

PERSPECTIVES

# REGARDS CROISÉS SUR LA VEILLE

AVENIR

TENDANCES

ECONOMIE  
EMPLOI  
TÉMOIGNAGES



# PRÉFACE

La veille et la recherche d'informations, qu'elles soient sur et par le web ou non, sont des pratiques indispensables à de nombreux métiers : communication, marketing, RH, web... L'objectif de ce livre blanc est d'apporter, modestement, des visions et des méthodologies variées sur ces pratiques.

Le constat de départ qui a amené à cet ouvrage est le suivant : la veille tout le monde en parle et en fait (ou presque), alors comment enrichir l'existant ?

Les multiples apports qui constituent cette pratique et cette profession, qu'ils proviennent de la documentation, de l'intelligence économique ou encore du web, rendent riches les possibilités d'analyse. Nous avons donc pris le parti ici de ne pas viser l'exhaustivité (impossible de toute manière) mais de creuser certains aspects, certaines pratiques liées : cartographie, mind mapping, innovation, recrutement, qualification des sources... Et ce en faisant appel à des spécialistes de ces domaines et à des veilleurs professionnels.

Pour ne pas être trop théorique et surtout ramener la veille à ce qu'elle est, à la fois une compétence et un métier à part entière, cet e-book propose aussi de nombreuses interviews de professionnels. Professionnels dont les activités de veille ne sont pas des tâches à plein temps, mais font partie de leurs activités quotidiennes. Et qui éclaireront sûrement, nous l'espérons, sous un angle très pragmatique certaines de vos interrogations.

L'idée est de vous fournir une vision large : des trucs et astuces pour mener une veille quotidienne aux pratiques plus avancées. Ceci afin de montrer que si la veille est accessible à tous (surtout grâce aux outils web), elle peut aussi révéler certains aspects complexes à ne pas négliger.

En parlant d'outils, vous remarquerez que l'accent n'a pas été porté sur eux. Plutôt que de faire une longue liste de tutoriaux, il nous a paru plus intéressant de se focaliser sur les méthodologies et les bonnes

pratiques, la maîtrise des outils n'étant souvent qu'un moyen plus qu'un objectif à atteindre.

Au final, ce livre blanc vise à la fois à élargir votre champ de vision, renforcer vos connaissances sur certains aspects, et vous donner quelques armes pour développer votre propre stratégie de veille. Cet objectif étant ambitieux, nous remercions les auteurs et interviewés pour le temps, l'énergie et la créativité qu'ils ont développé pour l'atteindre. Mais aussi la graphiste Morgane Maillard pour les créas qui mettent en valeur ce contenu.

Bonne lecture !

Anne-Laure Raffestin, Camille Alloing, Flavien Chantrel et Terry Zimmer

Organisation et coordination : Anne-Laure Raffestin, Camille Alloing, Flavien Chantrel, Terry Zimmer

Mise en page : Anne-Laure Raffestin

Charte Graphique : Morgane Maillard

# SOMMAIRE

## ■ Chapitre 1 : Les notions et outils de bases

Les typologies de veille > Fabrice Fontaine	5
Comment définir son plan de veille > Marie Armand	9
Typologie et critères choix des outils gratuits > Christophe Deschamps	13
La veille sur les médias sociaux est-elle différente des autres > Amal BELKAMEL	17
Illustration > Séverine	19
La veille d'opinion sur la presse en ligne > Thibaut Souchet	20

## ■ Chapitre 2 : Pas de veille sans humains : du spécialiste aux tous veilleurs ?

La place du veilleur dans l'organisation - Une place pour chaque veilleur, et chaque veilleur à sa place > Patrick Cuenot	25
L'humain au cœur de la veille > Fabrice Frossard	29
Le business de la veille en France > Gautier Barbe	35
Quelles actions de sensibilisations possibles pour la veille ? > Stéphanie Barthélémi	38
La veille et son apport aux territoires > Bertrand Piechaczyk	43
Interview : veille et serious game - « Quand la veille se la joue sérieux » > Marie Armand	46
Qu'est-ce-que le VeilleLab ? > Dorothée Crêteur	49

## ■ Chapitre 3 : Les notions et outils avancés

Yahoo Pipes - Colonne vertébrale d'une plateforme de veille multilingue, performante et gratuite > Terry Zimmer	51
Comment qualifier les sources d'information ? > Frédéric Martinet	55
Analyse et cartographie des réseaux sociaux > Olivier Mamavi	58
Le Mind Mapping : outils et pratiques - Structurer un grand nombre de données avec le mind mapping > Philippe Boukobza	61
Illustration > Klaire	64

## ■ Chapitre 4 : La veille pour les travailleurs du web

La veille, pilier d'un certain community management > Flavien Chantrel	66
Monitorer, et après ? > Sylvain Gueguen	68
Veiller sa réputation en ligne, oui mais pourquoi faire ? > Gregory Pouy	71
Illustration > Séverine	73
Comment la veille peut-elle alimenter un blog ? > Anne-Laure Raffestin	74
La veille au service de sa réputation numérique > Antoine Dupin	77

## ■ Chapitre 5 : Enjeux et perspectives d'avenir

Vers une veille en réseau > Camille Alloing	81
Demain, tous veilleurs - La veille comme art de vivre du futur > Cyril Rimbaud	85
Emploi : l'intérêt de la veille pour les recruteurs et les candidats > Flavien Chantrel et Franck La Pinta	88
Veille et Innovation > Isabelle Guyot	94
Analyse automatique des sentiments, où en est-on ? > Antoine Montoux	98

INTERVIEWS

TÉMOIGNAGES

ACTUS

TENDANCES

Frédéric Pereira	102
Michelle Chmielewski	104
Priscilla Gout	105
Anthony Poncier	106
David Fayon	108
Dorothée Crêteur	109
Julien Bouillet	110
Marie-Liesse Delamaire	112
Pierre Lemasson	114
Jean-Marc Manach	115
Adeline Albert	117
Franck La Pinta	119
Vincent Berthelot	121
Mathieu Flaig	122
Silvère Mercier	125

## CHAPITRE 1

# LES NOTIONS ET OUTILS DE BASES



# Fabrice Fontaine



Diplômé d'une maîtrise de Langues Étrangères Appliquées (LEA) et titulaire d'un master 2 en Management du Tourisme Européen (ETM), je travaille depuis plus de cinq ans pour l'agence Mediaveille en tant que chargé d'études et veille, formateur et community manager.

Twitter : @watcherman

## ■ | Les typologies de veille

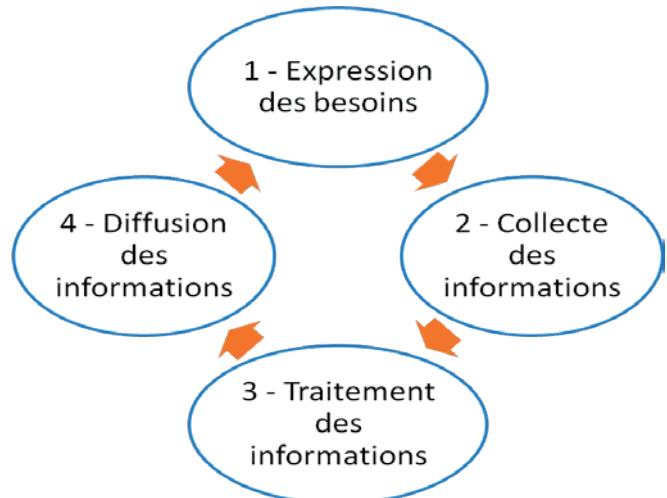
### Veille et cycle de la veille

La veille, selon la définition de l'AFNOR (Association Française de Normalisation), est une « *activité continue en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial,... pour en anticiper les évolutions* ».

Comme l'a expliqué le site Weka.fr dans son article intitulé *Le cycle de la veille : principes, limites et alternative*, quatre étapes composent le cycle de la veille (Aref Jdey y reviendra dans la partie suivante) :

- identification et définition des besoins
- collecte des informations
- traitement, analyse et synthèse des informations collectées
- diffusion des informations

Il existe de nombreuses représentations et variantes du cycle, mais c'est l'illustration graphique ci-dessous qui a été retenue car elle représente de la manière la plus simple possible le cycle et ses différentes étapes.



Avec la définition de la stratégie et du plan de recherche, des sources formelles et informelles à mettre en surveillance sans oublier le format de la diffusion et la liste des destinataires, la typologie de la veille fait partie des éléments à définir et à intégrer à la première étape de l'expression des besoins.

### Les typologies de veille

Il existe plusieurs typologies de veille qui sont fonction des informations à relever, analyser, synthétiser et enfin diffuser aux destinataires. Toutefois, nous pouvons les classer dans quelques grandes catégories.

## - La veille concurrentielle

La veille concurrentielle est l'étude de l'évolution des concurrents directs et indirects, actuels et potentiels de l'entreprise. La politique de prix, le choix des fournisseurs, la stratégie d'entreprise, la politique de recrutement, les moyens de communication font notamment partie des critères d'évaluation. La veille concurrentielle peut être utilisée comme un outil de benchmarking si l'on souhaite mener des comparaisons rapprochées entre produits, services ou méthodes de production en prenant un concurrent comme référence.

Exemple de veille concurrentielle : une entreprise du secteur automobile surveille les nouveaux modèles hybrides et électriques de ses concurrents ainsi que l'arrivée de nouveaux fabricants sur le marché pour améliorer le positionnement de son offre en mobilité électrique pays par pays.

## - La veille commerciale

La veille commerciale fait référence à la surveillance d'informations relatives aux clients/prospects, aux fournisseurs et aux distributeurs (signature de contrats, nouveaux produits). La veille commerciale est utile lorsque l'on souhaite suivre l'évolution d'un marché, identifier de nouveaux prospects, optimiser ses achats (délais, prix...) et pouvoir influer sur le pouvoir de négociation avec les autres acteurs de son environnement économique.

Exemple de veille commerciale : Une entreprise dans l'aéronautique va surveiller ses fournisseurs (fabricants de pièces pour les avions, de pneumatiques ...) et étudier les signatures et ruptures de contrats commerciaux afin d'évaluer leur solvabilité pour anticiper d'éventuels retards de paiement.

## - La veille marketing

La veille marketing s'intéresse à l'évolution d'un marché, au comportement des consommateurs, à la communication des entreprises, ainsi qu'à la retombée de ses propres campagnes marketing. La veille marketing permet notamment d'identifier de nouveaux marchés, de proposer de nouveaux produits et d'accompagner le lancement d'un nouveau produit.

