélectionner les informations pertinentes.
Analyse	Analyser les données et informations collectées, écarter les informations non pertinentes (trier), les enrichir via une première traduction, synthèse, mettre en relation les informations, mettre en perspective, adapter et présenter/visualiser l'information pour faciliter l'assimilation de "l'expert". Dresser des conclusions et des tendances. Recenser et traiter la demande et le feedback des équipes sur des informations particulières dans une logique itérative.
Transmission	Diffuser l'information et les connaissances aux responsables opérationnels. Diffuser les informations, notamment en réalisant des revues de presse, des guides d'archivage... Mise en place de flux de diffusion d'information ("Push" et "Pull" avec outils adaptés).
Activités transversales (tout au long du processus)	Assurer la protection des informations Déployer une démarche collaborative, animer un réseau, sensibiliser des partenaires. S'assurer de la liberté des conditions d'utilisation de l'information (dont les droits d'auteur).

Tab. 2 : Le périmètre du métier de chargé de veille et ses activités de base

de qualification des sources, de collecte et d'analyse des informations.

Après analyse structurelle de l'influence que divers facteurs de changement exercent les uns sur les autres, les principaux facteurs qui influenceront le métier semblent être les suivants (pour alléger la lecture, seul le scénario le plus probable (ou souhaitable) est repris ici. Le rapport complet est disponible sur le site du Forem.

**Importance du lobbying et de l'influence** : face à l'influence des lobbys sur l'information, le chargé de veille est en difficulté pour détecter la neutralité ou non de l'information.

**Diversité des supports et formats** : le traitement des formats visuels est facilité par des outils notamment équipés d'intelligence artificielle (retranscription automatique, analyse de texte audio, analyse d'image, ...). Ces nouveaux outils sont intégrés à la gamme d'outils du veilleur. Cette capacité de traitement facilite d'autant plus la diversification des supports.

**Évolution réglementaire des droits d'auteur** : de plus en plus de publications y étant soumises, les

organisations prennent des mesures pour payer les contenus en augmentant le budget alloué à la veille.

**Accélération et évolution des TIC**, dont les outils automatisés de collecte : ces outils sont de moins en moins stables et évoluent au gré des progrès technologiques et des usages des veilleurs. Parfois des pratiques de veille se basent sur des outils spécifiques dont certains sont en voie de disparition (flux RSS). D'autres outils apparaissent et se développent (ex. : réseaux sociaux). Le chargé de veille doit faire une veille des outils, se former et éventuellement rencontrer les fournisseurs pour adapter sa pratique.

**Développement de l'intelligence artificielle (IA) : pour le traitement/l'analyse de l'information** : les outils de l'IA sont davantage diffusés et performants améliorant et optimisant la veille dans les entreprises. Des enjeux éthiques subsistent même s'ils sont progressivement résolus. La complémentarité homme-machine continuera de permettre au chargé de veille de produire un travail à plus haute valeur ajoutée.

**Évolution des budgets** : les budgets de la veille se maintiendront dans l'activité principale des structures pour rester en phase avec le marché.

**Mondialisation/globalisation** : la veille permet de capter des tendances venant d'autres pays et permet d'anticiper les changements à venir sur son propre territoire pour prendre les mesures proactives. Les traducteurs automatiques viennent en soutien à l'extension de la veille au niveau international.

**Multiplicité des process d'innovation organisationnelle** : les organisations rentrent dans une phase de transition où l'activité de veille s'adapte en fonction de la configuration organisationnelle. Le travail collaboratif émerge dans les structures innovantes. Les résultats de la veille seront intégrés aux décisions en fonction de la sensibilité des managers.

**Diversité des "cultures générationnelles"** : face à la diversité générationnelle, un réel échange apparaît entre les générations et celui-ci enrichit la veille. Tout le monde travaille en synergie.

**Augmentation des médias et des sources générant trop d'information - infobésité** : l'augmentation des sources conduit à l'infobésité. Néanmoins, grâce à des outils adaptés, le veilleur parvient à cibler davantage et à atteindre la source primaire (éditeur/rédacteur). Le traitement direct de la source primaire lui donne plus de temps pour analyser l'information. Le travail de veille se focalise sur l'essentiel (synthèse, données agrégées, ...) cependant, le veilleur peut passer à côté de certaines choses importantes.

Plus globalement, on perçoit combien l'organisation future des entreprises, la numérisation des activités dans un monde globalisé affecte le profil du chargé de veille.

