

Etapes de la mise en place d'une cellule de veille

Etapes de la mise en place d'une cellule de veille. Etape 1 : les objectifs

Les directeurs ou dirigeants ont en général de bonnes raisons de souhaiter la mise en place de cellules de veille. Le besoin est parfois exprimé pour faire face à une menace immédiate particulière, au responsable du projet de faire émerger des objectifs à court et moyen terme !

Dans le cadre de mes missions, j'ai été amenée à mettre en place une telle "cellule de veille", celle-ci ayant pour objectif global de trouver toute l'information nécessaire à notre compétitivité et à notre positionnement. Les étapes pour réaliser cette mission ont été les suivantes:

- Comprendre les objectifs visés par la direction
- Comprendre les besoins de la direction
- Comprendre les besoins des différents collaborateurs amenés à utiliser les résultats de la veille et à y contribuer
- Définir les rôles des collaborateurs de l'équipe et les process
- Définir les types de sources à surveiller
- Définir les spécifications fonctionnelles pour trouver l'outil qui répondait à l'ensemble des conclusions des étapes précédentes (outil de veille et de travail collaboratif).
- Faire fonctionner l'ensemble du système au quotidien

Etape 1. Les Objectifs visés

Dans mon expérience de structure purement institutionnelle, aucun objectif précis de nouveau produit, de nouveau concurrent ou de nouvelle techno n'était visé. L'objectif global était de mieux connaître l'univers dans lequel nous évoluons, car dans le monde institutionnel, on oublie parfois que le monde environnant évolue et s'exprime. Une crainte était exprimée, et par là indirectement un objectif : la crainte de voir notre rôle mis en concurrence, voire remis en cause malgré la notoriété de nos structures.

Objectif par conséquent : surveiller l'action des concurrent déjà identifiés mais également détecter les nouveaux concurrents émergents.

La problématique de trouver des moyens de réaction étant plus politique, elle ne faisait pas partie de cette mission.

Constat: Sans objectifs, le dispositif de veille est compliqué à mettre en place. Aussi, avant de choisir un outil ou de réfléchir aux sources à surveiller, commencez par vous demander pourquoi mettre en place une démarche de veille structurée, et si celle-ci entre dans un projet à court terme ou dans une démarche long terme de l'entreprise/ institution/direction. Une fois ces objectifs identifiés, les besoins vont devoir émerger afin que la réponse apportée y réponde au mieux. Cela fera l'objet de l'article suivant.

Mise en place d'une cellule de veille , étape 2 : comprendre les besoins de la direction

Avant de se lancer dans la recherche des sources à surveiller et de choisir les outils à mettre en place, il faut bien comprendre les besoins de l'émetteur de la demande de veille:

Besoins en terme d'informations:

- identifier des individus
- suivre l'actualité d'un secteur
- surveiller de près les concurrent
- suivre les tendances mineures...

Et besoins en terme de fonctionnalités:

- un accès direct à l'information brute repérée ou de l'information synthétisée
- un envoi du strict nécessaire par mail ou un accès direct à la solution de veille
- une possibilité de publier ou seulement de consulter
- un accès avec des outils internet mobiles ou uniquement un accès par connexion fixe...

Les besoins doivent être clairement identifiés afin que la solution et les process mis en place y répondent. Tous ces éléments devront être consignés dans le cahier des charges et de préférence validés par la direction à l'origine de la commande afin de remporter son adhésion une fois le projet lancé

Mise en place d'une cellule de veille, étape 3 : comprendre les besoins des collaborateurs

La veille va être utilisée au final par le directeur mais afin qu'elle ait une réelle valeur ajoutée, elle va également transiter par les collaborateurs de l'équipe/de l'entreprise. Ces collaborateurs vont avoir un double rôle: consommateurs et acteurs de la veille.

Aussi, un audit de leurs besoin sera également nécessaire pour construire le projet:

- Quel temps peuvent ils consacrer à la veille? Ils réalisent sans doute déjà une veille individuelle dans le cadre de leurs missions, mais sont ils prêts à échanger sur l'information trouvée?
- Sont il prêts à contribuer à une veille réalisée au moyen d'un outil commun, quel qu'il soit?
- Quels sont les sujets sur lesquels ils peuvent contribuer et les sujets sur lesquels un apport d'information par d'autres collaborateurs leur serait utile?
- Quels outils utilisent-ils aujourd'hui, quels avantages et inconvénients y voient ils?

Un audit individuel et un audit d'équipe en présence de la direction sont complémentaire. Ils permettent de diagnostiquer les usages, les besoins et les limites d'une nouvelle organisation centrée autour d'une veille identifiée comme telle.