Exemple de veille marketing : Le ministère de la Santé lance une campagne de prévention (alcool, tabagisme) en ligne. L'objectif sera de regarder comment les autres nations européennes communiquent pour adapter le

message à faire passer auprès du public ciblé et ensuite mesurer l'impact de sa campagne web (nombre de vidéos vues, de commentaires, identification et évolution des lieux de discussion).

## - La veille d'e-réputation (ou veille d'image)

La veille d'image renvoie à l'image (positive ou négative) véhiculée par une marque. Elle inclut également la surveillance de la notoriété des dirigeants. L'objectif de la veille d'image est d'anticiper les signes d'une future crise et d'empêcher le détournement d'image. La veille d'image va également permettre d'établir l'éventuel décalage entre image voulue et image perçue. L'e-réputation correspond à l'image de marque favorable ou défavorable d'une entité (personne, entreprise, produit, service...) sur Internet, du courrier électronique au web en passant par l'intranet d'une société. On parle également d'identité numérique. L'e-réputation a pris une part prépondérante dans la vie des entreprises depuis l'avènement du web 2.0 (blogs, forums, réseaux sociaux) où les internautes peuvent interagir en ligne.

Exemple de veille d'e-réputation : Suite à la diffusion par un employé d'une vidéo montrant la manière dont les plats sont cuisinés, le directeur de la chaîne de restaurant incriminée doit intervenir pour rassurer les consommateurs et garantir à la fois le professionnalisme de ses équipes et la qualité de ses produits.

L'objectif va être d'intégrer du community management à la veille, c'est-à-dire de communiquer de manière active avec sa communauté afin de transformer le « bad buzz » en « good buzz ».

## - La veille d'opinion

La veille d'opinion va servir à identifier les attentes, les besoins et les critiques – aussi bien positives que négatives – des consommateurs. La veille d'opinion permettra donc de découvrir de nouveaux marchés, de proposer des produits nouveaux et d'en accompagner le lancement (axes de communication, gestion de la relation client).

Exemple de veille d'opinion : Après la sortie sur le marché de son dernier téléphone portable, un fabricant d'appareils mobiles surveille les sites d'avis de consommateurs pour connaître l'opinion des utilisateurs et corriger les défauts liés aux produits ou à l'entreprise (processus de fabrication, pannes, fonctionnalités manquantes, service après-vente incompétent).

## - La veille juridique

La veille juridique consiste à surveiller la législation, la jurisprudence et les contrefaçons. Les nouveaux textes, les décrets, les amendements et les réformes font partie des informations à prendre en compte. L'idée est d'être en conformité avec la réglementation actuelle et d'utiliser à bon escient les décisions juridiques (ouverture des frontières) pour lancer de nouveaux produits et services sur de nouveaux marchés.

Exemple de veille juridique : Les produits textiles sont régulièrement l'objets de contrefaçons. Afin de prévenir les risques de fraudes commerciales et les pertes financières liées, une société spécialisée dans le marché du textile va travailler en collaboration avec les douanes et surveiller l'arrivée de produits contrefaits originaires de l'étranger.

## - La veille technologique

La veille technologique permet de recueillir des informations concernant l'évolution des normes et l'évolution des technologies (dépôts de brevets, nouveaux process). Il ne faut toutefois pas confondre veille technologique et espionnage industriel car la veille technologique repose sur des informations ouvertes et accessibles à tous, et non pas réservées à un usage interne d'entreprise.

Exemple de veille technologique : Avant de se lancer un projet de R&D, un grand groupe industriel doit vérifier si l'un de ses concurrents n'a pas déjà déposé de brevet correspondant au produit sur le point d'être développé ou à la technique utilisée. La veille technologique sera aussi l'occasion pour l'entreprise de repérer les critères d'obtention du brevet ou de la certification.

## - La veille sociétale

Comme son nom l'indique, la veille sociétale consiste à surveiller les évolutions de la société parmi lesquelles les évolutions sociales (climat social, turn-over professionnel), les évolutions culturelles (changement de mœurs et de valeurs), les évolutions démographiques (vieillissement de la population), les évolutions politiques (opinions politiques, alternance) et les évolutions économiques (croissance, récession, évolution du pouvoir d'achat).

Exemple de veille sociétale : Lors d'une période électorale, de nombreux instituts d'enquêtes et de sondages interrogent les électeurs pour établir quelles sont les

intentions de vote pour chacun des partis et candidats. En prévision des élections présidentielles de 2012, un baromètre de l'opinion politique (Twittoscope), qui a été créé par Metro et TF1News en partenariat avec twitter, permet de connaître chaque mois les 20 personnalités politiques les plus citées sur le site de micro-blogging.

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive. Nous pouvons également y rajouter :

- la veille sectorielle (sur un domaine d'activités particulier avec surveillance des nouveaux entrants et des nouveaux produits sur le marché),
- la veille événementielle (dont l'objectif est de lister les événements culturels/sportifs sur une thématique précise),
- la veille tarifaire (spécialisée sur la politique de prix),
- la veille scientifique (basée sur les rapports et les études scientifiques des spécialistes du domaine),
- la veille RH (qui a pour finalité de connaître les nouveaux profils présents sur le marché du travail, de dénicher la « perle rare » et de suivre l'évolution du marché de l'emploi).

L'ensemble de ces types de veille appartiennent à la veille stratégique, l'un des piliers de l'intelligence économique.

Pour aller plus loin sur la veille commerciale et la veille RH sur les réseaux sociaux, n'hésitez pas à lire le récent article de Patrick Cuénot (chargé de veille, consultant et formateur) intitulé *Un chargé de Veille exploite les réseaux sociaux*.

## Enjeux et bonnes pratiques

Si les différents types de veille décrits précédemment semblent être dissociables les uns des autres, il n'en est pas de même dans la pratique. En effet, selon les besoins formulés par les acteurs de la cellule de veille dans le cadre de la première étape du cycle de la veille, l'intégration de plusieurs types de veille au sein de la même veille n'est pas incompatible avec le bon fonctionnement de la démarche, bien au contraire (ex : veille concurrentielle + veille juridique).

La démarche de veille stratégique requiert de surveiller l'environnement global de l'entreprise en vue d'anticiper les opportunités et les menaces. Aider dans le processus de prise de décisions stratégiques, saisir les opportunités de marché, sentir les évolutions à moyen et long terme ou encore se désengager d'un marché en déclin ;

ce sont quelques-uns des objectifs de la veille stratégique.

Internet est un réseau infini de sources d'informations. On ne peut pas tout surveiller. C'est pourquoi il est primordial de mener une réflexion approfondie quant à la définition des besoins au préalable.

Il est également indispensable de réfléchir régulièrement à ses besoins au niveau de la veille et le cas échéant, de les redéfinir, car le marché évolue, et avec lui votre entreprise et votre stratégie mais aussi celle de vos concurrents, fournisseurs, distributeurs, clients et prospects.

L'important reste de bien définir – en collaboration avec les destinataires finaux – ses besoins en amont, afin que les informations diffusées à ces destinataires correspondent le plus possible à leurs demandes et à leurs attentes.

Le blog CaddE-Réputation, dans un article daté du 15 mars 2011, insiste quant à lui sur la valeur de la quatrième et dernière partie du cycle de la veille en présentant la diffusion des informations comme l'étape la plus importante pour la bonne marche de la veille.

# Marie Armand



Marie Armand est gérante et fondatrice de L'Œil au Carré, société spécialisée dans la veille, l'e-réputation et les «usages 2.0».

Blog : Oeil au Carré

Twitter : @twitting\_mary

## ■ | Comment définir son plan de veille

Lorsqu'on envisage de mettre en place une stratégie (ou mieux une cellule) de veille, il arrive souvent qu'on pense d'abord aux outils à utiliser alors que cette question arrive en fin de réflexion.

Bien d'autres paramètres sont à prendre en compte pour mettre en place une veille efficace qui réponde à des besoins spécifiques.

### Analyser ses besoins en information

La toute première question à se poser porte sur les besoins en information. Certains sont communs à toutes les organisations, comme par exemple mieux connaître ses concurrents (veille concurrentielle) ou surveiller les appels d'offres pour développer son activité (veille commerciale).

Au-delà de ces informations communes, chaque organisme a des besoins propres. Pour savoir quelles sont les Informations stratégiques avec un grand I, rien de mieux que de faire le point sur soi et sur son environnement.

Parmi les méthodes les plus connues, on peut citer la méthode SWOT, qui consiste à analyser ses forces (strengths), ses faiblesses (weaknesses) ainsi que les opportunités (opportunities) et menaces (threats) de son environnement.

L'objectif étant d'identifier ses points forts et ses points faibles et de connaître son environnement pour mieux

se positionner. De cette réflexion découlent des axes de veille à privilégier pour à la fois conserver ses forces et corriger ses faiblesses.

On peut par exemple être très fort en R&D, mais être moins performant dans la commercialisation ou la promotion de ses produits. Dans ce cas précis, mettre en place une stratégie de veille pertinente permettra de maintenir et de renforcer sa capacité à innover tout en cherchant de nouvelles tendances marketing à appliquer (design, prix, etc.)

Enfin, au-delà des besoins stratégiques et macro-structurels, les personnes (responsables de département notamment) ont elles aussi des besoins particuliers. Il est donc intéressant de les consulter pour savoir quelles sont les informations qui leur dont défaut. Ce qui permet de faire d'une pierre deux coups en diffusant par la suite la «bonne information au bon moment à la bonne personne».

### Faire le point sur l'existant

A moins d'être en phase de création, toute structure dispose de ressources internes qu'il peut être bon d'utiliser. Ce qui est d'autant plus vrai pour les entreprises de taille importante, où chaque département peut agir plus ou moins indépendamment.

Ces ressources disponibles peuvent aller du simple abonnement à des revues ou à des bases de données,

mais aussi à des mini-cellules de veille mises en place à l'initiative de personnes qui souhaitent s'informer sur leur métier ou leur marché. Il peut s'agir aussi d'outils testés et approuvés pour collecter ou partager des informations en interne.

L'objectif est de mutualiser les efforts et les ressources individuels pour que tout l'organisme puisse bénéficier des retours d'expérience, des informations à disposition, etc.

Pour autant, cela ne signifie pas systématiquement de tout centraliser comme cela peut être fait dans de très grosses structures.

J'ai d'ailleurs travaillé avec l'une d'entre elles il y a quelques années, qui était organisée en antennes régionales indépendantes. Chaque antenne gérait sa cellule de veille indépendamment. Pour des raisons financières, le siège a décidé de centraliser la veille, et de redistribuer ensuite les informations à chacune d'entre elles. Même si cette réorganisation peut être intéressante, elle peut mener à un échec car les informations décidées par le haut de la pyramide ne conviennent pas à la base (ce qui a été le cas pour cette entreprise).