La mondialisation de l'information, constitue autant un défi qu'une opportunité pour le veilleur. Capter des tendances venant d'autres pays permet d'anticiper les changements à venir sur son propre territoire pour prendre des mesures proactives.

L'innovation organisationnelle en cours dans différents secteurs de l'économie constitue une opportunité pour repenser la place de la veille dans le processus de l'entreprise. La transition des anciennes configurations hiérarchisées et cloisonnées vers de nouvelles configurations, plus transversales et plus flexibles, construites autour de professionnels autonomes requiert que la veille devienne une activité partagée par un ensemble d'acteurs. Dans ce cadre, la phase de transmission des résultats s'avère importante, nécessitant de la part du veilleur une bonne capacité de synthèse, de communication et de visualisation des résultats. Le chargé de veille se positionnera dès lors comme l'animateur d'un réseau de partenaires internes et externes. Avec plus de collaboration, il contribuera

aussi activement à la sécurité de l'information avec les services dédiés.

Par ailleurs, la diversité de générations (en termes de capacité numérique comme de valeurs) qui s'amplifie au sein de l'organisation, s'avère particulièrement importante pour la veille qui doit en tenir compte.

L'évolution rapide des technologies numériques, tantôt stimulées par le progrès technologique, tantôt par les usages, conduit à l'apparition (p.ex. le web collaboratif) et la disparition de nombreux outils de veille (p.ex. les flux RSS). La nécessité de formation devient ainsi évidente (impliquant des fournisseurs). Une connaissance de base en programmation web (langage HTML, java, etc.) pourrait être aussi utile au chargé de veille pour le codage d'API (interface avec des serveurs via le Web) ou le web scraping (programmation pour construire des banques de contenus), particulièrement lors de la phase de collecte.

La diversité des supports et formats constitue un deuxième enjeu lié aux TIC. Image, vidéo, animation 3D ..., les supports et formats sont de plus en plus visuels. À l'avenir, le traitement des formats visuels sera facilité par des outils équipés par exemple d'intelligence artificielle permettant la retranscription automatique d'informations visuelles, l'analyse de textes audio ou encore l'analyse d'images. Les activités de collecte et d'analyse de l'information seront particulièrement concernées par cette évolution. Outre les connaissances en programmation citées plus haut et la maîtrise et l'adaptation aux nouveaux outils de collecte et d'analyse, le veilleur devra développer des capacités analytiques.

Loin de constituer une menace pour le travail du veilleur, l'intelligence artificielle permettra d'améliorer et d'optimiser la veille (surtout lors du recueil et de l'analyse) dans une dynamique de complémentarité entre l'homme et la machine recherchant la qualité. La traduction automatique permet déjà d'élargir l'éventail des sources. Ici aussi, la nécessité de former devient imminente en lien avec l'abondance, la diversité et la recherche de neutralité de l'information.

L'importance de la phase de recherche et de qualification des sources pendant laquelle le veilleur devra faire appel à de l'esprit critique, mobilisera la connaissance des sources et la maîtrise des techniques permettant d'en évaluer la pertinence, la validité.

## Chargé de veille, esquisse d'un nouveau métier

Comme le Forem l'a démontré pour un ensemble de métiers, les tâches et compétences attendues ici indiquent un élargissement de la fonction du chargé de veille et assurément pointent des ressources ou compétences à développer. Le profil évolue certainement vers des compétences de coordination, d'animation – un élargissement de la connaissance des ressources professionnelles du domaine – un développement d'aptitudes numériques (comprendre

et utiliser en autonomie) – un élargissement de l'usage de méthodes de travail.

### **Jean-Claude Chalon**

*Veille, analyse et prospective  
du marché de l'emploi*  
DG Stratégie – Le Forem  
Boulevard Tirou 104  
6000 Charleroi  
<https://www.leforem.be>  
[jeanclaude.chalon@forem.be](mailto:jeanclaude.chalon@forem.be)

Novembre 2019

## Notes

1. L'ensemble de l'étude est disponible sur le site du Forem : <[https://www.leforem.be/MungoBlobs/1391469193432/20191029\\_A2P\\_charge\\_de\\_veille.pdf](https://www.leforem.be/MungoBlobs/1391469193432/20191029_A2P_charge_de_veille.pdf)>
2. Les experts invités à participer à la démarche sont les suivants :
  - Marc BORRY, Knowledge Management, Académie Nationale de Police Fédérale
  - Didier HEUSDENS, Manager Opérationnel, Centre de compétence Autoform
  - Michèle ORBAN, Formatrice et Consultante en veille
  - Anne-Sophie PREVOST, Responsable Veille, Développement et Partenariats, Centre de compétence Design
  - Jean-Philippe SNIJDERS, Coordinateur en Intelligence Stratégique, Sowalfin
  - François VERDIN, Veilleur, Observatoire du Tourisme wallon Veille touristique et Études de marché
  - Stijn VERVOORT, Consultant Studies en Marketing, Educam
  - Françoise VOISEL, Chargée de veille, Centre de compétence Construform Hainaut, le Forem
  - Fabienne MONFORT-WINDELS, Coordinator Technology Watch and Intellectual Property, SIRRIS

