

**EXAMEN PROFESSIONNEL D'AVANCEMENT DE GRADE
D'ASSISTANT TERRITORIAL DE CONSERVATION DU PATRIMOINE
ET DES BIBLIOTHÈQUES PRINCIPAL DE 1^{ère} CLASSE**

SESSION 2022

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note à l'aide des éléments d'un dossier portant sur la spécialité au titre de laquelle le candidat concourt.

Durée : 3 heures
Coefficient : 1

SPÉCIALITÉ : DOCUMENTATION

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 26 pages.

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.

S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

Vous êtes assistant territorial de conservation du patrimoine et des bibliothèques principal de 1^{ère} classe au sein du service Documentation, rattaché au pôle Culture du département de Culturedep.

La crise sanitaire a mis en évidence le besoin d'informations stratégiques pour les conseillers départementaux, et les directeurs de pôles. Le directeur de votre pôle s'interroge sur l'opportunité de créer une cellule dédiée.

Dans ce cadre, il vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur la veille stratégique et le rôle du veilleur.

Liste des documents :

- Document 1 :** « Quel avenir pour les veilleurs ? » - *Archimag* - 23 octobre 2019 - 2 pages
- Document 2 :** « Veille stratégique : le chaînon manquant vers la décision » - *CaddE-Réputation* - 29 janvier 2015 - 5 pages.
- Document 3 :** « Infobésité, gros risques et vrais remèdes » - *L'Expansion Management Review* - Mars 2014 - 9 pages
- Document 4 :** « Le périmètre des compétences redéfini. La valeur ajoutée des métiers de la veille » - *I2D* - 2015 - 1 page
- Document 5 :** « Le 360° du métier de veilleur » - *kbcrawl.com* - 23 avril 2019 - 2 pages
- Document 6 :** « Transformation digitale : ses impacts sur le métier de veilleur » - *kbcrawl.com* - 24 avril 2018 - 2 pages
- Document 7 :** « Les enjeux de la veille dans le secteur public » - *Scoop.it* - 30 novembre 2017 - 3 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

Quel avenir pour les veilleurs ?

Le 23/10/2019 (Mis à jour le 24/10/2019) [Clémence Jost](#)

Archimag.com

Véronique Mesguich est consultante et formatrice en veille et en management stratégique de l'information. Elle enseigne notamment à l'EEIE (École européenne d'intelligence économique) et à l'EBD (École de bibliothécaires-documentalistes) et est auteure de plusieurs ouvrages (Dernière parution aux Éditions de Boeck : « Rechercher l'information stratégique sur le web », 2018). Pour Archimag, elle se prête au jeu des prévisions et des préconisations concernant le profil idéal du veilleur de demain, tandis que Sébastien Lucas, chargé de veille chez KPMG France, expose sa vision de l'avenir du métier.

Quelles sont les évolutions possibles du métier de veilleur ?

Il est possible que d'ici quelques années, la pratique de la veille soit toujours plus externalisée, via des cabinets de conseil, des consultants indépendants ou des prestataires spécialistes de la veille média. Mais en même temps, la veille continuera d'être pratiquée en interne dans les organisations par des collaborateurs de tous horizons (ingénieurs, commerciaux, RH, marketeurs, etc.), la veille stratégique faisant partie intégrante de leur activité.

La veille sera fortement impactée par l'intelligence artificielle et les objets connectés, même si nous sommes aujourd'hui encore très loin d'une automatisation totale de tous les processus de collecte, analyse et diffusion de l'information stratégique. La data intelligence est également promise à un grand avenir et de nouvelles formes de veille devraient apparaître, basées sur des modèles d'analyse en temps réel de volumétries importantes de données numériques, afin de mieux comprendre des situations présentes et élaborer des modèles prédictifs. La blockchain pourra donner lieu à de nouvelles formes de diffusion de l'information stratégique et constituer une opportunité pour les veilleurs.

Je pense que l'évolution des professions de la veille sera semblable à celle de nombreux métiers de médiation amenés à se réinventer, comme les journalistes, les commerciaux ou les marketeurs : face à des utilisateurs toujours plus connectés et autonomes, les veilleurs devront se démarquer en apportant des réponses toujours plus approfondies et personnalisées, en alliant la compréhension de besoins complexes avec l'expertise et la réactivité.

Quel sera le profil idéal du veilleur de demain ?

Les multiples compétences des veilleurs se polarisent autour de deux grands blocs. Tout d'abord, des compétences techniques autour de la collecte automatisée d'informations, du paramétrage des flux, de la préparation des données... Mais aussi une forme « d'intelligence des contenus » indispensable pour le sourcing et l'identification des champs lexicaux, ainsi que pour l'analyse judicieuse des documents et données.

La coconstruction d'une intelligence collective au sein de l'entreprise demeure un enjeu majeur dans la mesure où la veille est et restera indissociable de l'innovation, du marketing digital, de la gestion de crise.

Selon moi, le profil idéal du veilleur de demain se situera de plus en plus dans l'analyse stratégique et le reporting auprès des décideurs. Le veilleur est un apporteur de valeur ajoutée, capable de créer ou coconstruire des contenus textuels ou multimédias (cartographie, datavisualisation, etc.), ou encore basés sur des données numériques.

Témoignage

Sébastien Lucas, chargé de veille chez KPMG France

« À mon sens, le chargé de veille de demain va devoir faire face à de nouveaux défis : l'évolution des moteurs de recherche, qui privilégient les contenus sponsorisés à l'information de qualité, et une certaine remise en cause du savoir-faire. Notre métier réclame pourtant une véritable expertise : nous avons une vraie formation, des outils professionnels, et notre veille intègre toujours une dimension stratégique et d'analyse. Le métier est loin de se limiter à de la recherche sur Google ! Il y a une véritable valeur ajoutée pour notre métier. »

« Nous devons à la fois nous tourner vers davantage de personnalisation de la veille, aller à la rencontre des clients internes pour définir un besoin et une réponse et pallier le manque d'information ; il faut également développer davantage de polyvalence : le chargé de veille de demain devra être multitâche, capable de mettre en forme sa recherche et de renforcer la partie étude et analyse ».

Veille stratégique: le chaînon manquant vers la décision

Publié le 29/01/2015 | CaddE - Réputation

La veille documentaire est un élément essentiel du bon fonctionnement d'une organisation : se tenir au courant de l'actualité, fournir des recherches précises et localisées... Bref, fournir de l'eau au moulin de la consommation de l'information. Mais est-ce qu'une activité de veille est par nature stratégique ? Et peut-elle vraiment offrir les capacités à décider dans l'organisation ? Voici quelques réflexions...

*Le texte original de ce billet a été publié dans la revue **Netsources** (n°113 – janvier 2014). (...)*

Quelques constats et questions...

Lorsque Netsources m'a demandé de rédiger un article sur le sujet de mon choix, je venais juste de terminer des entretiens avec des veilleurs et dirigeants, ainsi qu'une série de « visites en entreprise » à des étudiants en apprentissage dans le domaine de la veille. De ces échanges et observations est ressorti (parmi d'autres choses) un constat récurrent : mais au fait, à quoi sert réellement notre veille ? Car si la majorité des actions de veille se veut « stratégique », comment évaluer l'impact du travail effectué, et surtout son intégration, dans le processus décisionnel de l'organisation ? Bref, la veille doit favoriser la prise de décision, et sans visibilité réelle de son impact sur lesdites décisions, difficile d'y déceler l'aspect stratégique tant mis en avant.

Dans cet article je souhaite donc m'atteler à discuter (à défaut de fournir des « solutions miracles ») deux questionnements centraux qui, je l'espère, feront écho à ceux que se posent parfois la profession : est-ce que toute activité de veille est, pour une organisation, *stratégique* ? Et la vraie problématique n'est-elle pas le management de l'information et l'accompagnement des décideurs, plus que la nature-même de l'activité de veille ou des informations traitées ?

A l'heure d'un accès de plus en plus aisé pour tous à l'information dans les organisations et d'une réduction drastique des budgets, de nombreux services de veille se voient dans la nécessité de démontrer leur performance, de justifier de l'efficacité de leurs démarches. En somme, montrer que, oui, leur veille est bien un apport stratégique pour l'organisation et pas seulement une énième « usine à rapports » que les collaborateurs liront « quand ils auront 5mn » (après Facebook, Twitter, leurs sites favoris et surtout leurs mails).

Pourquoi qualifier une activité de veille de « stratégique » ?

Depuis ses prémices dans les années 1960, avec des auteurs comme Aguilar, la veille est abordée comme une surveillance globale de l'environnement pertinent d'une organisation lui permettant par la suite de prendre une décision. L'intérêt d'une veille est d'accompagner la prise de décision, soit directement par des recommandations issues d'analyses, soit de manière plus diffuse (et alors très difficilement évaluable) par la sélection et la diffusion continue d'informations thématiques.

Plus précisément, et en nous appuyant sur la définition donnée par Lesca en 1994^[1], la veille est « *un processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général, ce qui permet à l'entreprise d'agir très vite et au bon moment* ».

Premier point : la veille se veut anticipative pour être stratégique, puisqu'elle doit appuyer des prises de décision qui, fatalement, auront un impact sur « l'avenir » de l'organisation. **Le travail essentiel de la veille ne consiste donc pas à agencer au mieux un grand nombre d'actualités sur un sujet, mais à réduire au maximum les informations récoltées et de leur donner du sens par des analyses visant à « réduire l'incertitude » du décideur.** Ce qui amène au point deux.