Cet audit sera essentiel pour rédiger le cahier des charges du choix d'un outil, celui-ci devant répondre aux besoins et s'adapter aux pratiques déjà en place ou à celles identifiées comme nécessaires.

Mise en place d'une cellule de veille : Etape 4 : Définir les rôles des collaborateurs et les process

Mettre en place un dispositif de veille au sein d'une équipe va impacter directement les manières de travailler des collaborateurs. Ceux-ci vont être amenés soit à contribuer à la recherche d'information mutualisée soit en exploiter les résultats, soit les deux.

Dans la majorité des cas, les collaborateurs d'une équipe réalisent chacun une veille pour les besoins de leurs projets. Ils y passent un temps certain, pas forcément considéré comme un temps dédié à la veille puisqu'il est souvent constitué de la lecture des alertes mail diverses envoyées par des sources internes à l'entreprise, externes ou journalistiques. Ces informations sont lues puis classées par chaque collaborateur, sans forcément être partagées et mutualisées.

La mise en place d'une veille mutualisée va nécessiter un partage des sources, étape qui peut être délicate à accepter si elle justifie la compétence de certains collaborateurs. Lorsque le chef de projet va collecter les sources de chacun, il devra insister sur le fait que l'information extraite des sources de chacun sera restituée avec plus de valeur une fois croisée avec toutes les sources.

Le rôle des collaborateurs est ensuite à déterminer. Plusieurs scénari sont possibles:

- un collaborateur est chargé de parcourir l'information collectée par l'outil puis de redistribuer ces informations selon les sujets de travail de chacun, en gardant l'info collectée de façon organisée dans une base de connaissance. Les collaborateurs destinataires seront alors en charge de l'analyse et de la synthèse des informations, en complément de leurs tâches habituelles.

- un collaborateur est chargé de parcourir l'information collectée, de la trier, de l'analyser et de la synthétiser puis de constituer une base de connaissances avancée, avec des références vers les sources initiales. Ce deuxième mode d'organisation nécessite de la part du collaborateur veilleur une bonne connaissance de l'ensemble des dossiers en cours dans l'équipe ainsi qu'une vraie faculté d'analyse et de synthèse, même si un recours aux autres collaborateurs doit toujours être rendu possible.

Quelque soit le scenario choisi, le collaborateur veilleur est essentiel dans sa phase de détection de l'information utile. Un outil, si puissant soit-il, ne remplace pas une lecture humaine, indispensable à la qualification de l'information.

L'organisation de la base de connaissance dans laquelle seront stockés les résultats plus ou moins traités de la veille et, également la production interne de l'équipe doit être conçue en équipe afin d'être perçue comme un outil à valeur ajoutée dans le travail quotidien et non une contrainte supplémentaire.

Pour toutes ces phases d'organisation, l'appui du management est essentiel, toute modification des habitudes de travail étant perçue comme une charge. Les résultats devront être mesurables rapidement, en commençant par de petites actions perceptibles afin d'encourager la mise en place du dispositif.

Mise en place d'une cellule de veille : Etape 5 : définir les types de sources à surveiller

Les objectifs fixés à la veille permettent de définir la typologie des sources à surveiller:

- Actualités des concurrents et du secteur: sites web des concurrents et sites d'actualités de référence du secteur d'activité
- Tendances du secteur: sites d'actualité du secteur d'activité, blogs de personnalités investies sur le sujet, travaux de recherche universitaires
- Actualités "brulantes": Réseaux sociaux et comptes twitter de personnalités investies et influentes sur le sujet
- Souhaits et besoins des consommateurs: Service clients ou contacts terrain, forums d'utilisateurs, sites d'avis clients
- Actualités politiques du secteur: Site de l'Assemblée Nationale pour les débats parlementaires et site de l'Elysée pour les Conseils des Ministres, sites des autres institutions pour les questions d'ordre local,...
- Actualités normatives: site de l'Afnor, qui émet des flux RSS d'actualités par secteur d'activité

Toutes ces sources ou presque peuvent être surveillées via un lecteur/agrégateur de flux RSS, premier outil gratuit et incontournable de l'équipe de veille. Avant d'aborder d'autres outils, une définition précise des fonctionnalités nécessaires pour la recherche et le traitement de l'information est indispensable. Ce point fera l'objet de la prochaine étape de notre série!

Mise en place d'une cellule de veille - Etapes 6 et 7 choix de l'outil et déploiement

Dernière étape avant le lancement du projet: choisir le bon outil et lancer le dispositif.