Activités et ressources à développer chez le chargé de veille
<p><b>Assurer un rôle d'interface</b>            Dialoguer avec le demandeur.            Mener des entretiens en face à face avec le commanditaire pour cibler au mieux les besoins et définir les axes de surveillance.            Comprendre les objectifs stratégiques de la direction.            Inspirer confiance.            Connaître son entreprise et son écosystème.            Établir un réseau de personnes ressources.            Mobiliser un réseau d'experts (le développer et l'utiliser).            Maîtriser la langue des experts consultés (anglais ou langue propre).            Élaborer une procédure / une démarche de veille appropriée.            Évaluer le budget de la procédure ou de la démarche proposée.            Connaître les procédures et méthodologies, leurs avantages, leurs inconvénients et leur coût.            Maîtriser les techniques de gestion de projet intégrant l'évaluation de budgets.</p>
<p><b>Gérer les ressources informationnelles</b>            Identifier les sources et ressources utiles.            Maîtriser les techniques d'évaluation des sources.            Développer un esprit critique.            Connaître les techniques et méthodes d'influence des lobbys.</p>
<p>Connaître les circuits de publication des différents types de documents.            Connaître les sources documentaires.            S'assurer de la liberté des conditions d'utilisation de l'information.            Connaître la législation relative aux droits d'auteur.            Avoir la capacité de mener une veille juridique.            Consulter des experts en droits d'auteur.</p>
<p>Compétences en langues étrangères (langues des documents ciblés) pour la recherche et la qualification des sources.            Connaître les outils de recherche étrangers.            Connaître les enjeux majeurs de géostratégie.            Avoir la capacité de contextualiser une ressource dans son pays et sa culture d'origine.            Maîtriser les techniques d'évaluation des sources (origine, date, référencement, recoupement, triangulation, etc.) et consulter les bases de données académiques (Elsevier, JStor, KUL libris, Google Scholar, ...)            Développer un processus périodique de réévaluation des sources.</p>
<p><b>Collecter et sélectionner l'information.</b>            Connaître et maîtriser les outils de collecte : outils d'alerte, d'agrégation et de curation.            Veiller sur les évolutions des outils.            S'adapter et maîtriser rapidement les nouveaux outils.            Échanger avec d'autres professionnels sur les nouvelles pratiques.            Avoir une connaissance de base en programmation : PHP, Java, html, data analytics, ... par exemple pour faire du "web scraping", coder une API, ...            Être capable de se constituer une boîte à outils.            Pouvoir classer et trier les éléments collectés.</p>
<p><b>Analyser les données et informations collectées.</b>            Développer un esprit d'analyse - une vision systémique et un esprit de synthèse.            Utiliser des méthodes de visualisation.</p>
<p>Acquérir des connaissances pour interpréter les résultats renvoyés par l'IA : connaître les concepts, entretenir un esprit critique.</p>
<p>Démontrer une capacité de synthèse.            Démontrer une capacité en communication : aisance relationnelle, techniques d'animation de réunion, techniques de présentation de contenu orales et écrites.            Visualiser l'information via des schémas ou "mind map".            Construire, animer, un réseau de partenaires, en motiver les membres.            Identifier les processus de l'organisation en collaboration avec les services de communication ou RH.</p>
<p><b>Coordonner et animer le processus de veille</b>            Déployer une démarche collaborative.            Détenir des compétences en animation de communauté : identifier les partenaires, les inciter à partager leur veille, animer le réseau, mobiliser, ...            Connaître les plateformes collaboratives.            Mettre en place des mécanismes de remontée d'information.            Assurer la protection de l'information.            Prendre les mesures nécessaires pour protéger les informations : prévenir/sensibiliser les collaborateurs du caractère stratégique/confidentiel de l'information.            S'assurer de la protection de l'information (TIC et non TIC) en collaboration avec les services dédiés.            Mener des audits/tests de sécurité.            Protéger sa recherche, notamment en évitant de laisser des traces.</p>

Tab. 3 : activités et ressources à développer chez le chargé de veille