

# FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UNE VEILLE COLLABORATIVE

**Jérôme BONDU**

Directeur de la société Inter-Ligere, veille & intelligence

■ On serait tenté de dire que faire de la veille et travailler en mode collaboratif sont tellement imbriqués l'un dans l'autre que parler de "veille collaborative" serait presque un pléonasme. En effet, que ce soit durant la phase d'analyse des besoins, de traitement des informations ou de partage des résultats, la dimension collaborative est partout présente. Mais force est de constater que faire du collaboratif est souvent plus un désir qu'une réalité. Dans cet article nous allons tenter de répondre à quatre questions : pourquoi le collaboratif est-il une nécessité ? Quels sont les freins ? Quelle méthodologie suivre ? Et finalement quels outils utiliser ?

■ Men is geneigd te stellen dat attendering en collaboratief werken zodanig met elkaar vervlochten zijn dat een 'collaboratieve attendering' haast een pleonasme is. Immers, of het nu tijdens de fase van de behoefteanalyse is, dan wel in de fase van de informatieverwerking of bij het delen van de resultaten, het collaboratieve aspect is overal aanwezig. Maar we moeten vaststellen dat collaboratief werken vaak meer een wens blijft dan realiteit. In dit artikel proberen we een antwoord te geven op vier vragen: waarom is collaboratief werken een noodzaak? Waardoor wordt dit geremd? Welke methodologie volgen? En welke instrumenten tot slot gebruiken?

## Pourquoi le collaboratif est-il une nécessité ?

La réponse tient en une phrase : "l'intelligence est un phénomène collectif". Mais cela n'est pas toujours reconnu. Par exemple, nous avons tendance à personnifier les grandes découvertes et inventions. Or, très souvent, cela ne reflète pas la réalité d'un travail collectif sous-jacent. Pasteur, pour prendre un exemple dans le domaine des sciences, était évidemment un très grand scientifique, mais il était aussi "connecté" aux meilleurs chercheurs de son époque. Alexandre le Grand, au niveau politique, a certes été un chef exceptionnel, mais songeons qu'il a eu comme précepteur Aristote, qui lui-même a été le disciple de Platon, lui-même étant l'élève de Socrate. Et l'on perçoit alors immédiatement la "filiation" là où auparavant nous n'aurions pu voir qu'une "génération spontanée".

En outre, Internet a modifié la perception et les besoins du collectif. Les blogs, puis les réseaux sociaux numériques, ont imprimé dans l'esprit de tous l'importance et le plaisir à diffuser, à partager, à échanger librement. Que ce collectif soit réel ou imaginé, peu importe : la perception des internautes a changé. Et de cette "perception", nous sommes passés au "besoin". Ces mêmes internautes qui sont aussi collaborateurs, salariés, patrons, ... ont voulu retrouver dans leurs organisations cette horizontalité. L'acronyme BYOD a été créé pour signifier "bring your own device" (apportez vos outils informatiques personnels dans l'entreprise). Il manque un acronyme pour souligner qu'au-delà des outils, les internautes-salariés ont aussi voulu intégrer à leur lieu de travail

l'ouverture que leur offrait les réseaux sociaux : en quelque sorte "bring your own network" (BYON) ... La demande en formation sur les réseaux humains est toujours plus forte.

Mais du désir à la réalité, il y a un fossé qu'il n'est pas si facile de franchir. Il existe de nombreux freins au développement du collectif.

## Quels sont les freins ?

Je vais présenter simplement deux familles de freins :

### Frein organisationnel

Tel un train qui démarre, les organisations ont adapté leurs pratiques plus lentement que les internautes. Et on voit encore beaucoup d'organismes où règne un mode de management par la "rareté de l'information". Ceux qui savent ne partagent pas pour conserver leur statut. Inutile d'en dire plus, tout le monde à un moment de sa carrière a vécu cela !