## Cibler et paramétrier sa veille

Une fois les axes de veille identifiés, ne reste «plus qu'à» savoir où chercher les bonnes informations.

Quel que soit le projet de veille, il est essentiel se rapprocher au plus près de la source (de l'origine) pour capter le plus tôt possible les signaux faibles, à haute valeur stratégique, et bien avant qu'ils ne deviennent des signaux forts (connus de tous).

Pour chacun des axes de veille, on identifiera donc les sources les plus pertinentes.

Pour une veille commerciale par exemple, plutôt que d'entrer des requêtes généralistes sur Google, on paramètrera une alerte sur le BOAMP pour surveiller les appels d'offres.

Les requêtes généralistes sur les moteurs de recherche ne scannent qu'une petite partie du web : on estime que chacun de ces moteurs n'indexent que 16% maximum des contenus disponibles sur Internet. Et même en croisant plusieurs moteurs, le total indexé n'atteindrait que les 40%.

On appelle web invisible cette partie cachée de l'iceberg. Ces contenus sont bien souvent inaccessibles aux moteurs pour des raisons techniques (formulaire, identification, contraintes techniques non-supportées

par les moteurs, etc.)

En puisant directement à la source, on peut cependant contourner ce problème.

Une fois qu'on sait ce qu'on doit chercher, il faut aussi le formuler de façon à ce que les moteurs ou bases de données consultés comprennent votre demande. Au-delà des mots qui caractérisent votre structure et votre métier, il faudra prendre en compte les expressions, les synonymes, les termes à exclure ou au contraire les critères importants (géographiques par exemple).

A savoir : la veille touche toute l'Information avec un grand «i», et pas seulement celle qu'on peut trouver sur Internet ou dans la presse. On peut aussi trouver une multitude d'informations sur des bases de données spécialisées et surtout sur le terrain.

Les informations collectées lors de rendez-vous ou de rencontres professionnelles (réseaux, salons, colloques...) sont souvent précieuses car elles sont communiquées «en off». Et surtout, n'oubliez pas de toujours croiser vos sources !

## Définir un budget et choisir ses outils

Une fois qu'on a défini ses axes de veille, qu'on a fait le point sur les informations déjà disponibles et qu'on a identifié des sources d'informations, on peut (enfin) se pencher sur la problématique des outils.

Il y a cependant une étape intermédiaire, et non des moindres : celle du budget. Deux paramètres sont à prendre en compte pour identifier le coût éventuel d'une stratégie de veille, à savoir le temps passé (pour les personnes qui vont rechercher et qualifier les informations) et les outils utilisés.

On peut distinguer quatre grandes familles d'outils :

- Les «gratuits», qui peuvent être adaptés si le volume d'information traité n'est pas conséquent. Les outils gratuits sont intéressants mais il est souvent nécessaire d'en utiliser plusieurs (un pour la collecte, un pour le tri, un pour la diffusion, etc.), ce qui suppose une perte de temps assez importante. Exemples : Google Reader, Yahoo Pipes, WatchThatPage.

- Les «très abordables» qui ressemblent beaucoup aux outils gratuits (car il faut en cumuler plusieurs) mais qui présentent des fonctionnalités supplémentaires, notamment pour la collecte d'information. C'est le cas par exemple de Website Watcher qui permet de crawler

le web à moindre coût (une licence est inférieure à 100 euros par an).

- Les «abordables» qui regroupent plusieurs fonctionnalités, et qui permettent notamment de surveiller des flux d'informations spécifiques, de trier les résultats et de générer des rapports de veille. C'est le cas notamment de KB Crawl ou d'Iscope. Pour ce type d'outils il faut compter un budget de 10 à 30 K€.

- Les «couteaux suisses», qui font tout ou presque mais qui nécessitent d'investir un budget conséquent. C'est le cas d'AMI software ou de Digimind qui proposent des outils qui comprennent à la fois la collecte, le tri, la qualification, l'analyse, le partage et la diffusion des informations. Pour autant, pas d'emballement, ces outils ne sont pas adaptés à tous les budgets, et nécessitent une intervention humaine avant (pour paramétriser l'outil), pendant (pour qualifier les infos) et après (pour mettre à jour le ciblage, ajouter des sources, etc.)

Autre option possible, celle de faire appel à un prestataire de veille qui pourra prendre à sa charge tout ou partie des différentes étapes de la veille (collecte, tri, analyse, diffusion). Là encore les budgets sont très variables, et peuvent aller de quelques centaines à plusieurs milliers d'euros.

## Fixer des objectifs

La fameuse question du ROI (Return On Investment), nous y voilà ! Elle est presque systématique et c'est normal : quand on investit de l'argent, quel que soit le projet, on aimerait bien savoir à quoi ça sert et quels en sont les bénéfices concrets.

Pour autant, la question ne se pose pas en termes financiers car le calcul est quasiment impossible : comment mesurer la valeur ajoutée d'une information uniquement à l'aide de chiffres ? Le patrimoine immatériel est d'ailleurs une notion importante, mais qu'il est bien difficile d'évaluer. On sait pourtant qu'il est important et qu'il faut le protéger.

La solution est donc de raisonner en termes de retour sur objectif (ROO, Return On Objectives). Pour le définir, rien de plus simple : presque toute la matière nécessaire peut être extraite de l'analyse de ses forces et de ses faiblesses.

Par exemple, si j'ai un déficit en R&D, mettre en place

une stratégie de veille adaptée me permettra d'innover davantage, en toute connaissance de mon marché. On peut aussi avoir pour objectif de protéger sa propriété intellectuelle (surveiller les dépôts de brevets ou de marques), de mieux se positionner par rapport à ses concurrents et de les cartographier (veille concurrentielle) ou tout simplement de détecter de nouvelles opportunités de développement (veille commerciale et sectorielle).

En identifiant des indicateurs stratégiques précis, il est plus facile de constater l'évolution de son entreprise, et de tirer des conclusions plus approfondies sur la mise en place de sa stratégie de veille, qu'en se basant uniquement sur des bilans chiffrés.

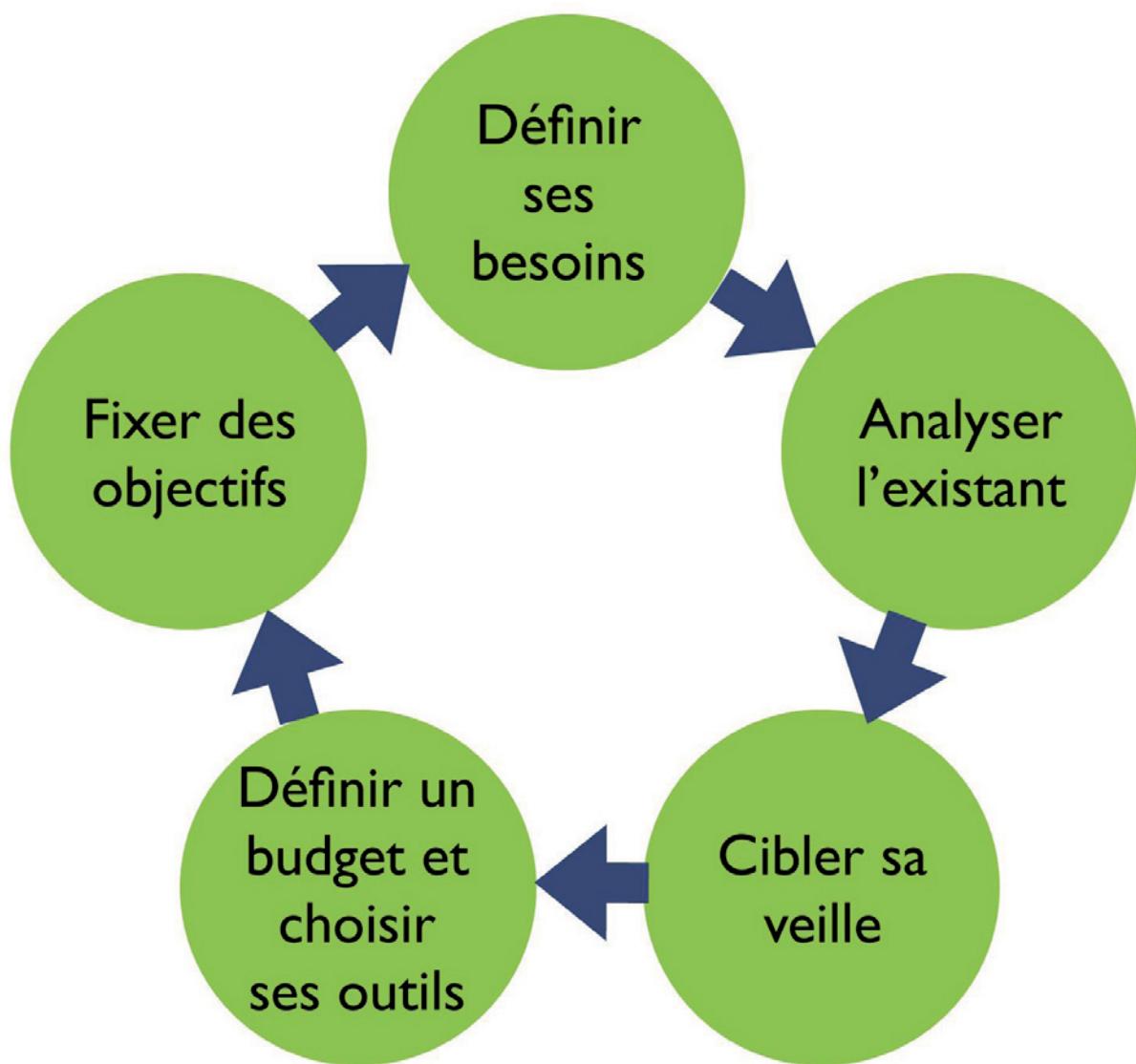
Un dirigeant de PME, dont j'avais repris le témoignage sur mon blog, avait expliqué à ce sujet : « J'aurai toujours un retour sur investissements en réduisant la marge d'incertitude ». Car la veille, c'est aussi ça : anticiper !

## Pour conclure

Dur exercice que de résumer en quelques pages les différentes étapes pour préparer sa stratégie de veille. Je m'en suis tenue aux principaux points, mais si vous souhaitez en savoir plus, vous pourrez consulter une cartographie plus complète.