Deuxième point : la veille vise à rassurer ! Je le répète souvent sur mon (ancien) blog ou ailleurs mais l'objectif premier du veilleur est de produire du sens. Et si nous nous informons c'est en général pour nous rassurer sur les orientations que nous prenons dans notre environnement, les opinions voire les croyances que nous générons à partir de ce qui nous entoure.

Le veilleur a donc une activité stratégique quand il arrive à (r)assurer le décideur, à lui fournir les éléments nécessaires pour qu'il puisse décider de la place de son organisation dans un futur proche et dans un environnement incertain car changeant. Et, contrairement à ce que l'on peut parfois lire ou déduire, un dirigeant se base généralement sur très peu d'informations pour décider. Tout du moins, la part d'affect dans la prise de décision (la « vitesse 1 » de Kahneman^[2]) est souvent tout aussi prégnante que l'approche rationnelle que permet la veille. La veille doit permettre à l'organisation de s'adapter à son environnement autant que le veilleur doit s'adapter à ses commanditaires. Ce qui amène au point trois.

Troisième point : la veille n'est pas un processus figé. Comme le souligne Rouibah^[3] « *le projet des systèmes de veille est de développer alors « un processus informationnel créatif» visant à assurer aux entreprises un développement stratégique en phase avec les évolutions perçues* ». Créatif à la fois de sens, de valeur, d'information, mais surtout en constante adaptation aux besoins de l'organisation autant qu'aux perceptions déjà existantes de l'environnement. L'information étant une « matière » produite par les humains, et consommée par eux, la veille relève tout autant d'actions techniques que de questions de management et de communication.

Mais un veilleur doit-il seulement se valoriser par sa maîtrise technique à l'heure où de nombreuses plateformes de veille proposent des résultats « clés en main » ? Et des algorithmes suffisent-ils à générer la nécessaire confiance pour appuyer des décisions ?

Veille documentaire VS veille stratégique

La veille est, a minima, utilisée comme pratique documentaire dans les organisations. Elle vient nourrir les bases de données de l'organisation sur des thématiques spécifiques, documenter des projets en cours, ou encore par la recherche ponctuelle d'information accompagner des questionnements précis. **La veille documentaire s'appuyant sur le cycle classique du renseignement est donc nécessaire** : collecter l'information (ce que font très bien de nombreux logiciels), l'analyser (tout du moins la sélectionner) et la diffuser (dans les inévitables newsletters que nous recevons tous). Mais est-ce pour autant stratégique, au sens où ces informations produites et stockées vont avoir un rôle dans l'accomplissement d'un objectif ? **Il est alors question de mon point de vue de différencier l'intéressant (les informations qui me permettent de me « tenir au courant ») de l'utile (les informations qui vont appuyer mes décisions).**

Le cas de l'e-réputation, que je connais bien, est assez symptomatique d'une veille généralement documentaire que l'on présente comme stratégique. Les rapports offrent une vue d'ensemble des opinions formulées à l'encontre d'une organisation ou autre, ils fournissent un décompte précis des *likes* et autres *RTs* sur le sujet, ou encore une présentation des fameux « influenceurs » à partir de critères similaires et souvent hors-contexte. Et ensuite ? Si mon organisation sait ce que l'on « dit sur elle », va-t-elle pour autant savoir comment agir, voire comment anticiper les actions nécessaires à produire ? Au vu des crises générées sur le web par des erreurs de communication, il est fort à parier que si les organisations savent ce que « disent » leurs publics sur le web, certaines ne l'intègrent pas pour autant dans une gestion proactive de leur réputation et de leur communication numérique.

Est-ce alors la nature de l'information collectée qui peut apporter cette nécessaire aide à la décision ? Pour Lesca toujours, une information peut être qualifiée de stratégique lorsqu'elle ne concerne pas les actions courantes de l'organisation, et qu'elle aide à prendre des décisions « *non répétitives, non familières, pour lesquelles on ne dispose pas de modèles déjà éprouvés par l'expérience* ».

La veille documentaire est utile et nécessaire aux organisations pour documenter leur quotidien. La veille stratégique quant à elle suppose de détecter au sein de l'ensemble des informations quotidiennes collectées celles qui auront de la valeur pour orienter les actions inhabituelles de l'organisation. Et si la valeur d'une information « *est déterminée par son usage et non par sa nature ainsi que par le service rendu.* »^[4], il paraît nécessaire pour la fonction veille dans l'entreprise d'accompagner les usages autant que redéfinir ses prestations de service.

Des stratégies des services de veille... pour rendre la veille (plus) stratégique

Avec le développement des outils numériques, chaque salarié en situation de prendre des décisions (fussent-elle minimales) a accès à des outils de collecte et de traitement de l'information (moteurs de recherche en tête). Le service de veille doit-il alors rester le point obligé de passage pour accéder à l'information dans l'organisation ? Oui, s'il souhaite, comme l'ont fait parfois les services documentaires, voir sa fonction et son intérêt pour l'organisation se limiter à des activités purement techniques ou répétitives de traitement et au mieux de capitalisation. Non, s'il considère que son rôle est d'accompagner les usages plus que (tenter vainement) de les centraliser.

Attention, loin de moi l'idée de dire que tout le monde doit ou sait chercher ou encore traiter l'information et le document, voire de réactiver le mythe du « tous veilleurs dans l'entreprise ». Au contraire. Mais par manque de temps, de connaissance des activités de veille dans l'organisation, et par l'accès rapide et au coût cognitif faible à des outils de plus en plus puissants et pleinement intégrés aux usages quotidiens, de nombreux collaborateurs deviennent leurs propres veilleurs.

Un premier aspect pour passer de la veille documentaire à une activité plus stratégique, voire pour mesurer plus précisément l'impact de la veille dans les prises de décision, consiste à **accompagner l'ordinaire informationnel des collaborateurs**. Partir du principe que si chacun a accès à l'information, alors le rôle du veilleur ne se limite plus à être une source parmi d'autres, mais à devenir un référent pour faciliter l'accès à d'autres sources et donner du sens aux informations consommées chaque jour dans l'organisation.

Par exemple, lors d'un précédent travail de recherche, je me suis aperçu que les dirigeants d'une grande entreprise se référaient plus aux informations issues de leurs comptes de réseaux sociaux numériques, qu'aux newsletters fournies par le service de veille. Et que, pour des rapports se

voulant plus stratégiques, les dirigeants avaient déjà une idée plus ou moins claire de leur environnement grâce à leurs propres outils de collecte et de traitement de l'information, et s'appuyaient donc peu sur les recommandations de leurs veilleurs parfois en dissonance avec celles obtenues, par exemple, sur Twitter. Le service de veille a dans ce cas décidé d'accompagner les dirigeants dans le développement de leurs comptes Twitter : en sélectionnant (à partir de multiples critères définis ensemble) les abonnements du compte, en proposant aux dirigeants de qualifier les informations les plus « retweetées » dans leurs *timelines*, et surtout en intégrant à leurs rapports des informations issues de cette « veille Twitter » tout en complétant par celles qui n'y apparaissaient pas. Ainsi, en accompagnant les usages et en donnant du sens à l'ordinaire informationnel des dirigeants, cette équipe a su (pour l'instant – cela fait déjà un an et demi) s'intégrer un peu plus dans les processus décisionnels de l'organisation, souvent plus affectifs que rationnels, et surtout valoriser son activité.

Mais la valorisation du service rendu par un pôle veille dans l'organisation ne peut se limiter à l'accompagnement des dirigeants (bien que très utile pour obtenir de plus larges budgets ensuite). Le management de l'information doit être plus affirmé. Par exemple, quel collaborateur n'a pas la sensation d'être « noyé sous les mails » ? Peut-être le même qui « aurait aimé mais n'a vraiment pas le temps de lire » votre newsletter...

Le rôle du veilleur, en 2015 et même avant, n'est-il pas alors de l'accompagner dans la gestion de ses mails, de lui donner des formations à la gestion des clients mails (ce qui, par expérience, à généralement un succès fou), plutôt que d'essayer seulement d'optimiser les heures d'envoi des alertes ? De même pour les moteurs de recherche : impossible d'empêcher les collaborateurs de s'en servir (et quel intérêt ?), mais il est tout à fait faisable de les accompagner dans ces usages.

La communication, plutôt que la diffusion, est ensuite centrale. De manière anecdotique une responsable d'un service veille stratégique m'expliquait un jour que la direction à laquelle son équipe avait envoyé un rapport avait fait ensuite appel à des prestataires pour retravailler ledit rapport. Le problème ? La mise en page de celui-ci n'était pas au goût de la direction, et pas assez attractif pour être diffusé. Et la responsable du service veille de m'expliquer alors que tout cela était de l'argent perdu et que leur rapport était aux normes habituelles, donc très bien comme ça, personne ne s'en étant jamais plaint.

De mon point de vue la question est ici moins des réticences du commanditaire que de la non-adaptation du service veille. Si communiquer consiste de manière très basique à « mettre en commun », il convient d'adapter le produit de sa veille aux attentes, et surtout aux habitudes de consommation/lecture des publics. Bref, savoir attirer et orienter un objet devenu source de convoitise dans nos sociétés numériques : l'attention.