Osons une métaphore pour illustrer notre propos : les organisations sont actuellement comme un navire qui navigue dans le brouillard. Si le temps était dégagé, la vigie en haut du mât pourrait jouer son rôle et détecter les opportunités et menaces à l'horizon. Elle pourrait faire passer des informations claires que le capitaine pourrait transformer en ordre et faire appliquer. Mais le brouillard est si épais que ce qui fait l'intérêt de la vigie (être en haut du mât) joue maintenant en sa défaveur. La vigie est enveloppée dans le brouillard et est aveugle. Ce sont maintenant

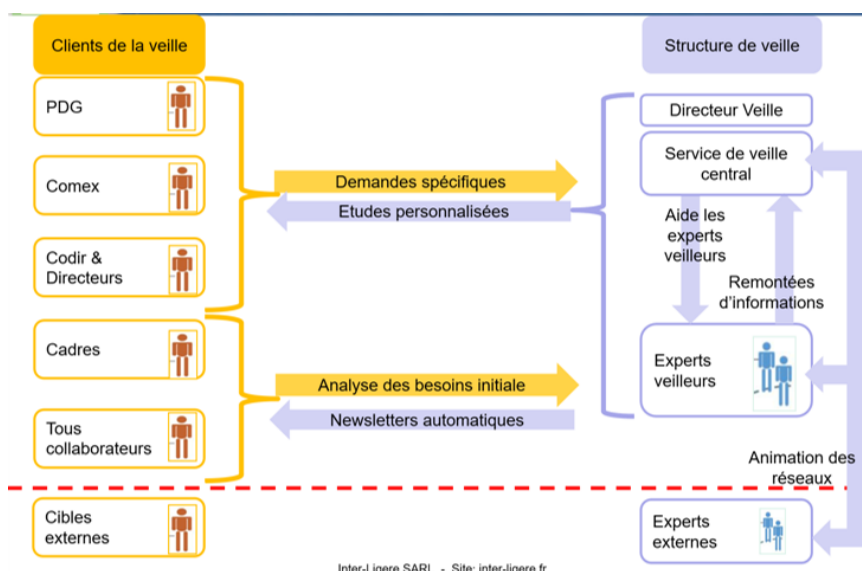


Figure 1 : Exemple d'organisation de la veille

les marins sur le pont qui sont les mieux placés pour jouer le rôle de vigie et, à partir du pont, être vigilants à ce qui entoure le bateau. Cette métaphore illustre bien le rôle de chacun dans cette situation difficile et l'importance d'une implication de tous, et donc d'une veille déployée. La veille doit être forcément collaborative parce que l'intelligence est collective, et parce que la situation l'impose.

La figure 1 présente un type d'organisation de la veille. À gauche les clients. À droite les acteurs de la veille. On peut distinguer 4 flux d'échanges :

- Premier cycle : le management fait des demandes spécifiques, qui nécessiteront des études personnalisées.
- Second cycle : les cadres et collaborateurs, dont on aura perçu les besoins informationnels lors des phases d'analyses initiales, recevront des lettres de veille automatiques, ou semi automatiques.
- Mais pour répondre au mieux à ces deux exigences, le service de veille entretiendra un réseau d'experts et de veilleurs en interne. Il aidera ces personnes selon leurs activités. Et elles feront des remontées d'information pour que les veilleurs ne s'enferment pas dans une tour d'ivoire.
- Un dernier cycle pourra se faire avec des experts externes. Le service de veille devra maintenir des cartographies d'acteurs, entretenir des liens, pouvoir mobiliser des personnes hors de l'entreprise pour collecter et croiser les informations.

Le collaboratif sera donc multiple, interne et externe.

### Frein cognitif

Autre frein bien réel, le manque d'outillage intellectuel. Rassurez-vous : je ne parle pas de QI (quotient intellectuel) ici. J'évoque simplement que le plus grand nombre a une parfaite méconnaissance des règles sociales et n'a aucune idée de ce qu'est une stratégie réseau. Les efforts de Nicolas Moinet et Christian Marcon<sup>1</sup> (deux chercheurs français sur le sujet) pour populariser ces domaines dans le monde de l'intelligence économique ont porté leurs fruits en France ... mais sur un échantillon tellement limité par rapport à la population totale que l'impact est malheureusement faible.

Dans la figure 2, chaque bulle représente une personne, et chaque trait noir un lien entre deux personnes. Pouvez-vous détecter rapidement les positions les plus influentes<sup>2</sup> ? Si oui, bravo ! Vous avez déjà intégré certaines notions d'influence. Sinon, il ne vous reste qu'à finir l'article pour trouver la réponse !

Mais ces freins, tels des digues trop basses par rapport à une mer qui monte, ne vont pas ralentir longtemps le déplacement vers un management collaboratif. Et les structures qui veulent mettre en place une veille collaborative peuvent suivre quelques conseils.

