



Recommandations

Organisation pour le traitement et la gestion
d'un système de veille

25 mai 2012

Référence : GF/FC/090101 – V1



Recommandations

SOMMAIRE

1. Organisation générale	3
2. La structure organisationnelle de la veille	3
2.1. L'organisation de la veille.....	3
2.2. Proposition d'une structure organisationnelle de veille	4
2.3. Le rôle des acteurs dans l'équipe de veille.....	5
2.4. Structure d'une cellule de veille.....	6
3. Quantification de l'organisation de la veille.....	7
3.1. Répartition du nombre d'acteurs par fonctions	7
3.2. Recommandations sur la répartition des acteurs	8
3.3. Charge de travail par fonction.....	9



Recommandations

Ce document propose une première approche organisationnelle pour la mise en place d'une équipe de veille, d'administration et de gestion du système de veille. Cette approche regroupe les fonctions inhérentes à la réalisation de la veille au sein d'une entreprise ou d'une institution et aux différentes fonctions de gestion et d'administration du système.

L'organisation ici recommandée est destinée à assurer la pérennité du système, de celle des informations recueillies, analysées et gérées, ainsi que de l'outil informatique et de son environnement fonctionnel et de garantir la fiabilité des travaux réalisés par les cellules quelque soient les événements : absence de personnes, problème techniques du système, événements environnementaux comme la mise en place d'une cellule de crise.

L'organisation proposée est en accord avec les objectifs de l'entreprise ou de l'institution en termes de méthodes de travail et de structure du personnel : disposer d'une force de travail collaborative ayant une connotation première d'organisation et de réflexions qui soient avant tout « corporate ».

1. Organisation générale

La mise en place d'un système de veille répond à une attente identifiée et définie par la Direction Générale de l'entreprise. Ses directives et les objectifs à atteindre par le projet ont fait l'objet d'instruction aboutissant à la mise en place d'une structure projet composée d'une équipe projet avec ses différentes composantes organisationnelles et humaines aussi bien en ressources internes à l'entreprise comprenant des représentants des entités de veille existantes dans les directions, des membres de la direction informatique auxquelles ont été adjoint des ressources externes d'expertises technique, organisationnelle et fonctionnelle.

La structure organisationnelle à mettre en place pour réaliser la veille au sein d'une entreprise ou d'une institution doit répondre à des critères définis dans les objectifs déterminés par la Direction Générale qui entrent dans la structure organisationnelle de l'entreprise avec les différentes répartitions des responsabilités et des fonctions. Une structure de veille est un réseau de personnes qui travaillent de façon collaborative sur des thèmes de recherche d'information qui correspond à une activité continue et généralement itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions et informer la direction générale pour ses prises de décisions et ses choix stratégiques.

2. La structure organisationnelle de la veille

2.1. *L'organisation de la veille*

Dans une organisation hiérarchique par directions opérationnelles, la veille est une fonction assurée en interne à la société, obligatoire pour définir les axes de développement de l'entreprise. La veille est l'un des maillons de la chaîne décisionnelle de la direction générale et participe fortement à la mise en place d'une stratégie de développement.

Dans ce contexte à très forte implication managériale, la veille s'organise comme toute fonction transverse aux directions opérationnelles et fonctionnelles. Elle est caractérisée par



Recommandations

une structure hiérarchique qui lui appartient aux directions, tout en intégrant des spécificités fonctionnelles qui sont liées aux domaines couverts : veille scientifique pour les centres de recherche, veille juridique pour la direction juridique, veille technique pour la DSI.

Nous recommandons à ce que la mise en place d'un nouveau processus de veille au sein d'une direction dans l'entreprise accompagne le processus décrit ci-après, processus qui est en étroite relation avec l'organisation proposée pour l'équipe de veille :

- **Définir les axes de surveillance** en identifiant les besoins, les objectifs et les interrelations avec les thèmes existants et les expertises identifiées au sein de l'entreprise ;
- **Identifier et sélectionner les sources** avec la même approche sur l'existant et en prenant en compte toutes les possibilités d'abonnements qui sont offerts par les fournisseurs d'information. Ne pas oublier que les bases internes de veille ou de la documentation disposent d'informations souvent très riches ;
- **Diagnostiquer l'efficience** de son système de veille en analysant techniquement la faisabilité et les contraintes techniques d'accès aux sources (développement de nouvelles sources), et **organiser la structure de veille** sur le plan humain (travail collaboratif) et technique ;
- **Analyser l'information** en intégrant dans l'élaboration des synthèses les experts des domaines et mettre en place des tableaux de bord et des indicateurs pour comparer le besoin initialement émis aux réponses faites et à l'évolution de ces deux paramètres dans le temps ;
- **Diffuser l'information** en ayant pris soin de mettre en place toutes les **sécurités** nécessaires aussi bien à la diffusion de l'information qu'au stockage et à la collecte.