A l'inverse, une responsable de service veille me montrait récemment comment elle avait produit une présentation attractive de ses activités à l'aide d'outil type « Prezi » (pour sortir du monotone PowerPoint^[5]). Après l'avoir présenté dans plusieurs réunions d'équipes et de dirigeants, elle a organisé une « journée portes ouvertes » de son service afin d'attirer l'attention, présenter ses activités et son équipe, et s'enquérir des usages et besoins spécifiques des collaborateurs. **Cela n'est qu'un exemple qui peut paraître anecdotique, mais de mon point de vue ce type d'action participe à rapprocher la veille de la prise de décision** : en faisant connaître l'activité, en la valorisant (i.e. pour apparaître comme une ressource essentielle lors de situations décisionnelles compliquées), en proposant des offres de service autant que des réponses à des demandes, mais surtout en interagissant avec les autres collaborateurs pour ne plus seulement être perçus comme des techniciens de l'information mais de réels managers.

Au final, la plupart de ces démarches se heurtent cependant à la réalité du temps disponible, et des moyens alloués. Et cela fonctionne de manière réursive : il faut apparaître comme stratégique pour obtenir des moyens, et c'est avec plus de moyens que l'on peut valoriser l'aspect stratégique de ses actions, et ainsi de suite.

Le « chaînon manquant » vers la décision, l'aspect stratégique de la veille, se situe néanmoins dans ce qui n'est pas soluble dans la technique [réflexion qui, au passage, ne manquera pas d'énerver les plus techno-compatibles de mes connaissances]. L'algorithme d'un logiciel de veille ne peut pas donner du sens à une information dans un contexte d'incertitude. Les statistiques et les chiffres sont rassurants, mais l'accompagnement et les conseils d'experts dans leur métier aussi. Des bases de données documentaires au web, de l'e-réputation au Big Data, nos outils, techniques et méthodes évoluent. Mais pour autant, et même si nous sommes un jour dans une possible « gouvernamentalité algorithmique » totale, concevoir l'information pour orienter le regard et la décision reste une problématique dont seules les relations humaines peuvent fournir des pistes de réponse.

[1] LESCA, H., « Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche », *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, Vol. 20, n° 5, pp. 31-50, 1994.

[2] Lire un résumé de son ouvrage ici : <http://www.franceinter.fr/oeuvre-systeme-1-systeme-2-les-deux-vitesses-de-la-pensee>

[3] ROUIBAH, K., « Une méthodologie pour la gestion des signaux faibles de veille stratégique : illustrations par un prototype », *Gestion 2000*, pp. 101-122, 2001.

[4] MOINET, N. « De l'information utile à la connaissance stratégique : la dimension communicationnelle de l'intelligence économique », *Communication & Organisation*, 1/2009, n° 35, pp. 215-225, en ligne : www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2009-1-page-215.htm, 2009.

[5] Voir des exemples d'alternatives ici : <http://www.webdesigntrends.com/2013/10/le-top-10-des-alternatives-a-powerpoint/>

PAR SA SURABONDANCE, L'INFORMATION POLLUE LE TRAVAIL DES SALARIÉS ET MET EN DANGER L'ENTREPRISE. MAÎTRISER SA CIRCULATION ET SON PARTAGE EST UN ENJEU ESSENTIEL.

Infobésité, gros risques et vrais remèdes

► **Caroline Sauvajol-Rialland**

« L'humanité a produit au cours des trente dernières années plus d'informations qu'en deux mille ans d'histoire et ce volume d'informations double tous les quatre ans... »⁽¹⁾ Une étude réalisée en 2003 par l'université de Berkeley⁽²⁾ conclut que l'information produite au niveau mondial aurait presque doublé entre les années 1999 et 2002... Enfin, le rapport « Data, data, everywhere », publié en 2010 par le magazine *The Economist*⁽³⁾, montre la croissance du volume des données disponibles au format numérique et introduit le *yottabyte*, une mesure encore impossible à évaluer tant elle est astronomique... La surcharge informationnelle n'est pas un épiphénomène. « L'information accessible est devenue une tyrannie »⁽⁴⁾ pour Dominique Wolton. Nous vivons « une nouvelle forme de pollution des cerveaux par l'excès d'information »⁽⁵⁾ affirme Joël de Rosnay, quand la coach Marsha Egan parle de « silent corporate cancer ». La « surcharge informationnelle », mise en avant par Bertram Gross⁽⁶⁾ en 1962 avant que le futurologue Alvin Toffler ne popularise le terme en 1970⁽⁷⁾, est devenue « infobésité »⁽⁸⁾, et nul ne peut ignorer son existence. Elle transforme le quotidien des hommes et des entreprises. Constat, enjeux et risques seront successivement abordés.

Caroline Sauvajol-Rialland est maître de conférences à Sciences-Po Paris et à l'Université catholique de Louvain (UCL) et fondatrice de So Comment, cabinet de conseil en gestion de l'information en entreprise. Elle est l'auteur de *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'information* (Vuibert, 2013) et de *Mieux s'informer pour mieux communiquer* (Dunod, 2009)

Focus

Risques de saturation, de désinformation, de baisse de productivité, de stress et de *burn-out* : le coût financier et humain de l'infobésité est patent. L'entreprise peut néanmoins lutter contre ce phénomène en structurant l'activité information et en la considérant comme stratégique. Avec des solutions techniques, mais aussi et surtout méthodologiques tels le *knowledge management* et la gouvernance de l'information. Et en développant la culture de l'information et du travail collectif.

Enfin, s'il n'existe pas de « best practices » universelles, il se trouve de nombreuses stratégies et pistes d'action, individuelles et collectives, pour la surmonter.

Une surcharge qui pèse sur l'activité professionnelle

Le constat est sans équivoque : 74 % des managers déclarent souffrir de surinformation et d'un sentiment d'urgence généralisé⁽⁹⁾, et 94 % pensent que la situation ne peut que se détériorer.⁽¹⁰⁾ A la fin du xx^e siècle, un cadre recevrait dix fois plus d'informations que quinze ans auparavant⁽¹¹⁾. Et il en produit 10 % de plus chaque année.

Le ressenti de la surcharge informationnelle est étroitement corrélé à la surcharge d'activité et au sentiment d'urgence. Quatre salariés sur dix se disent « en surcharge d'activité » et 56 % d'entre eux ressentent une augmentation du volume de dossiers traités. Ils consacrent aujourd'hui 30 % de leur quotidien à l'activité d'infor-

mation, une proportion en hausse constante depuis cinq ans⁽¹²⁾... Ce chiffre mérite toute notre attention car cette activité ne fait « que » s'ajouter à l'activité principale qui reste l'activité de production. Or, compte tenu du volume croissant de l'information numérique, qu'advient-il lorsque l'activité d'information occupera 50 % du temps de travail ? L'existence de l'entreprise est menacée. A notre connaissance, le traitement de l'information est un rare exemple d'activité professionnelle aussi chronophage en temps de travail, aussi stratégique pour l'organisation (lire plus loin « Les enjeux »), et qui n'est pourtant ni intégrée dans le temps de travail des cadres ni évaluée. Une sorte d'activité souterraine...

Par ailleurs, 68 % des salariés ont le sentiment de devoir prendre des décisions dans un laps de temps de plus en plus court. Le pilotage de l'activité tend à s'effectuer davantage en temps réel et les temps personnel et professionnel s'imbriquent de plus en plus. La maîtrise du temps est revendiquée par les sociétés occidentales capitalistes. Ses maîtres mots sont la réactivité, la proactivité, l'adaptation au changement... et ses outils les agendas partagés, les téléphones et ordinateurs mobiles, les technologies de l'information et de la communication.

En entreprise, cette surcharge est par nature communicationnelle. Elle provient non pas tant de la masse de données disponibles que de l'obligation faite aux salariés de consulter, analyser et répondre rapidement aux sollicitations dont ils sont destinataires. Il s'agit d'une exposition contrainte et imposée. La surcharge informationnelle forme une sorte d'injonction paradoxale, une obligation à communiquer, partager et se coordonner, une interdiction de ne pas répondre et, en même temps, le sentiment de contribuer à cette

pollution. Les cadres sont les premières victimes de l'infobésité mais aussi ses premiers contributeurs...

Si la surcharge informationnelle est une contrainte à laquelle nous sommes tous confrontés au quotidien, elle comporte

néanmoins une forte dimension subjective. L'information dépend en effet de la personne qui en a besoin, de l'exploitation qu'elle en fera dans le cadre de son activité, de ses capacités d'analyse et d'interprétation, notamment mnésiques et intellectuelles – ou cognitives. Ces capacités

varient d'un individu à l'autre. Nous ne sommes pas égaux devant l'infobésité... Le sentiment d'en être la victime – ou non – varie ainsi selon le contexte de l'entreprise, la personne elle-même, et son poste de travail.

Plus l'entreprise est grande, plus l'information est surabondante, ce qui est logique car nous sommes alors connectés à de nombreux systèmes et sous-systèmes d'information. La surcharge dépend également du secteur d'activité. Les télécommunications et les services informatiques par



L'obligation faite aux salariés de répondre rapidement aux sollicitations est source de stress.

► (1) P. Aron et C. Petit, « L'info, nerf de la guerre », *Le Monde informatique*, n° 731, 29 août 1997.