La veille est un travail de longue haleine, à la fois parce que la phase de réflexion et de mise en place demande du temps, mais aussi parce que c'est un processus «vivant». La veille, pour être en phase avec la structure qu'elle alimente, doit être revue et corrigée régulièrement pour qu'elle soit adaptée aux besoins mouvants de son entreprise et aux mutations de son environnement.

La veille elle-même évolue : même si les méthodes restent globalement les mêmes, les moyens pour y parvenir (notamment les outils) changent. Le web social et l'immédiateté du temps qui le caractérise en est l'exemple le plus frappant, car on ne veille plus de la même façon sur le Net qu'on en le faisait il y a dix ans. La veille est itérative et cyclique : les cinq étapes que nous avons vues ne sont pas à «usage unique», bien au contraire. Mettre en place une stratégie de veille pertinente nécessite de faire le point régulièrement pour réévaluer ses besoins, faire un bilan sur l'existant, cibler à nouveau sa veille, redéfinir un budget à la hausse ou à la baisse et revoir ses outils, et se fixer de nouveaux objectifs.



# Christophe Deschamps



Christophe Deschamps est consultant-formateur en veille et intelligence économique. Il a publié en 2009 « Le nouveau management de l'information. La gestion des connaissances au cœur de l'entreprise 2.0 » (FYP Editions) et en 2011 « Organisez vos données personnelles – L'essentiel du Personal Knowledge Management » (Eyrolles).

Blog : Outils Froids  
Twitter : @crid

## ■ | Typologie et critères de choix des outils gratuits

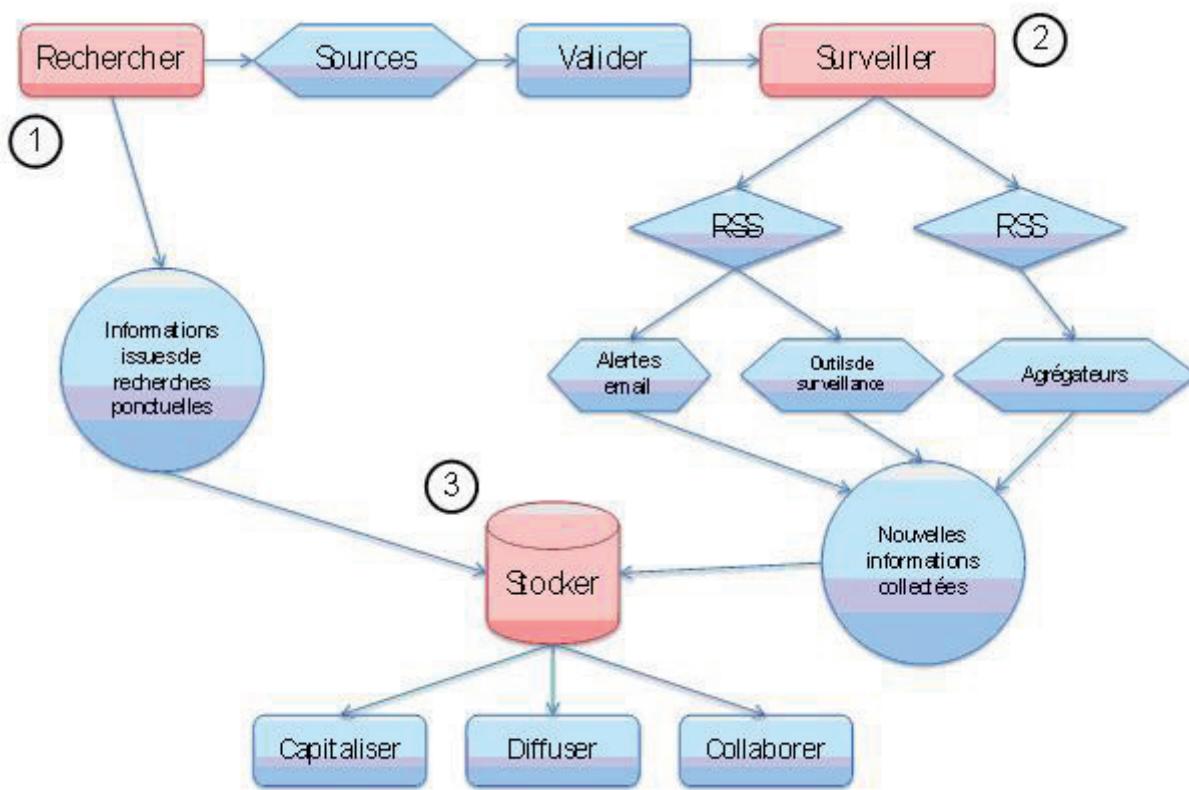
Peut-on faire de la veille sur Internet à partir d'outils (logiciels, services) gratuits ? La question mérite d'être posée et la réponse est oui, depuis une bonne quinzaine d'années déjà...<sup>1</sup> De fait, les outils gratuits sont nombreux et le problème n'est pas tant de les trouver que de les choisir et de les articuler entre eux en fonction de ses besoins. Pour cela, il est nécessaire de les connaître et d'en comprendre les périmètres fonctionnels. Première chose à retenir donc : pour faire une veille gratuite de qualité il faut passer du temps à faire de la veille sur ... les outils de veille. En effet, à la différence de solutions payantes qui, une fois installées, ne nécessitent que peu d'interventions (changements de version, application d'un patch correctif...), le monde du gratuit est en perpétuelle évolution : nouveaux services, nouvelles fonctionnalités, mais aussi disparition de services, abandon de fonctionnalités... Il faut donc être réactif et se donner un peu de temps régulièrement pour voir s'il est possible/utile de faire évoluer son dispositif existant.

### Comment faire ?

Quelles briques fonctionnelles faut-il assembler pour disposer d'un système de veille efficace ? Il me semble qu'il y en a trois qui sont réellement indispensables et structurantes. Elles sont détaillées dans le schéma ci-dessous. A noter que c'est volontairement que je suis parti de la phase «Collecte de l'information» plutôt

que de la phase «Déterminer les axes de veille». Cette dernière est en effet un sujet à part entière qui mériterait un livre et ne se satisfait d'aucun outil ou méthodologie exclusifs.

<sup>1</sup> Cf. la série Netchercheur d'Emmanuel Chanal, publiée par Veille Magazine à partir de décembre 1996.



## 1. Rechercher

Dans l'étape de collecte, qui prend habituellement la seconde place du cycle de la veille, la recherche d'information est centrale. La connaissance des différents moteurs existants et leur maîtrise va en effet permettre d'accéder à :

- des **contenus** lors de recherches ponctuelles : articles de presse, de blogs, avis, documents de type bureautiques, données au sens «data», images, vidéos...
- des **sources** d'information que l'on isolera grâce à des stratégies de recherche spécifiques<sup>1</sup>

Parce que la recherche d'information nourrit en permanence la veille, pratiquer la seconde sans maîtriser parfaitement la première est une faiblesse évidente. En effet, la veille est loin d'être le processus simple que nous décrivit le cycle du même nom et la connaissance que l'on a d'un sujet s'enrichit en permanence de micro-recherches (un coup de Google par ici, un coup de Twitter Search par-là) qui favorisent de fait un apprentissage informel permanent et nous aident ainsi à affiner nos

<sup>1</sup> Voir à ce sujet les Fiches pratiques du travailleur du savoir, et plus spécialement la fiche 3.6, p.32

recherches de sources. Dit autrement, savoir rechercher sur le web sans savoir ce qu'est la veille est possible, l'inverse est absurde.

Une fois les sources identifiées, il faudra évidemment en valider l'intérêt et la fiabilité avant de les mettre sous surveillance.

## 2. Surveiller

C'est le cœur même de la veille ! Comme l'indique le chercheur Jean-Pierre Lardy<sup>2</sup> : « une veille informationnelle est l'ensemble des stratégies mises en place pour rester informé, en y consacrant le moins de temps possible et en utilisant des processus de signalement automatisés ». Je suis 100% d'accord avec lui : on ne peut parler de veille sur le web (ou sur les bases de données) qu'à partir du moment où l'on a essayé d'automatiser les choses au maximum. Aller visiter tous les matins les favoris que l'on stocke dans son navigateur est sans doute considéré par certains comme une pratique de veille, mais à l'heure de l'information par tous, pour tous (c'est-à-dire depuis une bonne dizaine d'années maintenant), c'est son degré zéro.

<sup>2</sup> Qui a publié le premier ouvrage français sur ce thème en 1996. Recherche d'informations dans internet : outils et méthodes.

La surveillance des sources identifiées précédemment revêt généralement deux formes :

- soit la page ou le site à surveiller dispose d'un ou plusieurs flux RSS, et l'on utilisera alors un agrégateur de flux (ex : Google Reader, FeedDemon, RssBandit,...)
- soit la page n'en dispose pas, et on choisira alors un outil de surveillance dit classique (parce qu'utilisé par les veilleurs depuis près de 15 ans maintenant), qu'on pourra compléter d'alertes par email. Ex : Diphur, Wysigot, Watchthatpage, ChangeDetection)

Evidemment cela ne suffit pas. Vous pouvez vous abonner au flux RSS d'actualité diffusé sur le site de votre concurrent, vous n'y verrez pas apparaître les modifications de ses pages « Notre politique RH » « Management et gouvernance » ou « Lettre aux actionnaires ». Pas plus que la jolie tonalité verte qu'il a ajoutée à la charte graphique de son site dans le but de montrer au monde son engagement sans faille pour la préservation de l'environnement. Il sera donc nécessaire d'utiliser pour un même site les deux familles d'outils en parallèle.