### Comment structurer et animer un dispositif de veille collaborative ?

C'est plus une question de dosage de ce que l'on fait déjà que de révolution. Passons en revue les étapes d'une veille et voyons où le collectif peut et doit être renforcé :

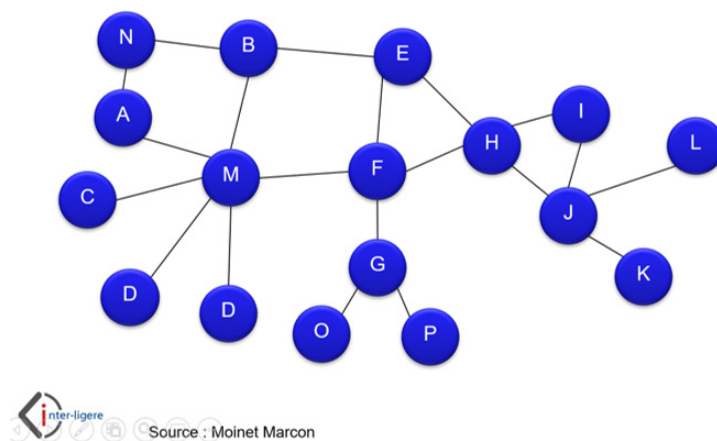


Figure 2 : Détection des membres importants d'un réseau

Définition des besoins : à première vue le collectif intervient peu à cette étape. Sauf que ... une bonne définition des besoins doit passer par des entretiens avec le plus de collaborateurs possibles. Ceci pour avoir la meilleure vision des besoins réels de l'organisation, et non pas seulement de ses dirigeants. Durant cette phase, vous pourrez ainsi rencontrer un certain nombre de collaborateurs qui vont se déclarer intéressés par la dynamique de veille. Gardez-les au chaud, ils formeront la base de votre réseau interne d'ambassadeurs de la veille. Et si vous avez une marge de manœuvre sur le nombre d'entretiens à mener, pourquoi ne pas demander lors de chaque rendez-vous une idée de personne à contacter. Vous pouvez trouver là un "effet réseau" intéressant.

Durant la phase de collecte, le collectif joue aussi son rôle. Non pas dans les flux d'informations reçus par les tuyaux numériques, mais dans les flux complémentaires issus des réseaux humains : commerciaux, marketeurs, chercheurs, peuvent être des collecteurs en puissance. Mais l'environnement proche de l'entreprise peut aussi être impliqué : fournisseurs, clients, ... sont aussi des apporteurs d'informations de premier choix. Il convient donc de choyer ces populations. Et pour bien s'en occuper, il faut les connaître, et donc les cartographier. La cartographie permettant une représentation visuelle de vos sources d'informations.

Avec la phase d'analyse, on voit sans doute mieux comment le réseau peut aider les professionnels de la veille à bien faire leur travail. Nul n'étant censé tout savoir, on pourra s'appuyer sur des sachants en interne ou en externe pour analyser telle ou telle information délicate. Le système ne fonctionne bien que s'il y a réciprocité. La stratégie réseau demande donc que vous ayez une monnaie d'échange. Et justement, le veilleur est bien placé pour partager

des informations utiles. Il s'agira de demander de temps en temps des "services" à des contacts. Et de les remercier en informations utiles et autres signaux faibles.

Préalablement, on pourra faire une cartographie des "sachants" ou des "experts" selon tel ou tel sujet.

Excel peut être un outil tout à fait adapté pour ce type de tâche. La figure 3 permet de mesurer trois critères matérialisés par trois éléments : axe horizontal, axe vertical et taille de la bulle. Dans l'exemple théorique ci-dessous, le service de veille a cartographié les collaborateurs qui peuvent aider à faire une analyse dans le domaine des biotechnologies et sous un angle marketing.

- Sur l'axe horizontal : compétence en marketing
- Sur l'axe vertical : compétence en biotechnologie.
- La taille de la bulle : l'autorité.

Les avantages de ce type d'outil sont multiples : cela permet de détecter facilement les acteurs incontournables (visibles en haut à droite de la cartographie). Ce type de travail peut être mené en équipe. Les cartes peuvent être mises à jour régulièrement...

Quant à la phase de diffusion, la bonne gestion des réseaux internes tombe aussi sous le sens. Vous pouvez intégrer à vos livrables des mentions en bas de page pour rappeler que les documents peuvent librement circuler dans l'organisation, mais pas au-delà. Ici l'envie de partager se heurte au besoin de sécurité informationnelle.