► (2) P. Lyman et H. R. Varian, « How Much Information ? 2003 », School of Information Management and Systems, université de Californie à Berkeley, 2003.

► (3) « Data, data, everywhere. A special Report on Managing Information », *The Economist*, février 2010.

► (4) AFP, « L'infobésité, un nouveau fléau dans l'entreprise », *Le Point.fr*, 31 août 2012.

► (5) « L'utopie du cybermonde », interview de J. de Rosnay et P. Virilio par A. Finkelkraut, *France Culture*, 4 décembre 1995.

► (6) B. M. Gross, « Operation Basic : The Retrieval of Wasted Knowledge », *Journal of Communication*, vol. 12, n° 2, juin 1962.

► (7) A. Toffler, *Future Shock*, Random House 1970.

► (8) D. Shenk, « Data Smog », *The Next Progressive*, 1993.

► (9) N. Boukef, « Utilisation du courrier électronique dans l'activité managériale : usages, intérêts et limites », université Paris-Dauphine, 2005.

► (10) « Out of the Abyss : Surviving the Information Age », Reuters Ltd, 1998.

► (11) D. Lewis, « Dying for Information ? An Investigation into the Effects of Information Overload in the UK and Worldwide », Reuters Business Information, 1996.

► (12) N. Boukef, *op. cit.*

» exemple sont spécialement touchés, à l'inverse du BTP ou des services aux particuliers. Concernant les personnes, les hommes souffrent davantage de la surinformation que les femmes. La perception de la surcharge augmente aussi avec le niveau de formation et l'âge. Les jeunes générations la surmontent plus facilement. La « Y » et surtout la « digital native », générations autochtones du Web, sont nées avec les TIC. Enfin, le contexte du poste de travail a une influence. La surinformation s'accroît avec le niveau hiérarchique, avec l'éventail de subordination et affecte particulièrement les salariés travaillant à l'international. Le décalage horaire, le nombre de collaborateurs à encadrer sont bien sûr des critères objectifs d'exposition à la surcharge informationnelle. Il est donc difficile de savoir où commence cette « pathologie informationnelle » – l'infobésité –, contrairement à la pathologie de l'obésité qui se définit simplement et objectivement par le ratio poids/taille (IMC). C'est la limite du concept d'infobésité : son seuil de déclenchement est loin d'être identique pour tous. L'infobésité naît de la rencontre d'une personne, d'un poste de travail et d'une organisation. La surinformation peut être définie *a minima* par le fait de recevoir plus d'informations qu'il n'est possible d'en traiter.

Des enjeux vitaux pour les entreprises

Pour le groupe industriel japonais Mitsui, « l'information est le sang de l'entreprise », vitale pour l'organisation comme le sang est vital pour notre organisme. L'information permet de prendre de bonnes décisions, de comprendre notre environnement et de se situer à l'intérieur de celui-ci. Elle est un réducteur d'incertitude... et un facteur de résolution de problèmes.

Augmenter et valoriser le capital de connaissances de l'organisation conditionne l'avenir des organisations. Leur compétitivité passe en effet désormais moins par leurs structures et leur productivité que par la gestion efficace de leur capital immatériel, le capital « de connaissances » couvrant compétences métiers, savoirs, savoir-faire, brevets, stratégies, innovations technologiques... Bill Gates estime que « les gagnants seront ceux qui restructurent la manière dont l'information circule dans leur entreprise »⁽¹³⁾. Interprétée, structurée puis mémorisée, l'information devient connaissance et, à cette condition, stratégique.

Pour John M. Clark, « la connaissance est le seul instrument de production qui n'est pas sujet à la dépréciation »⁽¹⁴⁾. Cette assertion qui date des années 20 est plus que jamais d'actualité. Le passage de l'information dite stratégique à la connaissance, du « savoir pour agir » au « connaître pour agir », n'est pas simple. « Toute la difficulté est de créer les conditions d'un cercle vertueux d'apprentissage organisationnel. »⁽¹⁵⁾ Obtenir l'information n'est pas l'enjeu car elle est omniprésente et disponible. Le principal est de savoir la reconnaître, l'analyser et l'exploiter, ce qui implique une intervention humaine, de la méthodologie, un soutien collectif. Seule la capacité d'analyse donne du sens aux informations recueillies sans nuire à l'activité ou à la personne.

La volonté stratégique d'une organisation est de s'approprier et pérenniser toute connaissance produite en son sein, au-delà

La limite du concept d'infobésité est son côté relatif : le seuil varie d'un individu à l'autre.

» (13) B. Gates, *Le Travail à la vitesse de la pensée. Une vision pour le troisième millénaire*, Robert Laffont, 1999.

» (14) J. M. Clark, *Studies of the Economics of Overhead Costs*, University of Chicago Press, 1923.

» (15) N. Moinet, « Mythes et réalités de l'intelligence économique », *Ecole de guerre économique*, séminaire 31 « Etat des lieux sur la recherche en intelligence économique », 26 avril 2010.

des compétences de chacun. Le management des connaissances lui permet de s'affranchir des aléas liés aux personnes pour intégrer des savoir-faire clés dans leur patrimoine collectif. Mais si la dimension technique du « knowledge management » semble être à maturité, si les outils sont désormais « à la pointe » pour encadrer l'activité d'information de ses acteurs et imposer la mutualisation, la circulation, le partage et l'échange des informations, sa dimension humaine en revanche est moins évidente. Il est une part d'autonomie irréductible des acteurs attachés aux enjeux de pouvoir autour de l'information et qui choisissent ou non d'utiliser les outils dont ils disposent, voire qui détournent leur vocation première. L'information est une question culturelle et pas seulement technique ou méthodologique...

Et si nous décidions de travailler ensemble et dans la même direction ? Pour certains, l'enjeu majeur est le travail collaboratif⁽¹⁶⁾, seule source de création de valeurs et unique garantie de la survie, la pérennité et la croissance des entreprises. L'intelligence collective devient ainsi le vecteur de mutation de l'entreprise, une dynamique d'acteurs rassemblant autour de finalités partagées, rendue possible par une mutation culturelle et la maîtrise des nouvelles technologies, une coopération en équipe, en ligne, en mode projet, en processus, en réseau, à tous niveaux de l'organisation.

Dans une économie dématérialisée, maîtriser l'information est désormais une préoccupation essentielle des chefs d'entreprise et des équipes dirigeantes. La mission du management est de garantir le développement des capacités d'innovation, la capitalisation de l'expérience et le savoir-faire collectif permettant l'innovation pertinente. Le développement du besoin d'information comporte aujourd'hui plus

d'enjeux pour les entreprises que la réduction des coûts. Une prise de conscience est nécessaire.

Des risques pour l'organisation et les personnes

Les risques engendrés par l'infobésité pour les entreprises portent sur la qualité du processus décisionnel, sur la productivité et sur l'innovation. A ces risques doivent être ajoutés ceux qui pèsent directement sur les collaborateurs, les risques psychosociaux. Le coût de l'infobésité, humain et financier, majeur pour l'entreprise, comme pour la société dans son ensemble, est actuellement fortement discuté.

► Le premier risque identifié porte sur la saturation. Il existe en effet un nombre optimal d'informations à obtenir pour prendre une décision. Une fois dépassé ce seuil, on observe une dégradation de la qualité du processus décisionnel. Or

chacun tend à augmenter naturellement le volume d'informations qui lui est nécessaire pour se rassurer... et à attendre le dernier moment pour prendre une décision. Il existe donc un risque de paralysie de l'action et de mauvais choix ou de décision juste mais prise tardivement, ce qui revient au même. Une information n'a de valeur que si elle arrive au bon moment, à la bonne personne et sous une forme exploitable.

► Un autre risque concerne une forme de « désinformation ». Nous savons qu'à la croissance constante de l'information correspond une baisse tout aussi constante de sa qualité. Aujourd'hui, chacun produit ou expérimente de l'information au quotidien. Nous entendons une chose avant de lire ou visionner son contraire. Pour s'en prémunir, l'importance de la hiérarchisation



L'information est une question culturelle et pas seulement technique ou méthodologique.

► (16) P. Zarifian, « La communication dans le travail », AFCEI, 18 mars 2010.

» comme de la qualité du filtre utilisé trouve tout son sens. Cet autre risque apparaît au moins aussi important que le premier, car la qualité des données est stratégique pour l'organisation afin d'éviter de s'égarer dans ce « nuage informationnel » évoqué par Edgar Morin en 1980⁽¹⁷⁾ et qui en 2014 ne se dissipe pas. Il nous entoure au contraire chaque jour et aveugle nos capacités à distinguer la vérité.

► La baisse de productivité menace également les entreprises. La perte de temps générée pendant les heures de travail par la surcharge informationnelle a été estimée en 2008 à près de 900 milliards de dollars par an pour l'économie américaine⁽¹⁸⁾. Le coût lié aux interruptions équivaldrait à 28 % du temps passé au travail simplement parce qu'il est 10 à 20 fois plus long de retrouver sa concentration après une distraction (telle qu'une consultation de sa messagerie électronique, par exemple). Cette perte de temps n'est pas anodine quand nous savons qu'un cadre effectue en moyenne 68 tâches par jour⁽¹⁹⁾. Nous sommes alors potentiellement en situation de « management panique »⁽²⁰⁾, uniquement réactif.