Troisième possibilité, les alertes par email type Google Alertes ou Google Scholar Alertes, fort décriées et pourtant fort utiles (à condition évidemment de savoir formuler des requêtes pointues --> «garbage in, garbage out»...). Idem pour certaines bases de données qui vous

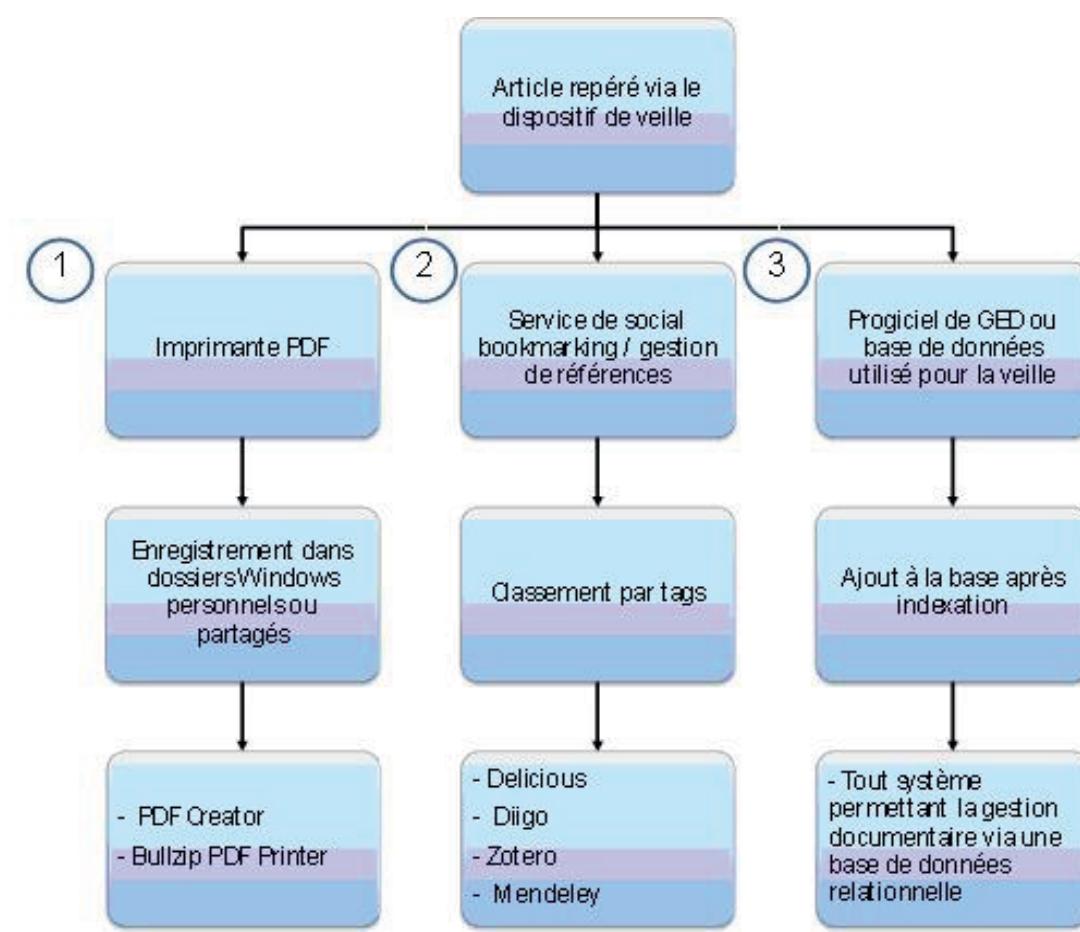
alertent lorsque vos mots-clés correspondent à ceux présents dans un nouveau contenu.

### 3 Stocker l'information collectée

Votre dispositif est maintenant opérationnel. Ainsi, chaque matin, vous ouvrez votre agrégateur de flux RSS et/ou votre logiciel de monitoring et/ou votre messagerie (alertes) afin de voir ce qu'ils ont détecté pendant la nuit. Chaque notification vous renvoie soit vers une page web nouvelle, soit vers une page dont le contenu a été modifié. Prenons par exemple l'apparition d'un nouvel article révélé par votre agrégateur de flux RSS : vous le lisez, le trouvez intéressant et il a, selon vous, vocation à venir enrichir votre veille thématique. Se pose alors le problème de la conservation de cet article et ici plusieurs solutions s'offrent à vous, de la plus simple/gratuite, à la plus complexe/onéreuse, mais pas nécessairement puisqu'on peut obtenir des résultats similaires avec des solutions *open source*. Le schéma ci-dessous les détaille<sup>1</sup> :

Cette brique de stockage est absolument essentielle.

1 C'est volontairement que je n'évoque pas ici les plateformes de veille intégrées (progiciels ou SaaS) puisque cet article traite du gratuit.



C'est elle qui permettra ensuite, grâce à un minimum d'efforts, de :

- **capitaliser** l'information découverte afin de pouvoir la retrouver, y revenir, la compléter,... La solution choisie devra donc permettre que le contenu qu'on y stocke :

o soit nativement pourvu d'un système de recherche en plein-texte, ou...

o soit indexable via un moteur desktop (Google Desktop Search, Exalead Desktop Search, Copernic Desktop Search,...)

o puisse être classé (catégories, tags,...)

- **diffuser** l'information qu'on y a stocké, c'est-à-dire de créer des livrables, grâce à des requêtes et des exports de contenu. La solution n° 1 trouve ici ses limites.

- **collaborer** autour de l'information. Cette collaboration peut avoir lieu à deux moments :

o pendant la phase de vérification des nouveaux contenus signalés par les outils de veille. Le dispositif permettra alors de mener une veille collaborative en donnant à chaque veilleur la possibilité de partager dans des groupes privés l'information issue des sources qu'il surveille.

o ultérieurement, lors de l'analyse pour décision/action, de l'information collectée sur une période donnée, autour d'une thématique donnée.

Parmi les solutions gratuites, il faut souligner le grand intérêt de Diigo qui couvre l'ensemble des champs fonctionnels décrits ci-dessus et permet à la fois de :

- stocker des liens vers des pages web
- stocker le contenu de ces mêmes pages (fonction «cache») dans sa version premium (40\$/an) et de les indexer en full-text
- créer des groupes de partage privés rendant possible la veille collaborative
- générer des rapports structurés que l'on pourra ensuite diffuser via email par exemple
- diffuser du contenu directement vers un blog

Si Diigo a d'innombrables concurrents pour la partie «social bookmarking», il n'en a actuellement aucun pour le reste.

si toute veille est chronophage (il y aura toujours plus d'informations que nous pouvons en traiter), la veille réalisée à partir d'outils gratuits l'est encore un peu plus. Ici en effet, le système n'est jamais définitivement stabilisé et il faut toujours disposer de solutions alternatives en cas de défaillance d'une des briques (cf. l'annonce de la vente de Delicious par Yahoo...). Autre élément important à prendre en compte, une solution de veille intégrée (cf. l'article de Frédéric Martinet) est en elle-même structurante et implique souvent une adaptation de la méthodologie suivie. Avec le gratuit, c'est au contraire la méthodologie qui prime et à laquelle on va « faire coller » au mieux, les outils dont on dispose. Faire de la veille à partir d'outils gratuits sans maîtriser ces bases méthodologiques c'est donc multiplier les risques de voir le dispositif mis en place s'étoiler rapidement. Heureusement ce livre blanc est là pour vous les apporter (et plus encore !).

## Conclusion

Faire de la veille sur Internet gratuitement ou presque n'a jamais été aussi simple. Les outils à notre disposition se sont multipliés et les flux RSS ont permis une industrialisation de la surveillance des contenus numériques. Il faut cependant garder à l'esprit le fait que

## Amal Belkamel



Amal Belkamel, consultante et analyste en e-réputation (veille image & stratégie web social), co fondatrice du Digital Reputation Blog. Amal travaille depuis 2007 dans le domaine de la veille et du conseil en image sur le web social.

Blog : Digital Reputation

Twitter : @Amalbel

# ■ | La veille sur les médias sociaux est-elle différente des autres ?

## De la veille stratégique à la veille des médias sociaux

La veille est une même démarche qu'il s'agisse de veille stratégique (concurrentielle, commerciale, technologique, juridique...) ou de veille des médias sociaux. Sa finalité diverge du besoin et des objectifs de départ.

D'ailleurs, si l'on reprend le schéma classique de la veille stratégique, il commence par la définition des objectifs (besoins), continue avec la collecte, le traitement et le stockage des données puis leur analyse en vue de prendre les actions appropriées. C'est le même processus de la veille sur les médias sociaux, sauf qu'il y a de nouveaux paramètres à prendre en compte, notamment :

- l'énorme volumétrie et la diversité des données (conversations + documents + images + vidéos...) qu'il faut collecter, trier, stocker et analyser.
- l'instantanéité des conversations exige une veille opérationnelle permanente pour une réactivité en temps réel.
- l'analyse des informations en vue d'éclairer les processus de décision et d'action des décideurs doit se faire avec un concours de l'humain et de l'outil.

La veille des médias sociaux vient compléter les autres veilles déjà mises en place. Elle permettra, par exemple, de suivre les conversations au sujet de l'entreprise ou l'un de ses dirigeants en temps réel, de comparer les résultats du dispositif existant de veille stratégique avec les tendances des conversations sur le marché ou par rapport à la concurrence, identifier les zones d'influence sur le web social et améliorer les produits/services...

## De la veille à la prise de décision

La veille des médias sociaux trouve aujourd'hui toute son utilité avec la montée en puissance des applications sociales (réseaux sociaux, microblogging, plateformes de partage de contenus...). Aussi, les individus, personnes morales et institutions plébiscitent ces nouveaux espaces en y associant leurs conversations et en y partageant de plus en plus leurs avis sur leurs intérêts. Il devient alors primordial, pour toute entité, de connaître et jauger son environnement informationnel pour bien maîtriser son image et sa réputation.

L'image devient une composante de crédibilité et de succès. Plus elle est maîtrisée, plus elle reflète une force. Si elle est entachée, c'est tout le patrimoine réputationnel qui se trouve entaché.

Le processus de la veille des médias sociaux découle d'une logique de veille à une logique de prise de décision et d'actions concrètes comme le montre le schéma ci-dessous :



La définition du besoin : connaitre ses besoins en veille permettra de définir des objectifs clairs et réalisables. Des besoins bien pensés et définis en interne aboutissent vers une orientation ciblée dans les étapes de l'audit et de la mise en place du dispositif de veille (externalisé ou non) des médias sociaux. Définir son besoin au départ permet aussi d'avoir une idée du livrable et du résultat attendu.

L'audit d'image : apporter des réponses à des questions clés telles que : « Qui, Quoi, Comment, Où » est la finalité de l'audit d'image. Il donne une vision claire et synthétique des conversations qui concernent l'objet de l'étude. Il permet par exemple de repérer les principales tendances et thématiques autour d'un marché ou d'une activité donnée, identifier les personnes et communautés populaires ou influentes, jauger la qualité de l'image perçue à travers les conversations etc....

Il englobe la collecte, le tri, le traitement des données et l'analyse des informations en vue de donner les bonnes recommandations. L'analyse est une brique essentielle qui détermine la réussite de l'audit d'image. A cet effet, le concours d'un outil performant et d'un consultant/analyste confirmé est nécessaire.

La mise en place d'un suivi d'indicateurs : dans le processus de la veille des médias sociaux, il est important de suivre certains indicateurs liés à l'image, à l'activité ou au marché, à la vitesse du partage et de la publication des conversations. Cela permet de rester en mode d'observation continu et d'être alerté en temps réel. C'est une brique qui apporte de la réactivité sur les actions présentes et de l'anticipation sur les actions futures.