Quels sont les facteurs clés de succès ? D'abord l'implication du management. Si ce dernier ne donne pas l'exemple, à quoi bon ... ? Ensuite une organisation qui correspond à la culture et à la structure de l'entreprise. Je répète souvent à mes clients que

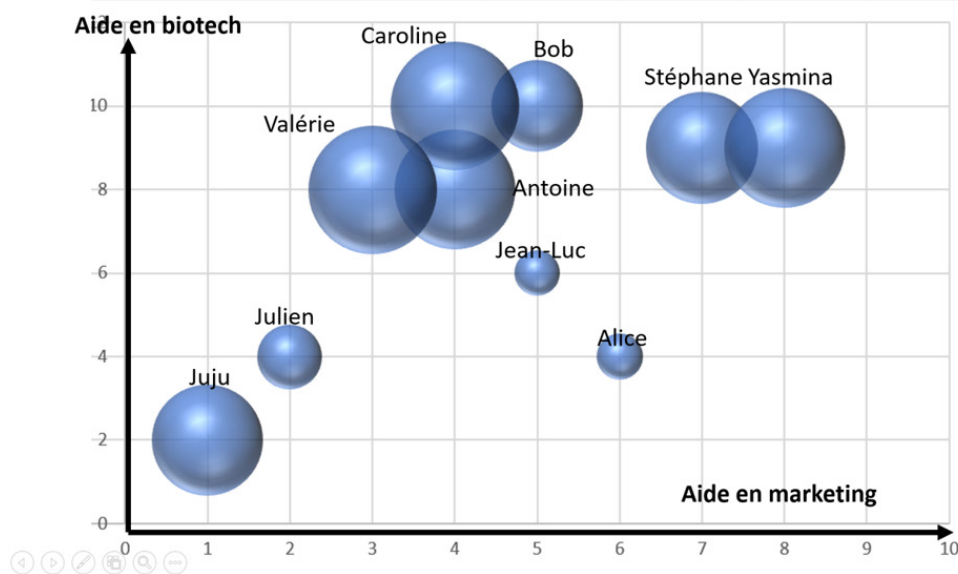


Figure 3 : Cartographie des collaborateurs

mettre en place une veille collaborative dans une structure pyramidale et cloisonnée a très peu de chance de réussir. Ou alors la veille devient le véhicule d'une volonté de changement du management, mais dans ce cas il faut un réel effort.

Quel(s) profil(s) et compétences pour l'animation du dispositif ? Au profil classique du veilleur, on ajoutera un très bon sens relationnel, des talents de communication, la capacité à détecter en interne les réseaux et les organigrammes informels. Idéalement, le veilleur aura des compétences en sociologie et psychologie. Il n'est pas nécessaire d'avoir un diplôme universitaire, quelques lectures suffiront. J'ai personnellement grandement évolué dans la manière de mettre en place un système de veille depuis que j'ai lu le livre de Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois "Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens"<sup>3</sup> puis le livre de Stéphanie Baggio sur la psychosociologie<sup>4</sup>. "La démocratie des crédules" du sociologue Gérald Bronner<sup>5</sup> m'a aussi déniaisé sur les règles de base de sociologie à connaître dans les organisations. Ces notions devraient être enseignées à tous les étudiants en veille, au même titre que les opérateurs de recherche. Ce sont des éléments fondamentaux sur lesquels on va pouvoir construire une dynamique de veille collaborative solide.

### Quels outils sont appropriés ?

Nous allons rapidement passer en revue trois catégories :

Les outils gratuits ne permettent pas de faire un bon travail collaboratif. Pour des petites entités il est toujours possible de "tordre" ces outils pour

bénéficier de fonctionnalités collaboratives. Mais généralement, ils ne sont pas faits pour cela.

On se tournera obligatoirement vers des plateformes de veille professionnelles, depuis SindUp jusqu'à Digimind qui, elles, intègrent des notions de collaboration. Lesquelles ? Traitement à plusieurs des flux d'articles ; accès personnalisé à l'arborescence des axes de veille ; capacité à partager un article pour obtenir un avis, un conseil, une aide à l'analyse ; diffusion personnalisée.

On peut rajouter une mention spéciale pour les réseaux sociaux d'entreprise (RSE), tels Jamespot ou Elium, qui sont des outils de veille à part entière.

Un dernier mot sur le calcul du retour sur investissement.

Le problème de cette discipline est que son coût apparaît nettement comme ligne budgétaire, tandis que son absence passe, elle, inaperçue.