► Enfin, les consultations pour risque psychosocial – stress, *burn-out*, anxiété, etc. – sont devenues en 2007 en France la cause principale de consultation pour pathologie professionnelle. Nous pensons que chacun a éprouvé au moins une fois au cours de sa vie professionnelle l'impression de ne pas réussir à rattraper le flux d'informations, de nouvelles, de lectures... d'être submergé. Le surmenage, la peur de la déconnexion ou d'une panne informatique, un sentiment d'incapacité à suivre, de culpabilité, autant de facteurs susceptibles de nous placer en situation de stress.

Le stress est défini par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail comme le « déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes

que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ». Évalué en France à 10 % des dépenses de sécurité sociale, son coût direct et indirect aurait atteint en 2010 entre 1,2 et 2 milliards d'euros⁽²¹⁾. Une étude récente explique qu'environ 4 000 infarctus par an seraient dus au stress au travail⁽²²⁾. Or l'information peut être anxiogène, la messagerie est une présence lourde et lancinante... Et l'infobésité serait à l'origine de la dégradation des relations entre les personnes

et occasionnerait une perte de satisfaction au travail en raison de la diminution des face-à-face et du manque de temps disponible pour les... temps morts, autour de la machine à café notamment. Thierry Libaert le précise, « il n'y a pas de solutions de communication dans un surcroît d'informations »⁽²³⁾.

Le COS – *cognitive overflow syndrome* ou syndrome de saturation cognitive – a été identifié en 1997⁽²⁴⁾ mais une étude de 1987 évoquait déjà un « information shock syndrome » chez « des utilisateurs tétanisés par le volume d'informations »⁽²⁵⁾. Une « victime » du COS a la sensation d'étouffer sous un volume de données grandis-

Le syndrome de saturation cognitive a été identifié pour la première fois en 1997.

» (17) E. Morin, *Pour sortir du XX^e siècle*, Nathan 1981.

» (18) J. Spira, « Information Overload : Now \$900 Billion – What is Your Organization's Exposure ? », *Basex*, 19 décembre 2008.

» (19) D. Autissier et S. Lahlou, *La Surcharge informationnelle. Tome 1. Etude bibliographique*, Direction des études et de la recherche d'EDF, septembre 1998.

» (20) D. Ettighoffer et G. Blanc, *Le Syndrome de Chronos. Du mal travailler au mal vivre*, Dunod, 1998.

» (21) C. Trontin et al. « Le coût du stress professionnel en France en 2007 », INRS, 2007.

» (22) Cité in A. Jeanblanc, « Le stress professionnel mal-mène le cœur », *Le Point.fr*, 14 septembre 2012.

» (23) Cité in C. Sauvajol-Rialland, *Infobésité, comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2013.

» (24) D. Autissier, S. Lahlou et R. Melkior, « Etude sur la charge documentaire des chefs de département à la DER d'EDF », Direction des études et des recherches d'EDF, avril 1997.

» (25) G. Lea, *Non-users of Information Services*, Graham Lea & Partners Ltd, 1987.

sant sans être en mesure – ou alors difficilement – d’apprécier sa qualité et en étant incapable de satisfaire aux « vraies » exigences de son travail. Seuls 2,5 % des personnes seraient réellement multi-tâches ⁽²⁶⁾. Des chercheurs estiment par ailleurs que des individus menant de front de multiples activités n’ont qu’une faible capacité d’attention. Ils sont menacés par le fameux *burn-out* ⁽²⁷⁾.

Au Japon, les « hikikomori » du savoir forment aujourd’hui le « Japan missing million » ⁽²⁸⁾. Jeunes adultes ou adolescents, ni autistes ni attardés mentaux, ces personnes se cloîtent, se privent du monde qui les entoure, s’engouffrent dans des labyrinthes documentaires de plus en plus spécialisés où chacun est seul, comme absorbé par un trou noir cognitif qui engloutit le temps et l’énergie. Une autre pathologie est le trouble du déficit de l’attention. Trouble mental le plus présent chez les enfants, il concerne de plus en plus les adultes. Aux Etats-Unis, les prescriptions de Ritalin, médicament aidant la concentration à court terme, ont augmenté de 250 % entre 1990 et 1995. Le psychiatre Edward Hallowell estime que les jeunes générations sont fragilisées par un déficit d’attention en réponse au bombardement d’informations ⁽²⁹⁾. Enfin la cyberdépendance – ou cyberaddiction – a des conséquences à la fois psychologiques et physiques : 6 % des internautes seraient touchés, selon une étude de 1996, 10 à 14 % selon une autre de 2006 ⁽³⁰⁾.

Certains chercheurs pensent que le corps humain risque d’être affecté par les nouveaux médias de communication et avec lui « les rythmes biologiques et endocriniens liés au rapport au temps. [...] Le médium pénètre l’homme » ⁽³¹⁾. Notre cerveau n’est pas élastique. Avec Internet, certaines zones se développent, d’autres s’atrophient. La mémoire profonde est en

Ceux qui mènent de front de multiples activités n’ont qu’une faible capacité d’attention.

friche car moins sollicitée. Le savoir analytique s’est progressivement effacé au profit d’une forêt d’associations d’idées. Notre mémoire « en éventail » favorise la créativité mais au détriment du raisonnement par étape. Le quotient intellectuel des internautes excessifs serait en chute. Les travailleurs dont l’activité est distraite par des courriels et des appels voient leur performance intellectuelle plus affectée que ne serait celle des fumeurs de marijuana, explique le professeur David Meyer ⁽³²⁾.

Certains neurologues pensent même que cette révolution aura dans cent ans modifié significativement notre système cérébral ⁽³³⁾.

Garantir la santé et la cohésion de son corps social pour assurer la continuité de la production constitue un enjeu fondamental pour les organi-

sations. Les hommes et femmes qui les composent constituent en effet la première ressource stratégique de l’entreprise. Il s’agit donc de cesser de considérer qu’il revient aux personnes de s’adapter, mais plutôt de se demander comment l’entreprise peut les accompagner dans ces changements. Dans le cas particulier de la sur-



- ▶ (26) J. M. Watson et D. L. Strayer, « Supertaskers : Profiles in Extraordinary Multi-Tasking Ability », *Psychonomic Bulletin & Review*, vol. 17, n° 4, University of Utah, 2010.
- ▶ (27) E. Ophir, C. Nass et A. Wagner, *Cognitive Control in Media Multitaskers*, Stanford University, 2009.
- ▶ (28) M. Suwa et H. Koichi, « Hikikomori among Young Adults in Japan. The Importance of Differential Diagnosis between Primary Hikikomori and Hikikomori with High-functioning Pervasive Development Disorders », *Medical and Welfare Research*, n° 3, 2007.
- ▶ (29) M. Wardrop, « Modern Life Causes Brain Overload, study finds », *The Telegraph*, 13 décembre 2009.
- ▶ (30) K. S. Young, « Internet Addiction : The Emergence of a New Clinical Disorder », 104th Annual Meeting of the American Psychological Association, Toronto, 1996 ; E. Aboujaoude, « Internet Addiction : Too Much a Good Thing? », *Stanford University News*, 18 octobre 2006.
- ▶ (31) F. Géré, « Les médias nous transforment en mutants », *Atlantico.fr*, 9 mai 2011.
- ▶ (32) C. Woolston, « Multitasking and stress », *HealthDay*, 21 mars 2012.
- ▶ (33) T. Klein et D. Ratier, *L’Impact des TIC sur les conditions de travail*, Direction générale du travail et Centre d’analyse stratégique, La Documentation française, Rapports & Documents n° 49, février 2012.

» information, la performance de l'organisation et le bien-être des salariés sont étroitement liés.

Des solutions locales et multifactorielles

L'exhaustivité est un concept obsolète dans un monde numérique et la certitude selon laquelle nous finirons par « tout voir » et « tout traiter » doit être définitivement abandonnée. Nous ne pourrions pas plus empêcher l'information de proliférer que la Terre de tourner... Il est fondamental de sortir du mode réflexe et conjoncturel du traitement de l'information – rapide, primaire et technique, par ordre d'urgence – pour passer à un mode structuré et organisé de l'activité d'information, en tant qu'activité stratégique pour l'organisation. Et il existe des solutions « externes », techniques, technologiques et méthodologiques, mais aussi des solutions « internes » organisationnelles et culturelles. Les solutions sont en tout état de cause toujours locales et multifactorielles pour un effet systémique.

Apporter enfin aux entreprises la/les solutions techniques ou technologiques pour que soit atteint le point d'équilibre entre offre et demande d'informations est le vœu des éditeurs de logiciels qui s'imaginent surfer sur la vague de la « bonne information à la bonne personne et au bon moment ». Pourquoi pas... N'existe-t-il pas des poissons volants ? Mais cela tient sans doute de l'utopie. Il existe pourtant des pistes prometteuses. En voici quelques-unes.

Des solutions techniques. Le Web sémantique propose un filtrage intelligent des données par l'intermédiaire de robots autonomes, les agents intelligents. Ces agents savent filtrer l'information et s'adaptent aux préférences, à la langue et au niveau

de connaissances de l'utilisateur. Les contenus sont ainsi mieux catégorisés, reliés entre eux et les sources clairement identifiées. Par opposition au Web actuel « syntaxique », le Web sémantique serait un Web « intelligent ».