Analyse des tendances : au-delà du suivi qui peut être sous forme de note de veille, de reporting quotidien, hebdomadaire selon le besoin, il est essentiel, au vu d'éléments internes et en croisant les tendances, d'analyser l'impact des résultats du suivi. Ceci permettra de réajuster les indicateurs mis en place en fonction de l'avancement des orientations stratégiques en interne et des remontées en informations.

E-influence : le processus de veille atteint dans cette phase son rôle ultime qui est d'influencer son environnement informationnel en entreprenant les actions appropriées.

## De la veille à la pérennisation de l'action sur le web social

Sur les médias sociaux, la veille est indispensable pour la survie et la continuité d'une entreprise/marque. Sans ce chainon, il ne peut y avoir de stratégie ciblée ni de présence et d'engagement aboutis.

La veille accompagnera les actions du web social, des prémisses jusqu'à l'aboutissement des résultats escomptés. C'est la colonne vertébrale qui façonnera les nouveaux changements à venir pour l'entreprise et qui passent par l'information et la prise de décision.

Désormais, il faut que les décideurs soient conscients de l'apport et de la valeur de la veille pour leurs activités. Cette conscience sera le gage de leur maturité.

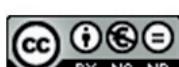
Veille

Stratégie

Présence

Engagement

Pérennisation  
de l'action



Amal BELKAMEL  
[www.amalbelkamel.com](http://www.amalbelkamel.com)

Les briques essentielles pour l'engagement sur les médias sociaux

## Séverine



Consultante informatique depuis bientôt 6 ans, Shug aime illustrer des anecdotes inspirées du monde du travail.

D'abord avec <http://3moisdepreavis.canalblog.com> qui raconte son départ suite à une démission, elle poursuit avec le blog <http://enpleintravail.blogspot.com/> en se moquant des détails de la vie professionnelle.

*Tu es toujours sur Facebook et  
pourtant tu es toujours au cou-  
rant de tout !*

*Comment tu fais ?!?*



## Thibault Souchet



Consultant en charge des problématiques de veille et d'analyse de l'opinion sur le web social chez Spintank depuis 3 ans.

Blog : Billet de chou

Twitter : @ThibaultSouchet

## ■ | La veille d'opinion sur la presse en ligne

Le web 2.0 modifie profondément le métier du journaliste. Parce que tout un chacun peut désormais accéder gratuitement (ou presque) à l'information et créer des contenus en ligne (on parle de journalisme citoyen<sup>1</sup>), les journalistes sont contraints de réinventer leur métier en prenant en compte les nouvelles technologies.

Mais ils doivent également prendre en compte leurs lecteurs, comme jamais ils n'ont dû le faire jusque-là. Parce que le web donne la possibilité à quiconque de s'exprimer, de critiquer, d'apporter son expertise, le journaliste n'est plus le seul à détenir l'information et à la partager. Les internautes s'informent de plus en plus en ligne<sup>2</sup> et deviennent désormais partie prenante dans le processus de création d'information.

Cette explosion de l'expression individuelle constitue un terrain d'étude inestimable pour un veilleur. Les espaces investis par la presse (qu'il s'agisse des sites médias traditionnels ou des réseaux sociaux) sont devenus, à cet égard, des espaces incontournables dans une démarche de veille d'opinion en ligne.

### Il y a presse en ligne et... en presse en ligne

Avant tout, distinguons deux types d'acteurs de la presse en ligne : ceux issus de la presse traditionnelle (*Le Monde*, *Le Figaro*...) et ceux nés à l'ère du web (Rue89, Atlantico...).

#### La presse traditionnelle

La presse traditionnelle duplique en ligne certains de ses contenus papier, en y ajoutant des contenus exclusifs tirant profit des formats de publication que permet le web : vidéos, slideshows, infographies... Elle donne aux lecteurs inscrits la possibilité de commenter directement sur le site (en respectant la charte éditoriale du journal) et de recommander les articles intéressants à leurs amis sur Facebook. Certains articles affichent également le nombre de fois qu'ils ont été « retweetés ».

Dans une optique de veille d'opinion, les articles ont peu d'intérêt. On y trouve beaucoup de dépêches (souvent reprises, re-reprises, etc. par tous les journaux) ne constituant pas une « opinion » car émanant de sources officielles ; quant aux autres articles, pour lesquels le qualificatif « opinion » semble également inapproprié, ils sont déjà très souvent le sujet de l'attention de la veille média. Ce qui est beaucoup plus intéressant en revanche, ce sont les commentaires des lecteurs et les indicateurs de reprise sur les réseaux sociaux, lorsqu'ils existent.

1 Voir la définition très synthétique qu'en fait Jay Rosen, journaliste et professeur à l'université de New-York

2 En 2010, selon l'étude annuelle du Pew Project for Excellence in Journalism, les internautes américains se sont pour la première fois davantage informés sur Internet que via la presse écrite

## Les pure players

Les sites d'information « pure players » sont d'abord nés sur le web avant de connaître, pour certains d'entre eux, une version papier. Comme la presse traditionnelle, ils ont adopté les codes du web 2.0, suivent une ligne éditoriale et sont tenus par des journalistes de métier (souvent issus de la catégorie ci-dessus). Sur la forme, rien ne différencie fondamentalement un pure player d'un titre classique.

Le fond, en revanche, diffère. Les articles publiés nécessitent ici une attention très particulière, car ils abordent très souvent les sujets d'actualité sous des angles singuliers et originaux, voire à contre-courant du traitement appliqué par les médias de masse. De plus, là où un article de presse papier s'évertuera à respecter des principes d'objectivité et de politiquement correct, un article d'un site pure player pourra davantage laisser libre cours à l'opinion de son auteur.

Plusieurs sites d'information pure players se sont d'ailleurs illustrés par leurs attaques virulentes et leurs révélations (lesquelles sont ensuite reprises par les médias traditionnels et obtiennent un impact de masse). Dans les contextes de veille de crise, les pure players représentent des espaces à surveiller de première importance.

## La presse à l'heure des réseaux sociaux

Quand on parle de veille d'opinion sur la presse en ligne, il faut prendre garde de ne pas la réduire aux seuls sites web, car les réseaux sociaux sont aussi devenus des espaces d'accès à l'information et de commentaire de l'actualité. Puisque les titres de presse disposent maintenant de pages Facebook et de comptes Twitter pour diffuser l'information, l'opinion des internautes va également se retrouver sur ces espaces<sup>1</sup>.

Lesquels espaces n'obéissent pas aux mêmes règles que les sites traditionnels. Ils ne concernent pas les mêmes publics également. Commenter une page Facebook, par exemple, nécessite de « liker » la page en question, donc de montrer son adhésion aux valeurs du journal. Quant à Twitter, le profil moyen de ses utilisateurs (tous des geeks ?) est bien différent de celui des internautes qui vont venir commenter sur LeMonde.fr (et sans limite de caractères).

<sup>1</sup> D'après une étude du Pew Research Center, Facebook jouerait un rôle croissant dans l'accès à l'information en ligne aux Etats-Unis. Le réseau social serait la deuxième ou troisième source de trafic pour 2/3 des principaux sites d'information US.

On accèdera aussi différemment à l'information : Google News ou Yahoo News seront très efficaces pour récupérer les articles de presse (mais pas tous !), mais ne comprendront rien à l'url raccourcie de Twitter. Quant aux articles dupliqués sur Facebook, le meilleur moyen d'y accéder reste encore... Facebook, même si l'intégration des contenus Facebook par Google est en bonne voie.

Hétérogénéité des usages, caractéristiques des espaces d'expression et moyens techniques d'accès à l'information : autant de paramètres rapidement survolés ici mais qui doivent être pris en compte lorsque l'on veut comprendre l'opinion en ligne<sup>2</sup>.

## Quels outils ?

Une fois les axes de veille définis, reste à sélectionner les outils à utiliser parmi la pléthore qui s'offre au veilleur. Voici les incontournables, que l'on peut classer selon différentes familles .

### Les moteurs de recherche

Les moteurs de recherche traditionnels (Google Actualité, Yahoo News, Bing Actualités...) proposent des services qui vont aller chercher uniquement dans les sites de presse en ligne, en fonction des mots-clés utilisés, et en ignorant les autres types de contenus (blogs, forums, plates-formes vidéos, etc.). Ils proposent ensuite de filtrer, classer, organiser les résultats selon différents critères.

Chaque moteur va également proposer un panel plus ou moins large de langues et de sources. A ce stade, Google reste encore le moteur le plus complet, tant du point de vue de l'exhaustivité des résultats obtenus que des possibilités techniques offertes<sup>3</sup>. Il ne reste alors plus qu'à copier/coller l'url des résultats de recherche dans un lecteur de flux RSS paramétré convenablement pour surveiller l'actualité de ces mots-clés.

### Les lecteurs de flux RSS

Pour une veille d'opinion de la presse en ligne, le format RSS est l'ami du veilleur : tous les sites de journaux

<sup>2</sup> Ne sont pas abordés les outils de veille payants, qui intègrent tous depuis longtemps les sites de presse dans leurs process.

<sup>3</sup> Sur son site, Google indique qu'il existe une soixantaine d'éditions locales de Google Actualités en plusieurs langues. La version française indexe quelques 500 sites d'actualité, tant au niveau national que régional.

proposent désormais des fils RSS<sup>1</sup> intégrables dans un lecteur de flux. Il peut s'agir de la Une uniquement (ce qui représente peu d'intérêt) ou des différentes rubriques du journal : Société, Politique, Technologie... Cette seconde option est plus intéressante, notamment dans le cadre d'une veille thématique.

Néanmoins, en l'absence de filtres a priori et au vu du grand nombre de sources potentielles, le résultat obtenu sera loin d'être utilisable en contexte professionnel. Le mieux reste donc de passer par des requêtes sur les moteurs, comme évoqué ci-dessus. Les lecteurs de flux, qui vont recueillir les fils d'informations ainsi créés, possèdent leurs propres caractéristiques ; parmi les lecteurs plus populaires, on peut citer Netvibes et Google Reader<sup>2</sup>.

Pour éviter de se retrouver avec des dizaines de fils RSS dans tous les sens, il existe un outil particulièrement puissant : Yahoo Pipes, qui permet de créer des mashups<sup>3</sup>. Dans le cas qui nous intéresse, il permettra de créer/fusionner/tronquer/trier, etc. les flux RSS avant de les intégrer dans un lecteur. L'outil, austère de prime abord, est très complet et dispose d'une batterie impressionnante de fonctionnalités. Il existe heureusement de nombreux tutoriaux en ligne.