2.2. Proposition d'une structure organisationnelle de veille

Le schéma suivant présente l'organisation à mettre en place pour que la veille soit une ressource cohérente pour l'entreprise et réponde aux attentes aussi bien de la direction générale que des directions opérationnelle et fonctionnelles ou d'une organisation spécifique qui serait une cellule de crise.

Cette organisation hiérarchisée apporte à l'organisation de la veille toute facilité à travailler en mode projet lorsque celui-ci est nécessaire et principalement pour le traitement et la gestion de thématiques transverses aux directions ou d'une thématique de stratégie qui est la résultante de plusieurs thématiques spécifiques



Recommandations

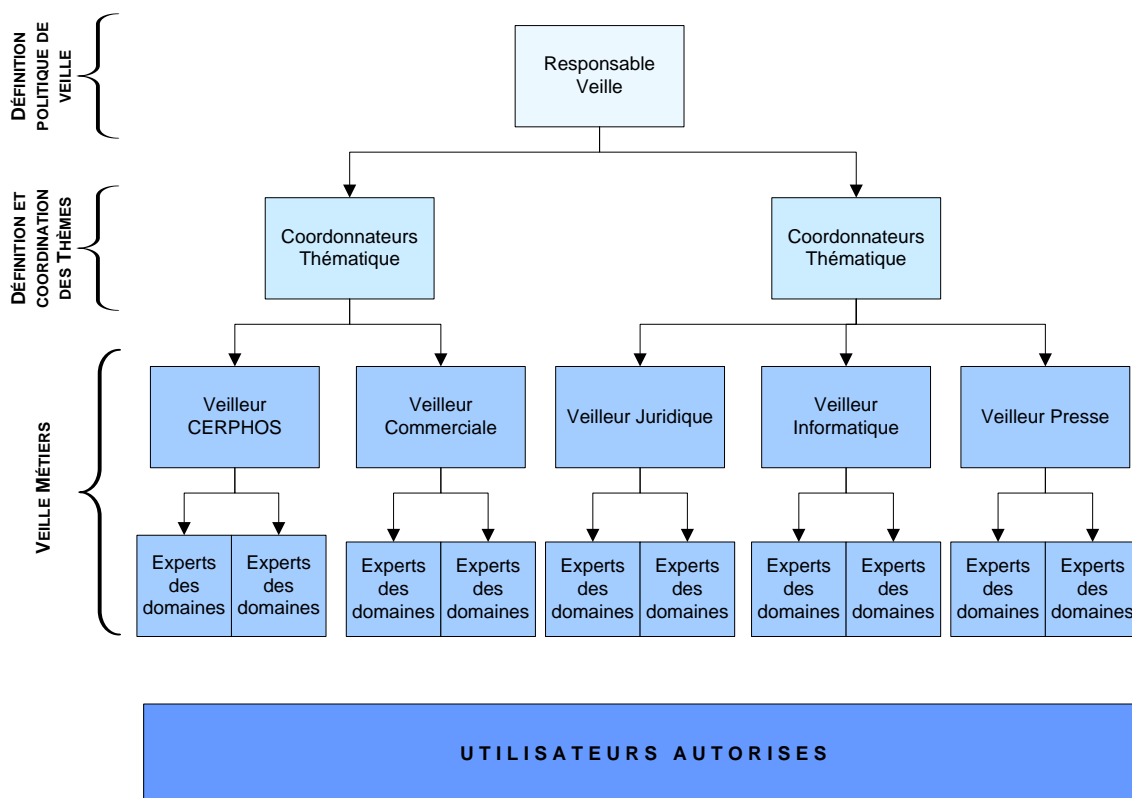


Figure 1 - Organisation hiérarchique et flux dans un système de veille¹

2.3. Le rôle des acteurs dans l'équipe de veille

Chaque acteur dans un système de veille a son appartenance à une direction pour répondre à des besoins précis et d'une haute technicité (scientifique, juridique, géopolitique, etc.), mais il est sous la responsabilité fonctionnelle du responsable de veille et est en relation directe avec des experts et des coordinateurs pour des sujets transverses.