Autre piste intéressante, la curation de contenu, laquelle représente pour Marc Rougier, fondateur de Scoop.it France, « la conjonction de trois axes qui consiste à sélectionner, organiser ou éditer puis partager du contenu existant »⁽³⁴⁾. « Passeur de contenus », le curateur réunit les informations pertinentes pour ne retenir que ce qui est « consommable », les analyse, les associe à d'autres informations et les classe.

Autre solution technologique intéressante, les métadonnées sont littéralement des données sur les données. Leur prise en compte systématique par les moteurs de recherche apporte un tri intelligent et

écarte les informations parasites. Elles ont l'avantage d'être totalement invisibles du lecteur. Mais toutes n'ont pas une forme digitale et ne datent pas d'Internet. Une fiche cartonnée dans une bibliothèque renferme aussi des métadonnées apportant des informations sur un livre.

Les outils de *text-mining* – ou fouille de textes – enfin extraient les principales tendances et répertorient de façon statistique les différentes thématiques évoquées dans un texte volumineux sous format numérique. Le logiciel analyse les contenus, reconnaît les mots et les phrases et retient des données parmi d'autres.

A ces solutions techniques, nous ajouterons la taxinomie, la cartographie d'informations, le filtrage social, le *cloud computing*, le big data, l'ergonomie et l'ubimédia, la « légendaire » hyperconnection désignée

La notion d'exhaustivité est obsolète : nous ne pourrions jamais tout voir ni tout traiter.

» (34) « La curation et le B2B », petit-déjeuner organisé le 12 décembre 2012 par Knowledge Plaza, Pearltrees et Scoop.it.

comme « ce qui reste de l'informatique quand les ordinateurs ont disparu ou plutôt ont fusionné avec tout ce qui nous entoure »⁽³⁵⁾.

Des solutions méthodologiques. *Knowledge management* (KM) et gouvernance de l'information, solutions méthodologiques, visent à structurer l'information et à favoriser le développement du savoir. Les bases du KM datent des années 50 et des travaux entrepris sur les organisations et la notion de savoir tacite. Pour Chris Argyris et Donald Schön, le KM est « un ensemble d'actions et de procédures qui consistent à repérer et répertorier les connaissances et les compétences mises en œuvre dans une situation de travail, à les rendre explicites, à les organiser dans des bases de données, par exemple, puis à les diffuser et les faire partager à l'ensemble des personnes qui peuvent en avoir besoin »⁽³⁶⁾. Il réclame une collecte préalable des données disponibles au regard des besoins de l'entreprise et de sa stratégie. Chaque donnée est organisée puis stockée. Des connaissances tacites – les connaissances et les savoir-faire des personnes –, jusqu'alors immatérielles, deviennent alors des connaissances explicites ou tangibles comme une documentation papier ou électronique.

La gouvernance de l'information constitue aussi une réponse efficace. Elle permet « dans le cadre d'une organisation et d'une stratégie définie, d'avoir la meilleure maîtrise des documents physiques, données, documents numériques, données multi-média... »⁽³⁷⁾. Une instance de gouvernance va « piloter » l'information au sein de l'organisation en fédérant l'ensemble de ses composantes et en utilisant des outils de gestion électronique des documents ou de gestion de contenu dans un environnement collaboratif. Méthodologique et orga-

nisationnelle, cette démarche a pour objectif de « maîtriser l'information ». La gouvernance garantit une meilleure qualité au niveau du traitement de l'information, elle encourage une meilleure gestion des risques informationnels, diminue les coûts de gestion de l'information et facilite le développement des transformations culturelles dans l'entreprise.

Nous ne disposons pas d'un recul suffisant pour évaluer précisément l'impact de la gouvernance sur les organisations. Ce qui est intéressant dans le processus de mise en œuvre d'une gouvernance de l'information, c'est sa dimension organisationnelle. Il faudrait concevoir un projet/service gouvernance de l'entreprise comme une gestion de projet non pas ponctuel mais « perpétuel »... Il faut aussi ne pas l'externaliser mais au contraire en faire un instrument de conduite du changement pour l'interne.

Développer culture et formation. Pour renforcer les habiletés informationnelles et gérer la surcharge, le développement d'une culture de l'information au sein de l'organisation mais aussi la formation – l'apport de compétences nouvelles – sont des solutions locales efficaces. Celle-ci apprend aux participants à utiliser les outils, sélectionner le média le plus pertinent, activer et associer plusieurs médias – médias mix –, communiquer avec efficacité, favoriser une gestion du temps de travail efficiente et une meilleure organisation personnelle, découvrir tous les avantages du travail collaboratif... Il s'agit aussi d'organiser les conditions de sa communication avec les

La mise en place d'une gouvernance de l'information constitue une réponse efficace.



» (35) A. Greenfield, *Everyware : The Dawning Age of Ubiquitous Computing*, New Riders Publishing, 2006.

» (36) C. Argyris et D. A. Schön, *Organizational Learning : Theory of Action Perspective*, J. Bass Publisher, 1978.

» (37) J.-P. Perrein, « Définition de la gouvernance de l'information », 3org.com, 11 janvier 2011.

» autres et de convenir d'un savoir-communiquer commun au travers de chartes ou de règlements, coconstruits, intégrant une dimension technique et surtout relationnelle, et adaptés à la culture de l'entreprise. « Tout comme il existe des permis de chasse, il devrait exister des permis de communiquer » explique Jean-Emmanuel Ray⁽³⁸⁾.

Promouvoir le travail collaboratif. Le développement du collectif et de la capacité à travailler ensemble sont également stratégiques. L'expansion des TIC a eu pour effet de diminuer les relations directes dans le travail et de privilégier les logiques individuelles. Or dans leur ouvrage, James Collins et Jerry Porras⁽³⁹⁾ expliquent la pérennité de ces entreprises par le fait d'avoir un noyau de valeurs fortes, des objectifs ambitieux et plus encore par le fait d'avoir une vision partagée mise en cohérence à tous les niveaux de l'organisation. La communication interne constitue un critère discriminant pour la réussite des entreprises au XXI^e siècle, en ce qu'elle construit cet « agir ensemble » et fournit le cadre de travail bâti autour d'enjeux communs et partagés. En situant nos pratiques info-communicationnelles au niveau de l'intérêt du groupe, les échanges et les communications s'en trouvent modifiées et leur qualité grandement améliorée.

Les entreprises qui veulent lutter contre la surcharge informationnelle – ont-elles le choix ? – doivent intégrer le déploiement de solutions dans une démarche globale et transverse DSI/DRH/DIRCOM soutenue par un « sponsor » au plus haut niveau, et impulser un changement culturel à tous les

niveaux de l'organisation. Enfin, les organisations doivent accorder « un droit à l'erreur » à leurs cadres pour favoriser une prise de décision rapide.

L'infobésité constitue « l'un des plus grands problèmes à résoudre par les organisations pour les dix prochaines années »⁽⁴⁰⁾. L'information affiche désormais son côté obscur. Le danger majeur de l'infobésité ? La non-qualité de l'information. L'information est fondamentale. Notre liberté, notre capacité d'action, dépendent de sa véracité. Or la logique de surinformation revient à la sous-information ou à la mal-information. La « junk food » a trouvé son pendant avec la « junk information »... Et David Shenk de parler de l'homme « intoxiqué » qui est un « autre homme ».

La surcharge informationnelle est le révélateur d'une crise culturelle. L'infobésité est un symptôme. Elle est une métaphore, une manifestation

d'un processus pathologique plus large et qui porte sur le travail. Comme l'explique David Shenk dans la préface de mon ouvrage, 80 % du problème pourrait être résolu si l'on acceptait de le regarder enfin en face. Tous les fondamentaux sont reliés. En œuvrant pour le collectif, nous œuvrons pour le bien-être individuel des collaborateurs et pour leur productivité. Il est temps de changer en profondeur nos pratiques info-communicationnelles en entreprise. ■

*La surcharge
informationnelle
est la métaphore
d'une crise plus
profonde qui porte
sur le travail.*

» (38) J.-E. Ray, *Le Droit du travail à l'épreuve des NTIC : Internet, intranet, télé-travail*, Editions Liaisons, 2011.

» (39) J. Collins et J. Porras, *Bâties pour durer : les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?* First, 1996.

» (40) T. Klein et D. Ratier, *op. cit.*

Le périmètre des compétences redéfini.

La valeur ajoutée des métiers de la veille

[pratique] Ce texte présente une série de recommandations permettant d'attester d'un retour sur investissement et maintenir son service de veille.

A lors que chacun peut avoir l'impression de disposer d'outils pour réaliser sa propre veille, comment apporter une vraie valeur ajoutée en tant que service de veille concurrentielle ? L'adage qui veut que la valeur réside dans le fait de communiquer une information pertinente au bon moment reste vrai.

Les facteurs clés de succès

La pertinence se définit à 3 niveaux :

- une réponse aux attentes des utilisateurs : il faut, pour ceci, connaître leurs profils, leurs besoins, leurs projets professionnels, leurs préoccupations ainsi que les enjeux du secteur d'activité ;
- une temporalité adaptée par une transmission rapide dès que l'information est publiée ;
- une mise en contexte par un commentaire adapté en croisant, par exemple, l'information avec d'autres informations déjà parues ou en les comparant à des données internes sans, pour autant, entreprendre une analyse détaillée.