### Les outils de mesure sur les réseaux sociaux

Comme il est utile de connaître la viralité d'un article sur les réseaux sociaux et que les sites de presse ne fournissent pas toujours les indicateurs adéquats, il est nécessaire d'utiliser quelques outils de recherche complémentaires. D'autant que les RT et publications Facebook s'accompagnent souvent de commentaires, qui constituent des objets d'étude au même titre que les commentaires sur les sites de presse.

Des outils comme Search on social, socialmention ou Social-Search (ce dernier étant limité à votre propre réseau) vont permettre de récupérer les tweets et posts Facebook (voire plus) comprenant l'url de l'article souhaité. Il existe également de nombreux outils exclusivement dédiés à la mesure du partage d'un lien sur Twitter, comme Backtweets ou Topsy. Seul bémol : ces services n'intègrent pas nativement de fils RSS et l'opération, assez fastidieuse, est à répéter pour chaque article.

1 Dans le pire des cas il existe des services tels que Page2RSS ou RSSPECT qui permettent créer, avec plus ou moins de succès, des fils RSS sur des pages qui n'en ont pas.

2 On peut trouver une liste comparative de quelques lecteurs de flux RSS [ici](#)

3 Un mashup combine des contenus/services provenant de sources diverses. Voir le répertoire Webmashup.com.

### Quelques commandements méthodologiques

1. A jours tes fils RSS tu garderas (vérifier que tout fonctionne et enrichir régulièrement de nouvelles sources).
2. Deux fois tes URLs tu vérifieras (certains articles mis à jour peuvent changer d'url mais ce sont toujours les mêmes commentaires).
3. Aux blogueurs associés garde tu prendras (attention aux doublons : le contenu est repris sur leur blog).
4. A jour le nombre de commentaires régulièrement tu mettras (par exemple dans le cas d'une veille hebdomadaire).
5. Tant que possible au moins deux outils de mesure tu utiliseras (les résultats obtenus peuvent parfois différer d'un outil à l'autre).
6. A chercher certains commentaires ton temps tu ne perdras pas (certains sites de presse excluent cette possibilité. D'autres, lorsque le sujet est particulièrement sensible, ferment l'espace commentaires pour éviter les points Godwin).
7. Les contenus gratuits par défaut uniquement tu attraperas (plusieurs sites d'information comme Libération ou Arrêt sur Images proposent du contenu uniquement réservé aux abonnés).
8. Dans la vie privée des gens tu ne fouilleras pas... complètement (seuls les profils publics sur Twitter et Facebook seront crawlés, ce qui n'est pas très pénalisant pour le premier mais l'est davantage pour le second).

### De l'art d'analyser l'opinion

Si la collecte peut être confiée en grande partie à un outil, l'analyse des résultats, elle, ne peut qu'être le fait d'un œil humain. Et pour faire sens, elle nécessite de bien connaître les réalités de ce terrain d'investigation qu'est le web.

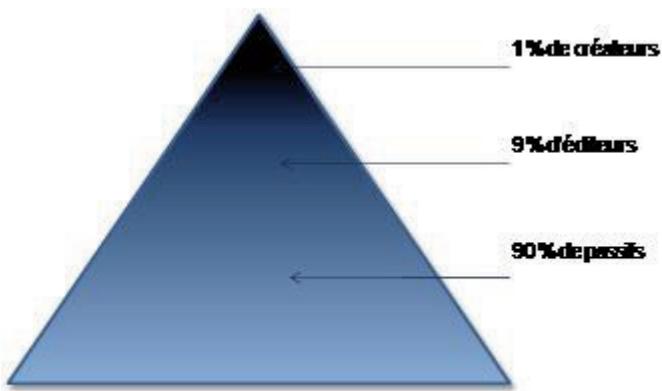
### Internet n'est pas tout le monde

L'erreur la plus grossière consiste à considérer que l'opinion exprimée sur le web serait l'exact reflet de l'opinion d'une population entière. Ce n'est évidemment pas le cas : elle n'est que représentative d'une certaine catégorie d'individus connectés, qui lisent l'actualité

en ligne, la partagent et la commentent. Si Internet et ses usages se démocratisent à vitesse grand V, attention quand même à ne pas succomber au mirage qui consiste à penser que tous les Français tiennent un compte Twitter.

D'après la dernière étude réalisée par l'Observatoire des Usages Internet de Médiamétrie, la France compterait près de 38 millions de personnes s'étant connecté au cours du dernier mois durant le 4<sup>e</sup> trimestre trimestre 2010 (ils étaient 16 millions en 2001 !). Dont 25 % de jeunes de moins de 25 ans. Les cadres restent les premiers utilisateurs d'Internet, et sur les 38 millions de « connectés », 22 millions sont inscrits sur au moins un réseau social.

Cela étant posé, il faut également prendre en considération la règle des 1/9/90, un peu l'équivalent « web social » de la fameuse loi de Pareto et qui opère un second tri dans le rang des internautes en fonction de leur degré d'activité. Ce sont les 10 % de la partie haute de la pyramide qui émettent de l'opinion et nous intéressent (soit les actifs, qui ne se contentent pas de lire, mais vont produire des contenus).



### Se placer du côté de l'observateur

Une fois cette considération prise en compte, il existe un autre biais dont le veilleur doit se garder : celui de la subjectivité. La prise de hauteur nécessaire à la compréhension des mécanismes d'opinion passe par un regard neutre et objectif, et l'utilisation d'un corpus de sources le plus représentatif possible des tendances d'opinion en ligne, afin de ne pas donner plus de poids à une communauté qu'à une autre (ex : analyser l'opinion à partir de sites d'information de droite ou de gauche uniquement).

Plonger dans les commentaires, surtout sur les sites de presse où les internautes sont anonymes, n'est pas de tout repos. Il faut prendre garde aux Trolls et aux doubles profils, distinguer les vraies réactions de celles émanant d'internautes commandés, les multipostages,

naviguer entre les conversations hors sujets et les point Godwin... Et si la plupart des internautes râlent, s'insurgent, protestent, rien que de très normal : le web est d'abord un espace de défiance, où l'on vient plus facilement critiquer que s'exprimer favorablement.

Le veilleur s'attachera à identifier les argumentaires développés par chaque partie prenante et leur évolution au fil du temps, à en extraire les tonalités (opération qu'un outil est incapable de réaliser pour des questions de sémantique), à relever les articles les plus discutés/repris sur les réseaux sociaux, ainsi qu'à identifier d'éventuels signaux faibles (appels à mobilisation, intervention d'un profil particulier...) et acteurs particulièrement actif sur une problématique : graphiques et rédaction synthétique bienvenus.

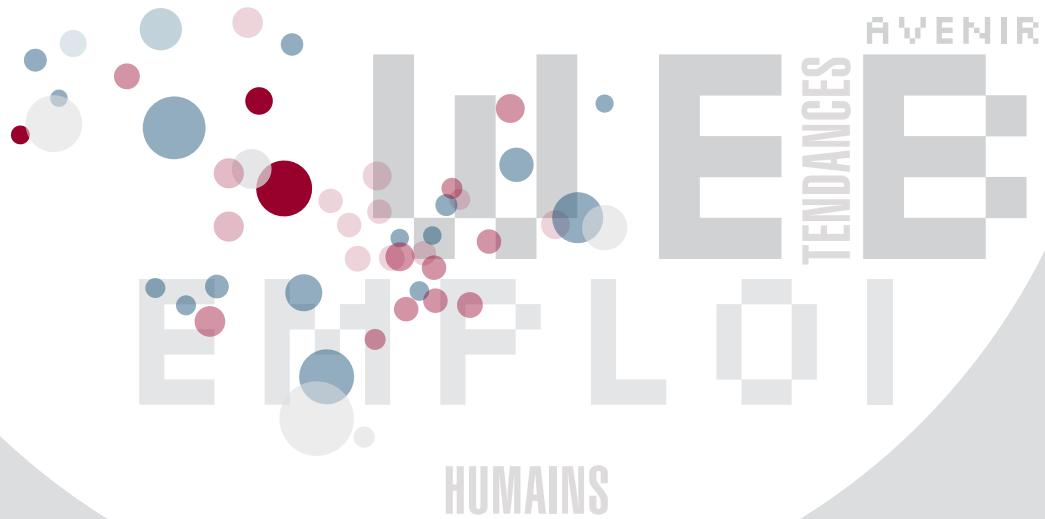
### Pour conclure

Internet est devenu un des moyens de prédilection pour s'informer. En même temps, pour survivre, la presse doit s'adapter aux nouveaux usages et intégrer leur composante sociale. Veiller l'opinion sur la presse nécessite d'être familier de ces nouveaux territoires d'expression et de comprendre comment une information se crée et circule sur la Toile.

L'expérience du veilleur constitue le meilleur critère de performance. C'est lui qui est le plus à même de comprendre les mécanismes argumentaires et les tonalités, lui qui connaît les espaces de presse spécialisés sur telle ou telle problématique. Il n'y a pas de méthodologie et encore moins d'outil miracle, mais plutôt une multitude de petites choses à savoir pour optimiser sa veille, et qui ne s'acquièrent que par la pratique.

## CHAPITRE 2

# PAS DE VEILLE SANS HUMAINS : DU SPÉCIALISTE AUX TOUS VEILLEURS ?



## Patrick Cuénot



Après une formation en Intelligence Economique à l'EISTI (Ecole Internationale des Sciences du Traitement de l'Information), Patrick CUENOT contribue à développer une méthodologie de collecte et d'analyse quantitative et qualitative des opinions des internautes au sein de la société e-Walking. Il se spécialise alors dans l'audit de réputation RH et RSE des entreprises sur Internet grâce à la réalisation d'audit pour des entreprises de restauration, de BTP ou des GSA, mais aussi pour des hommes, des métiers (traders...), des secteurs d'activité (les soins psychiatriques)... Aujourd'hui, il apporte son expertise auprès des services Marketing et Communication des entreprises, et reste ouvert à toute proposition professionnelle.

Site : <http://flavors.me/pcuenot>

## | La place du veilleur dans l'organisation Une place pour chaque veilleur, et chaque veilleur à sa place

« Veillez, car vous ne savez ni le jour, ni l'heure... » Si Jésus-Christ, auteur de cette formule, n'a jamais prophétisé l'avènement de la société de l'information grâce à Internet, il savait déjà que surveiller son environnement permettait de se préparer à l'imprévu, donc de l'anticiper. Une démarche que les chargés de veille véhiculent chaque jour au sein des entreprises.