Choix de l'outil

Pour choisir le bon outil, il est essentiel d'avoir défini les besoins fonctionnels recensés dans les étapes précédentes: type d'informations recherchées, type de sources à surveiller, rôle des différentes personnes qui utilisent ou interviennent sur l'outil afin d'établir la finesse des niveaux d'accès nécessaires. Les fonctionnalités des outils actuels permettent de suivre des flux RSS, de détecter dans des pages statiques le moindre changement ou encore de détecter dans des pages statiques des mots clés définis au préalable. A vous de définir ce que vous souhaitez surveiller. Ce que les outils ne font pas, c'est définir les sources intéressantes pour un projet donné. Cette prestation peut être proposée par certains prestataires, mais attention, les spécialistes des sujets sont souvent les mieux informés sur les sources à surveiller, à la différence des fournisseurs de logiciels

La nécessité du cahier des charges

Même hors cadre d'un appel d'offre, la rédaction d'un cahier des charges est nécessaire. Ce document permet de mettre à plat ses besoins et de les exposer à un prestataire afin qu'il y réponde plutôt que de se laisser séduire par un outil, souvent très intéressant mais pas forcément adapté aux besoins d'information et au fonctionnement des équipes.

Lancement et fonctionnement

S'il répond au cahier des charges, l'outil sera très vite adopté... ou pas!

Tout nouvel outil informatique nécessite un moment d'adaptation par ses utilisateurs. Même s'il apporte des réponses aux besoins, ce nouvel outil de veille devra être introduit et "vendu" par son initiateur afin d'être adopté. Les pratiques des utilisateurs devront être observées, commentées et leurs retours exploités au maximum pour améliorer l'outil et le rendre totalement opérationnel. Ensuite, comme toute nouveauté, mieux vaut commencer petit avec des exemples d'usages utiles immédiatement que démarrer par un usage grandeur nature, qui peut effrayer les utilisateurs. Plus vite la dynamique de réussite sera engagée, plus vite les utilisateurs auront envie de modifier leurs pratiques pour adopter la nouveauté proposée.

Organisation de la cellule de veille

1. La collecte et le traitement de l'information :

1.1. Le recueil des informations

Le processus régulier de recueil des informations, une fois la cellule mise en place et ayant atteint une vitesse de croisière, comporte ces différentes phases indispensables :

- Une mise à jour régulière de la sélection des sites et sources à surveiller est nécessaire : une adaptation selon le degré de pertinence des résultats offerts par certaines sources est un gage de viabilité du travail de veille. Cela passe par l'insertion de nouvelles sources à surveiller dans le logiciel de veille mais aussi par la suppression d'autres sources.
- Saisie des formulaires de recherche des bases de données (veille manuelle ou automatique selon les performances du logiciel de veille choisi)
- Lecture des résultats obtenus par la surveillance de sources via le logiciel de veille
- Veille manuelle (régulière et ponctuelle) : papier et électronique
- Classement des informations pertinentes : par pôle et par type d'information

Diffusion et conservation :

- Mise en forme des informations pertinentes
- Archivage des informations dans le logiciel

Temps consacré à la veille estimé à : environ entre 1/4 et 1/3 d'un temps complet de travail.

1.2. Suivi et évaluation de la veille

Afin de confirmer ou d'infirmer la pertinence des sources sélectionnées, un suivi du processus de veille est nécessaire, au moins dans les premiers temps de la mise en place de la cellule de veille. Il s'agit de déterminer statistiquement si une source doit être maintenue ou non à partir de la fréquence d'utilisation des informations.

Cette évaluation peut être réalisée pour chaque source régulièrement (mais non systématiquement, le nombre de sources à surveiller étant trop important) à partir de fiches de veille qui rendent compte des données concernant le processus de veille et les résultats obtenus.

Le suivi de veille doit tenir compte de ce double-aspect de l'évaluation : quantitatif et qualitatif et ne peut donner de véritables résultats que sur le long terme.

Ces fiches pourraient être conservées et classés dans un fichier sur disque dur.

2 . La conservation de l'information

L'archivage et l'indexation des informations recueillies à l'issue de la veille est une étape importante et s'intègre pleinement au processus de veille. Elle a pour objectif l'utilisation possible et un maniement aisé.

- Première solution : **ENDNOTE**

Le logiciel Endnote semble adapté à cette utilisation et à la conservation du type d'information recueilli.

L'archivage constitue un travail régulier d'alimentation qui suit le processus de veille et vient pérenniser une partie du contenu de l'appel d'offre et offrira la possibilité à l'entreprise d'enrichir celle-ci.

- Deuxième solution : **REFWORKS**

Egalement un logiciel de gestion d'information, Refworks comporte quasiment les mêmes fonctionnalités qu'Endnote à ceci près qu'il ne s'agit pas d'un logiciel client mais d'un logiciel on-line.

.