Illustrons notre propos avec la figure 4. Partons du principe qu'une entreprise fait des dépenses en information (1). Une partie du coût est visible et comptabilisé (coûts d'abonnements à des journaux, abonnements à des bases de données, achats d'études). La mise en place d'un système de veille fait baisser un peu cette charge, mais comme cela a nécessité des investissements (formation de veilleur, acquisition d'un outil de veille), les gains sont faibles (2).

Mais ce graphe n'est pas complet. Il existe dans les organisations des "coûts informationnels invisibles", car peu ou mal comptabilisés : les déplacements sur des salons professionnels, le temps perdu en vaines

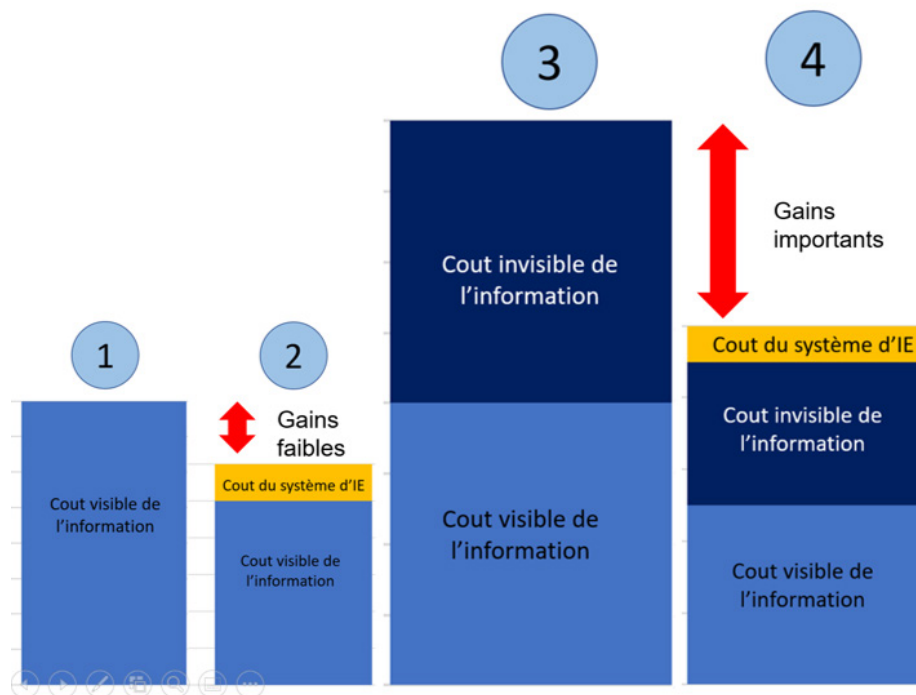


Figure 4 : Calcul du retour sur investissement

recherches d'informations ! Si l'on pouvait additionner le coût réel (visible et invisible), on arriverait à une somme importante (3).

La mise en place d'un système de veille qui fait baisser ces deux charges, se trouve ainsi largement amortie (4).

Donc la difficulté à calculer un retour sur investissement n'est pas du fait des veilleurs, mais de l'absence de visibilité sur les dépenses informationnelles. Nous pâtissons d'un angle mort dans le contrôle de gestion des entreprises !

En conclusion, on peut souligner que si le collaboratif a toujours été un élément essentiel de toute activité

humaine, mettre en pratique une bonne veille collaborative n'est pas si facile.

Cela demande une attention particulière, et donc un investissement réel : en temps, en argent, et surtout en management.

**Jérôme Bondu**

*Inter-Ligere*

8 avenue du Bel Air

59175 Templemars – France

contact@inter-ligere.fr

<http://inter-ligere.fr>

Juin 2019

## Notes

1. Auteurs notamment de : *Marcon, Christian et Moinet, Nicolas. L'Intelligence économique. 2e édition. Paris : Dunod, 2011. ISBN 978-2-10-050903-4*
2. Les trois positions influentes sur le schéma 2 sont :  
M : qui a le plus de connexions  
F : qui a une position centrale dans le réseau  
H : qui est le seul qui fasse la connexion avec les deux parties du réseau
3. *Joule, Robert-Vincent et Beauvois, Jean-Léon. Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 2014. ISBN 978-2-7061-1885-2*
4. *Baggio, Stéphanie. Psychologie sociale. Bruxelles : De Boeck, 2006. Ouvertures psychologiques. ISBN 978-2-8041-5219-2*
5. *Bronner, Gérald. La démocratie des crédules. Paris : Presses universitaires de France, 2013. ISBN 978-2-13-060729-8*