Ces trois aspects nous ont conduits à privilégier un système d'alerte avec un traitement qui s'avère être très souvent manuel. Concrètement, dès qu'une information arrive par des alertes sur des bases de données presse, via des outils de veille de type Digimind, on estime son importance : si elle doit être communiquée rapidement, une alerte mail est envoyée au groupe de lecteurs potentiellement intéressés, où l'on résume l'information, ajoute un commentaire en donnant, éventuellement, un lien vers la source primaire ; si cette information ne mérite pas une transmission rapide, elle est intégrée dans une *newsletter* mensuelle thématique.

Ce mode de fonctionnement a permis au service de veille d'exister depuis plus de 10 ans et de bénéficier d'une bonne reconnaissance.

À l'épreuve des coûts

Toutefois, en période de crise économique, la maîtrise des coûts est au cœur des préoccupations et les services considérés comme n'apportant pas directement un

« retour sur investissement » sont sur la sellette. Même si la hiérarchie perçoit tout l'intérêt de l'information et d'une veille, elle peut décider à tout moment d'adopter une organisation décentralisée de la veille, à la charge des utilisateurs directs, par exemple des chefs de produits, etc. Les utilisateurs eux-mêmes peuvent estimer inutile de recourir à un service de veille tant les outils à leur disposition se sont multipliés : alertes sur Google, réseaux sociaux et inscription à des *newsletters* sectorielles leur donnant l'impression qu'ils peuvent assurer eux-mêmes leur propre veille.

Recommandations

Dans ce contexte, pour justifier l'existence d'une cellule de veille, les points suivants semblent essentiels :

- être réactif : communiquer l'information dès qu'elle paraît dans une source ;
- être au plus près des besoins des utilisateurs ;
- produire une information prédigérée et mise en contexte : développer des alertes pertinentes en fournissant une analyse sommaire, une mise en contexte ;
- recouper les informations et, si le veilleur a une bonne connaissance du secteur d'activité, avec un regard critique ;
- avoir une connaissance pointue et critique des sources, en sachant, par exemple, évaluer la valeur d'une étude, la fiabilité d'une source officielle ou d'une enquête/étude d'opinion. Dans ce cas, il convient d'examiner la manière dont l'étude a été menée (taille de l'échantillon, méthodologie, commanditaire, etc.) ;
- être disponible pour des recherches complémentaires et assurer ainsi un « service après-vente ».

En complément à la diffusion via les alertes et les *newsletters*, le service question-réponse est un vecteur essentiel de satisfaction pour les utilisateurs. Sur ce point aussi, réactivité et connaissance des besoins feront la différence. Tant que le service est perçu comme utile, il n'est pas menacé, en particulier par la hiérarchie. ■



Diplômée de l'INTD en 1994, Françoise BUSSIÈRE a débuté sa carrière dans le domaine des études économiques chez Xerfi. En 2001, elle a intégré HSBC où elle était en charge d'informations sectorielles. En 2004, elle a participé à la création d'une cellule de veille concurrentielle au sein de laquelle elle exerce toujours la fonction de chargée de veille.

francoise.bussiere@hsbc.fr

Le 360° du métier de veilleur

23 Avr, 2019 | Kbcrawl.com, blog-veille

Historiquement issue des professions de bibliothécaire, d'archiviste ou de documentaliste, le métier de veilleur s'inspire largement de leurs codes et de leurs méthodologies. Encore récemment cantonnée à l'inventaire et au classement de l'Information, la veille a pris son plein essor avec l'arrivée de l'informatique et des nouvelles technologies comme Internet. Aujourd'hui agrégée au concept plus global d'[Intelligence économique](#), c'est un maillon à part entière de la chaîne stratégique d'une entreprise qui joue sans réserve son rôle de baromètre et de guide auprès des décideurs. Et à l'heure où nous parlons d'intelligence artificielle, d'algorithmes et d'automatisation, la veille continue de se transformer pour s'adapter aux nouveaux usages.

État des lieux et perspectives d'une expertise dans l'air du temps.

De vraies compétences nécessaires ?

Soyons honnête, la veille a encore du mal à s'affirmer comme un métier en tant que tel. N'avez-vous jamais remarqué comme ce terme était galvaudé ou minimisé ? La veille semblerait être une part acquise de la plupart des fonctions de managers. Elle serait résumée à de la "simple" prise d'information.

Il ne faut pas chercher bien loin pour se rendre compte. La veille est souvent mal appréciée à sa juste valeur. Prenons le dictionnaire par exemple, être "en veille" signifie être en pause, être à l'arrêt. Veiller, c'est un moment sans sommeil pendant le temps normalement destiné à dormir. Comme si ce temps devenait inutile, accessoire et improductif. Comme s'il s'agissait de se consacrer à la veille lors de moments d'accalmie. Ou encore en complément d'une charge de travail habituelle.

Alors redonnons toutes ses lettres de noblesse à cette expertise. La veille nécessite de multiples compétences, savoir-faire et expériences :

- Avoir une bonne **organisation**, pour s'y retrouver dans un ensemble de sources hétérogène,
- Être **rigoureux**, pour détecter la moindre information et ne pas passer à côté de "pépites",
- Travailler en **autonomie**, pour savoir travailler en toute indépendance,
- Être **polyvalent**, pour pouvoir jongler entre de multiples tâches,
- Rester **curieux**, pour sortir de son périmètre ou du périmètre direct de l'entreprise ou de l'activité. Être toujours dans l'optique d'améliorer et d'enrichir sa veille,
- Savoir **enquêter**, pour détecter les signaux faibles pertinents,
- Maîtriser les **TIC** (Technologies de l'Information et de la Communication). Être à l'aise avec les outils et les [nouvelles sources d'information](#),
- Avoir un **esprit de synthèse**, pour extraire l'essentiel des informations récoltées,
- Avoir de réelles **capacités rédactionnelles** et de **communication**, pour pouvoir réaliser des livrables clairs et attirants,
- Être **sociable**, pour savoir travailler en **transversalité** avec tous les niveaux hiérarchiques,
- Avoir l'[esprit collaboratif](#) et le sens de l'**écoute**, pour animer son réseau de façon pédagogique.

Un rôle stratégique dans l'organisation

Cependant, il ne suffit pas de remplir ce cahier des charges pour se qualifier de veilleur. La veille est bien plus qu'une série de compétences. Elle fait de nos jours partie d'un ensemble d'activités coordonnées de collecte, de traitement, de diffusion et d'analyse de l'Information. A ce titre, le veilleur se doit de maîtriser l'ensemble des maillons de la chaîne et porte en lui la responsabilité de ce métier :

- Il répond à un besoin exprimé en termes de [surveillance de marché](#), il met ainsi en œuvre tout ce qui est nécessaire pour **atteindre les objectifs fixés**,
- Il recueille la bonne information, donc avoir la capacité de la sélectionner, c'est-à-dire **opérer des choix**, et peut-être renoncer à certaines données,
- Le veilleur anticipe, et détecte les menaces et opportunités liées à l'activité de l'organisation,
- Il traite et **enrichit** les contenus, qualifie l'Information et la classe de manière appropriée,
- Il extrait et diffuse la quintessence des sources surveillées, pour les **restituer aux bonnes personnes**,
- Le veilleur crée une dynamique, facilite la communication inter-services et l'émergence de nouvelles idées entre collaborateurs. **Il favorise un contexte d'intelligence collective**,
- Il **participe activement aux prises de décision stratégiques** de l'entreprise. De cette façon, il s'assure que celle-ci puisse agir de manière éclairée,
- Il **incarne l'origine ou le point de départ de toute donnée** au sein de la société, et à cet effet, il peut répondre aux demandes ponctuelles de recherche d'informations.

De ce fait, le veilleur a un rôle plus large et plus complexe que de la récolte d'informations brutes. Son aspiration est de permettre à l'entreprise de passer d'une logique de veille, à celle d'une logique d'[Intelligence économique](#) intégrant désormais une dimension d'influence sur son écosystème.

La veille : un métier de demain ?

Avec la massification des [sources d'information](#), la temporalité instantanée de l'ensemble des moyens de communication, l'automatisation de plus en plus marquée des procédés, et l'avènement imminent d'une intelligence artificielle digne des plus grands films ; le [processus de veille](#) pourrait prochainement souffrir des évolutions en cours.

Sans pour autant prétendre détenir LA vérité, quelques signes laissent présager que le métier de veilleur saura tirer son épingle du jeu en incorporant une dimension encore plus globale et plus humaine :

- Dans la **connaissance et l'implémentation de nouveaux outils** ou de nouvelles technologies inhérentes au processus de veille ; et dans la gestion des prestataires et des partenaires qui y sont associés,
- Dans la **qualification et caractérisation des sources**, toujours plus nombreuses, plus dématérialisées et volatiles,
- A travers la **remise en perspective et en contexte des informations** collectées par des algorithmes pas toujours pertinents,
- Dans l'**interprétation des résultats obtenus et le pilotage des décisions stratégiques**, les occurrences mathématiques ne pourront pas substituer l'[expertise humaine](#),
- Via la **mise en relation, la constitution de réseaux** et l'intégration à des communautés, où l'[humain \(re\)devient la source principale de l'Information](#),
- Dans l'**orchestration et le management des différentes fonctions** incluant déjà la veille dans leurs actions.