Le rôle des acteurs est ainsi défini :

- Visiteur : personne qui est destinatrice des synthèses et qui est habilitée à accéder ou à recevoir des informations et des documents confidentiels qui sont élaborés par les cellules de veille

¹ CERPHOS : Centre d'étude et de recherche



Recommandations

- **Veilleur :** personne qui réalise la collecte, le stockage, l'analyse et la synthèse. Cette personne appartient à une direction opérationnelle ou fonctionnelle.
- **Expert (contributeur):** expert d'un domaine qui apporte sa connaissance pour valider les synthèses et les conclusions des veilleurs. Cette personne appartient à un service ou à une direction.
- **Coordinateur :** personne dont le rôle est de gérer les cellules de veilles pour des thématiques transverses et qui coordonne les sujets reçu du responsable. Cette personne appartient à une direction pôle.
- **Responsable :** personne qui a pour rôle de définir la politique de veille et de déterminer les sujets. Il coordonne l'activité de veille aussi bien pour la direction générale que pour les directions opérationnelles et fonctionnelles et pour les filiales. Cette personne appartient à la direction générale et la représente lors des réunions et des décisions de thématiques.

En général les sujets sont déterminés par la direction générale (niveau responsable) ou par la direction pôle (coordinateur) ou bien par le responsable de la cellule veille (niveau direction) lors de réunions qui se réunissent à la quinzaine sauf pour des cas précis et ponctuels (cas de crise par exemple) ou l'organisation peut se réunir quotidiennement afin d'apporter rapidement des synthèses aux instances de direction.

A ces acteurs de la veille il faut ajouter deux fonctions importantes pour garantir la pérennité du système de veille :

- **Administrateur des données** qui a en charge la gestion du contenu des bases de données et qui gère les droits d'accès aux informations, aux documents et aux dossiers.
- **Administrateur du système** qui est un informaticien et qui garantit au système de veille sa pérennité technique et qui assure le bon fonctionnement de l'ensemble des modules et met en place les règles de gestion de la DSI (sauvegardes, restauration, lancement de script, etc.).
- **Documentaliste :** personnes qui a en charge les mises à jour des éléments associés à la recherche de l'information dans les dossiers : thésaurus, dictionnaires des mots vides (un par langue), dictionnaires de traduction, etc.

2.4. Structure d'une cellule de veille

Une cellule de veille dispose des fonctions suivantes :

- un responsable de la cellule qui rapporte au directeur et donne les directives provenant de la hiérarchie dans les différents domaines de traitement et de gestion de l'information ;
- des veilleurs qui assurent la réalisation de la veille, les analyses ;
- un administrateur de données qui a la responsabilité :



Recommandations

- de la sécurité du système géré par la cellule (droits d'accès) ;
 - des liaisons avec l'administrateur système ;
 - des développements de nouveaux connecteurs ou des mises à jour des existants ;
 - des modifications des plans de veille et des plans de classement faits à la demande des veilleurs et du responsable de la cellule ;
 - de toutes interventions sur les informations stockées, gérées et administrées dans la base de données pour sa cellule d'appartenance.
- des experts (contributeurs) qui interviennent périodiquement sur demande des veilleurs

Ces fonctions peuvent être assurées par des personnes qui interviennent dans différents domaines : veille et administration, veille et expertise, responsable et veille, responsable et administration.

3. Quantification de l'organisation de la veille

3.1. Répartition du nombre d'acteurs par fonctions

Dans une entreprise organisée en directions, les cellules de veille sont intégrées aux directions opérationnelles et fonctionnelles. Chaque direction devant disposer en interne d'une cellule de veille qui est sous la responsabilité hiérarchique directe du directeur, mais sous la responsabilité fonctionnelle du responsable de la veille pour que le travail collaboratif soit une méthode commune à l'ensemble des acteurs de la veille.

Pour qu'une cellule de veille puisse fonctionner de façon optimum en interne à une direction, et puisse répondre aux demandes d'autres directions, elle doit comprendre au minimum 3 personnes.

Une veille géopolitique ou commerciale demande plus de veilleurs en raison de l'hétérogénéité des gisements d'information (interne et externe), de celle de la typologie des documents et des évolutions rapides des sources d'information (nouvelles bases de données, nouveaux sites Internet, nouveaux périodiques) qu'un centre de recherche chez qui les axes de veille sont identifiés par les chercheurs ou par la direction et les principaux gisements d'information sont connues.