Transformation digitale : ses impacts sur le métier de veilleur

24 Avr, 2018 | Kbcrawl.com, blog-veille

La transformation digitale impacte les veilleurs, qui doivent développer de nouvelles compétences pour pallier la numérisation de leurs outils de travail.

Pourquoi traiter la surinformation ?

Lorsque l'on parle de **transformation digitale** on pense à l'avènement du Big Data et aux conséquences de la surinformation pour les [veilleurs](#). Elle les rend de plus en plus inaptes à distinguer l'essentiel de l'accessoire, ce qui suppose de nouveaux **outils techniques de veille** pour les comprendre et en tirer du sens. Et si à ses débuts l'immense profusion d'information faisait penser que seuls des professionnels expérimentés pouvaient procéder à des recherches efficaces et rentables, ça n'est plus vraiment le cas aujourd'hui. En cause, la banalisation et la simplification des technologies de l'information, ainsi que la multiplication des outils destinés au grand public, qui font que tout collaborateur acquiert peu à peu ses propres compétences en veille. Chacun devient de plus en plus autonome grâce à la transformation digitale, mettant en péril la fonction première du [métier de veilleur](#). Cependant, l'information reste surabondante, et les utilisateurs sont souvent dépassés : *les cadres consacrent ainsi plus de 25 % de leur temps à chercher de l'information**. Les algorithmes, qui fondent l'intelligence artificielle, permettent également aux veilleurs dans la crise moderne de l'infobésité de traiter des masses d'informations, leur permettant aussi de pouvoir faire des agrégats et retrouver des tendances, des signaux faibles.

Révolution numérique : de nouveaux outils techniques de veille professionnels à maîtriser

L'impact de la **transformation digitale** porte également sur les **outils techniques de veille pour les professionnels** et notamment sur les équipements avec lesquels travaillent les [veilleurs](#) et autres professionnels de l'information. On pourrait penser que leurs compétences traditionnelles s'en voient de plus en plus menacées : ces derniers doivent régulièrement justifier de leur « utilité » face aux [plateformes](#), et apporter une véritable valeur ajoutée par leur travail, qui s'apparente aujourd'hui le plus souvent à la simple maîtrise de ces outils. Car à minima, écran oblige, il faut savoir user d'interfaces, de systèmes de commandes, d'outils de visualisation.

Dans l'accompagnement des entreprises dans leurs démarches de transition digitale, on précise que sans chercher à devenir un expert, il est bon de comprendre les mécanismes de base qui tournent autour du Web et des données. Ces [nouveaux outils techniques de veille](#) plus performants leur permettent de fortement faciliter leur collecte d'information et de gagner du temps sur la diffusion grâce à l'industrialisation du processus de veille au sein de leur département ou entreprise.

Veilleurs et transformation digitale : quelles nouvelles compétences appréhender ?

La **transformation digitale** des entreprises n'implique pas uniquement chez les [veilleurs](#) le développement de compétences techniques, relatives à la maîtrise des nouveaux outils, mais également de compétences fonctionnelles dues à l'évolution de leur métier. La digitalisation a juste facilité les étapes, le travail, la mise en œuvre du métier. On se concentre maintenant sur la vraie valeur ajoutée du veilleur, l'analyse. Celui-ci doit donc disposer d'une bonne culture informationnelle pour apporter un input aux résultats obtenus par le biais des outils digitaux.

Le veilleur doit également développer des compétences en gestion de projet. On assiste en effet de plus en plus à une [veille collaborative](#), plus efficace, qui s'intègre directement dans les réflexions et les projets. Aujourd'hui, le [veilleur](#) n'est plus uniquement dans la communication, comme il pouvait l'être avant où il se contentait d'écrire des articles. Aujourd'hui, il possède un rôle d'accompagnement dans les projets, qui revêt un aspect beaucoup plus opérationnel que le rôle traditionnel qu'il possédait jusqu'à maintenant.

Les [veilleurs](#) doivent également développer des aptitudes au changement, notamment la capacité à s'approprier les innovations et à prendre leur place dans des organisations en mouvement.

Transformation digitale : vers un travail collaboratif ?

La digitalisation des entreprises aura donc permis d'un côté de faciliter le travail des [veilleurs](#) grâce notamment aux **nouveaux outils techniques de veille** et l'accès à un nombre de sources devenu exponentiel. Elles permettent aux professionnels de la veille de dégager du temps pour analyser les données collectées et de travailler de manière plus transverse. L'évolution naturelle de cette situation se trouve alors dans un [travail collaboratif](#) autour de la recherche et du partage d'information.

Pour en savoir plus sur nos outils techniques de veille consultez notre page [solutions](#).

**Source information (« Ruptures et mutations », Documentaliste-Sciences de l'Information, 2011/2 vol. 48)*

Les enjeux de la veille dans le secteur public

Posté le 30 novembre 2017 par [Hélène Brevet](#) | Scoop.it

Si aujourd'hui la veille stratégique et concurrentielle est [clairement acquise dans le milieu de l'entreprise](#), qu'en est-il dans le secteur public ? Que signifie "veille" dans les entités publiques ? Que surveiller lorsque l'on est une collectivité locale ou territoriale ?

Le besoin d'information est pourtant essentiel au sein des collectivités :

- pour accompagner les agents à avoir le **niveau d'informations nécessaire** à la bonne conduite de leur métier
- aux directions de disposer de la bonne information au bon moment pour **bien gérer leur activité ou s'ouvrir aux innovations et bonnes pratiques** de leurs domaines d'activité.

Mais il l'est aussi à l'extérieur des collectivités, pour aider l'utilisateur à obtenir l'information qu'il désire.

Qui est cet usager ?

Cela peut être :

- **les administrés de la collectivité** qui veulent plus d'informations sur des sujets sociaux, sociétaux, de développement économique au niveau du territoire concerné,
- **les entreprises** basées sur le territoire, qui ont des besoins d'informations sur des sujets de pointe,
- mais aussi les **non-administrés qui sont à l'extérieur des frontières** de la région, du département, qui viennent s'informer sur les atouts du domaine représenté en matière de tourisme, mais aussi d'économie, de patrimoine, d'environnement...

[Anne Locu](#), chargée de mission management de l'information au [département du Calvados](#), me confiait que sa mission première est "*être au service de l'utilisateur*". Ceci se caractérise pour elle de deux façons principales au sein de son Infothèque :

- répondre aux besoins d'informations de ses collègues du département du Calvados, comme par exemple sur la réforme territoriale en 2014 où les besoins d'information étaient plus que primordiaux pour maîtriser tous les tenants et les aboutissants de cette réforme
- proposer des flux d'information thématiques, en accès libre et gratuits, à destination des administrés pour les informer sur des sujets de société (ex : [les personnes âgées](#) ou la [santé et la qualité de vie au travail](#).)

Autre exemple intéressant, celui de [Jean Dufour](#) de la [CCI Hauts de France](#) dont la mission est d'informer les entreprises de son secteur sur les défis économiques, sociaux et environnementaux opérés par la 3^{ème} révolution industrielle pour accompagner les entreprises dans leur développement.

“Mon objectif est d’apporter la bonne information, au bon moment, à la bonne personne sur des sujets où il y aura une valeur ajoutée”

Les challenges de la veille dans les organismes publics :

Pour les professionnels de la veille, il s’agit de construire **une veille qui part des besoins des utilisateurs**, en gardant en tête les enjeux forts qui existent autour de l’information : opulence de l’information (infobésité), non-vérification de l’information et des sources, fake news... et de sa consommation : accès à distance, nomadisme, multiplication des terminaux...

1. La qualité de l’information

La qualité de l’information et la fiabilité des sources sont fondamentales pour une bonne veille. Le rôle du veilleur est de faire ressortir l’information qui compte afin de la transmettre, retranscrite, à un public donné.

L’audience de la veille doit donc être capable de se fier à l’expertise et la connaissance du veilleur pour valider l’information.

Cependant, la sélection de la bonne information n’est pas suffisante. Elle doit être **couplée à de l’analyse pour être utile et apporter une véritable valeur ajoutée** à l’information. Si le veilleur ajoute en commentaire son expertise, cela permettra à ses lecteurs de bien saisir l’importance de l’information et de la consommer dans le bon contexte. C’est ce qu’on appelle “l’insight” sur Scoop.it.

2. L’accès à cette information

La qualité de l’information est une chose. Sa facilité d’accès en est une autre. Pour qu’une veille soit efficace, il faut qu’elle soit :

- consommable
- accessible

Donner envie à votre audience de la consommer est primordial pour que vous ne fassiez pas ce travail de sélection et de traitement de l’information pour rien. **Le design et l’ergonomie d’un livrable de veille est le critère le plus important** devant la confiance en la source et le contenu documentaire pour la réussite d’une veille.

Utiliser un outil comme Scoop.it pour que vous puissiez, en quelques clics, donner un format facilement consommable à votre veille permet de gagner du temps et ainsi le consacrer à la sélection et l’analyse de l’information.

Ensuite, il faut que cette veille soit facilement accessible : demander à votre audience de se connecter avec identifiant et mot de passe à un serveur sécurisé n’est pas toujours chose aisée car cela demande un effort de la part de votre lecteur, qu’il ne prendra pas toujours le temps de faire. C’est pourquoi **diffuser votre veille depuis une jolie newsletter permettant de se connecter en un clic** à votre veille en ligne n’est pas accessoire. Même si vous souhaitez