Ce chiffre est modulable en fonction du nombre de thématiques veillées, mais aussi du nombre de sources accédées et de la configuration des supports. Un support papier demande plus de personnes opérationnelles que le support électronique pour la collecte.



Recommandations

3.2. *Recommandations sur la répartition des acteurs*

- Visiteur : A minimiser pour que l'information ne soit pas trop diffusée. Il faut cibler la diffusion de l'information en fonction des thématiques.
- Veilleur : 3 personnes au minimum qui sont spécialisées dans des domaines, mais qui doivent pouvoir travailler sur d'autres sujets en cas d'absences. Une cellule de veille de plus de 5 veilleurs présente un risque de diffusions malencontreuses d'informations car difficilement contrôlable et cloisonnable.
- Expert : Il peut y avoir autant d'experts que de domaines très pointus veillés (un thème peut aborder plusieurs domaines demandant des connaissances de très haut niveau pour valider les synthèses). Il faut toujours chercher à cloisonner les informations pour limiter la diffusion de documents confidentiels. Une information seule peut ne pas être confidentielle, regroupée dans une thématique plus générale, elle devient hautement confidentielle.
- Coordinateur : Le nombre de coordinateur que nous préconisons est égale au nombre de directions de pôle. Il peut avoir un rôle dans l'administration du système pour les thématiques transverses et doit pouvoir intervenir sur les droits d'accès dans le cadre de ces thématiques transverses.
- Responsable : Un seul responsable au niveau de la direction générale.
- Administrateur de données : Il est dans les cellules de veille et peut exercer d'autres fonctions comme responsable de la cellule ou veilleur. Il est obligatoirement sous la responsabilité hiérarchique du responsable de la cellule. Il est le correspondant de l'administrateur du système pour tous les problèmes techniques : technique informatique que technique d'utilisation de l'outil AMIS Software (modifications des connecteurs (création, modification, annulation). L'administrateur de données est le garant du système de sécurité d'accès pour la cellule, il met à jour les droits d'accès.
- Administrateur systèmes : Intervention d'une personne du service informatique dont les connaissances sont doublées afin de garantir un fonctionnement régulier et fiable du système. Il assure :
- la coordination des travaux sur les connecteurs (création, modification, élimination),
 - il reçoit des administrateurs de données les demandes d'évolutions fonctionnelles qu'il analyse et verse les résultats dans la base de données,
 - il valide les changements de version de l'outil, et met en place le plan d'intervention de la maintenance,
 - il assure l'interface entre les utilisateurs (administrateurs de données) et l'équipe de maintenance de l'outil informatique en identifiant et analysant les problèmes avant de lancer la demande à l'équipe de maintenance.



Recommandations

Documentaliste : personne qui travaille quelques heures par semaine et qui a une bonne connaissance de l'utilisation des outils de gestion documentaire et de linguistique. Il faut prévoir des charges de travail plus importantes (plein temps sur une semaine) lors de modifications de thésaurus, de dictionnaire pour assurer les fonctions de tests de non régression, validation des évolutions du contenu et contrôle de bon fonctionnement de l'ensemble dans l'environnement d'AMI Software.

3.3. Charge de travail par fonction

La charge de travail indiquée ci-dessous est donnée pour des cellules de veille appartenant à une direction opérationnelle ou fonctionnelle. Des variations peuvent être rencontrées lorsque des événements interviennent comme des phénomènes géopolitiques, des incidents dans une entité opérationnelle, le lancement d'une nouvelle gamme de produit, etc.

Visiteur : Temps partiel qui est inclus dans son travail quotidien

Veilleur : Temps plein obligatoirement qui peut être partagé avec des fonctions d'administrateur de données pour le responsable de la cellule.

Expert : Temps partiel (quelques heures par mois) qui est fonction de nombre de synthèses réalisées par la cellule de veille dans son domaine technique.

Coordinateur : Temps partiel (quelques heures par semaine) qui peut se transformer temporairement en temps lorsqu'il y a la mise en place d'une cellule de crise.

Responsable : Temps partiel, quelques heures par semaine.

Administrateur de données : temps partiel, quelques heures par mois sauf lorsqu'il y a la mise en place d'une nouvelle thématique (création de nouveaux droits, mais aussi création de nouveaux connecteurs)

Administrateur systèmes : temps partiel qui s'inscrit dans les travaux d'administration du système d'information.

Documentaliste : Temps partiel avec des périodes d'activité à plein temps lors de mises à jour de thésaurus, de dictionnaires, etc.