« Terre à tribord... », « Récif droit devant... »

A l'instar de la vigie qui repère et transmet au capitaine les écueils ou les opportunités qui attendent le navire fendant l'écume de l'océan, l'activité de veille dans un cadre économique se caractérise par la collecte de données brutes, leur traitement, pour faire de ces données des informations exploitables et leur diffusion auprès des personnes intéressées afin que ces informations soient intégrées au processus décisionnel des actions à mener. Les actions de protection du patrimoine immatériel de l'entreprise (image et savoir-faire) ainsi que d'influence relèvent davantage de l'intelligence économique que de la veille, même si rien n'interdit au dirigeant d'y associer le chargé de veille. Tout dépendra de l'organisation au sein de laquelle le chargé de veille évoluera.

Par organisation, il convient d'entendre tout regroupement d'individus au sein d'une structure juridiquement prédefinie disposant d'un système de communication destiné à réguler la circulation des informations nécessaires à l'expression des besoins et la réalisation

des objectifs. Une telle définition englobe des personnes morales de natures diverses, régies par le droit privé, comme les associations ou les sociétés, ou par le droit public, comme l'est la Fonction Publique d'Etat, Territoriale ou Hospitalière, mais aussi des établissements publics administratifs, telles les Chambres de Commerce et d'Industrie, ou des établissements publics industriels et commerciaux comme le CNES (Centre National d'Etudes Spatiales). Et encore la définition fournie reste-t-elle hexagonale...

Devant une telle variété d'organisations, la place de la veille et, par conséquent, du chargé de veille se pose avec acuité. Car s'il n'existe pas une mais des veilles, il n'existe pas, non plus, une mais des organisations. On ne propose pas la même veille commerciale à l'Oréal et à Médecins Sans Frontières : là où l'Oréal satisfait des clients, Médecins Sans Frontières assiste des hommes et des femmes. Il incombe donc au chargé de veille de s'adapter à l'organisation, et non l'inverse, afin d'être optimal dans sa mission d'aide à la prise de décision stratégique. Car là est le point commun de ces organisations aux statuts divers : la réalisation d'objectifs, qui induit la définition et la mise en œuvre de stratégies. Certains dirigeants prétendent n'en n'avoir aucune, et déterminer l'évolution de leur entreprise au gré des opportunités qui se présentent à eux. Il n'en demeure pas moins que leurs choix au coup par coup restent marqués d'une cohérence globale qui apparaît à l'examen des décisions prises et des orientations adoptées.

C'est cette cohérence que souligne Ludwig VON BERTALANFFY, auteur de la « *Théorie Générale des Systèmes* » lorsqu'il rappelle que « *tout organisme isole, à partir des multiples objets qui l'entourent, un petit nombre de caractéristiques auxquelles il réagit* ». Ce prisme de perception permet à toute organisation de se prémunir contre ce fléau que constitue l'infobésité, ou surcharge de données brutes. Dans le monde économique, ces caractéristiques se résument à quatre éléments :

- une offre de prestation, qu'il s'agisse d'un produit ou d'un service, ;
- de l'argent, contrepartie de la prestation offerte ;
- des destinataires, clients ou usagers, dans les organisations publiques et para-publiques ;
- des prestataires, collaborateurs de l'organisation ou intervenants extérieurs : fournisseurs, sous-traitants, consultants...

C'est à partir de ces quatre éléments de base, présents dans toutes les organisations, que se définissent les stratégies.

### **Selon que vous serez au service commercial ou financier...**

La priorité accordée à l'un quelconque de ces éléments affecte la nature même de la mission du chargé de veille.

Supervisée par le Directeur commercial ou marketing, la veille surveillera les opportunités de développement commercial et les menaces de perte de parts de marché, et se concevra en termes de marchés émergeant, de besoins du client, de tendances de consommation, de stratégie et de moyens de conquête de parts de marché, mais aussi de l'observation des concurrents, des distributeurs, des fournisseurs, des sous-traitants, sans oublier l'opinion des internautes sur l'entreprise et ses produits. Cette démarche se rencontre notamment dans certaines entreprises du milieu de la cosmétique.

Sous l'œil attentif des actionnaires, du DAF, voire du DG, la veille aura pour fonction de surveiller l'imminence des opportunités et menaces d'OPA et se pensera en terme d'optimisation de la rentabilité des activités de l'entreprise et de son personnel, de valeur ajoutée des produits , de ROI à court ou moyen terme, de surveillance des opportunités financières (acquisition, externalisation ou vente), des mouvements sur les marchés financiers des matières premières nécessaires à l'entreprise ou des titres des concurrents, des fournisseurs, des clients.

En termes d'image de l'entreprise, la préoccupation tournera autour de la santé et de la réputation financière de l'entreprise. Les entreprises cumulant des activités diverses, notamment dans le secteur du BTP, s'inscrivent dans cette logique.

Soumise à la vigilance du responsable R&D, la veille se fera technicienne : brevets, contrefaçon, avancées technologiques, innovation... ou méthodes de production, mais aussi surveillance des produits concurrents ou des normes de production de l'AFNOR, du CEN (Comité Européen de Normalisation) ou de l'ISO applicables et en cours d'élaboration. La veille concurrentielle portera sur l'arrivée de nouveaux intervenants consécutive à l'émergence de nouvelles technologies ou de nouvelles manières de produire, mais fera peu de cas des besoins du client ou de la rentabilité financière du produit fabriqué. Certaines sociétés du secteur de l'énergie proposant « *nos solutions pour produire avec moins de CO<sub>2</sub>* » relèvent de cette démarche. Et que dire de la viticulture française...

Enfin, si elle préoccupe la DRH, la Direction de la Communication, le Service des Relations Presse, QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement), « Développement Durable », le syndicat, le Comité d'Entreprise, le CHSCT ou de ce qui en tient lieu selon la taille et la structure de l'organisation, la veille se pensera à moyen/long terme sur le mode sociétal : sensibilité aux enjeux d'image « *corporate* » par l'adhésion des communautés (clients, collaborateurs, acteurs de la société civile...), au projet social, la cohérence entre discours et vécu, l'implication dans une démarche RSE, la manière dont celle-ci est perçue et vécue par les acteurs de la société civile (clients, collaborateurs, ONG...), la surveillance des normes environnementales applicables ou en cours d'élaboration, l'émergence ou l'imminence des conflits sociaux, l'évolution des mœurs et des mentalités mais aussi la stratégie de communication des concurrents sur les sujets sociaux ou la santé et la sécurité des hommes, des animaux ou de la végétation...Les valeurs développées par les sapeurs-pompiers s'inscrivent dans cette droite ligne.

Pour cette raison, la délimitation du besoin en information s'avère indispensable avant toute mise en place d'un quelconque dispositif de collecte de données, sous peine de contresens. Si, par ailleurs, le Directeur Commercial, le Directeur Administratif et Financier, le Responsable de la Recherche et du Développement et le Directeur de la Communication s'asseyaient autour d'une table pour délivrer leur besoin en veille, le cahier des charges

qui en résulterait ressemblerait à une « *veille 360°* », à la fois coûteuse et difficile à fournir. Voilà pourquoi, bien souvent, l'introduction de la veille en entreprise est remise aux calendes grecques, morcelée auprès des différents services qui effectuent les mêmes recherches sans se concerter ou...confiée à plusieurs stagiaires. Il importe donc que le chargé de veille, en tant qu'aide à la prise de décision stratégique du dirigeant, positionne sa démarche et sa prestation en fonction de la vision stratégique de l'entreprise et de son décideur.

Et encore, au rapide exposé ci-dessus vient s'ajouter l'environnement culturel interne de l'entreprise, entité au sein de laquelle employés et managers entretiendront les relations nécessaires au fonctionnement du collectif. Sur ce point, deux types culturels émergent.

## Combat des chefs ou futurologie : à chacun sa manière

La veille égocentrique est réalisée par un agrégat de services repliés sur eux-mêmes, au sein duquel « *chacun voit midi à sa porte* » : pour le service commercial, la veille sera commerciale ou ne sera pas, pour le service R&D, elle ne peut être que technologique, etc. La subjectivité règne en maîtresse incontestée et incontestable. L'information est source de pouvoir et le pouvoir, c'est bien connu, ne se partage pas. Dès lors, chacun campe sur ses certitudes, affirme son identité, interprète ce qu'il perçoit à l'aune du miroir déformant de ses certitudes ou de ses a priori. Et hors de question de confier la veille à un acteur extérieur à l'entreprise, sous peine de voir l'information partir vers une destination inconnue, mais vaguement redoutée. Dans un tel contexte, les prises de position sont partiales, voire partielles. Chacun regarde l'autre soit avec envie (« *Pourquoi ont-ils un stagiaire pour faire leur veille et pas nous ?* ») soit avec ressentiment (« *Et voilà...notre travail de veille passe encore à la trappe* ») et développe ou entretient complexes et frustrations. Les relations sociales se vivront donc alternativement sur le mode de la confrontation hostile, teintées ou non de paranoïa, ou de l'intrigue et des manœuvres en coulisse, avec ou sans courtoisie de surface lors des événements festifs qui jalonnent la vie de l'entreprise.

Ainsi au sein d'une entreprise dont le PDG est un ancien ingénieur, qui a confié la veille à son responsable R&D, le client sera perçu comme membre d'une élite par la simple adoption des bienfaits d'un produit dernier cri. Les commerciaux seront d'ailleurs des technico-commerciaux, issus du milieu technicien. Les financiers devront consacrer les ressources matérielles de

l'entreprise à l'amélioration de la qualité du produit et la communication louer ses vertus techniques. Dès lors, toute veille ne portant pas sur le produit et ses qualités sera perçue comme une perte de temps. Bien entendu, il en ira différemment si le PDG est un ancien Directeur Commercial, qui a confié sa veille au Directeur Marketing, et qui clame haut et fort que « *le produit, on l'inventera en courant après le client* ». La veille, dans de telles entreprises, reste la chasse gardée du dirigeant ou de managers quinquagénaires, voire sexagénaires, passés à côté de la « *révolution 2.0* ». Ceux-ci se concentrent sur la lecture de la presse spécialisée ou professionnelle et se présentent dans les foires et salons, soit comme visiteurs, soit comme exposants. Une telle veille permet de réagir, à défaut de pouvoir anticiper. La gestion de l'entreprise éclatée sur un mode unilatérale conduit à une valorisation d'un aspect de la veille au détriment des autres, et à une règle de gestion chère à Jean-Luc DEHAENE (DEXIA) : « *la maison doit être tenue : je flique* ». Une formule nette et sans équivoque, mais qui, dans une démarche d'engagement souple et alternative, n'exclut pas des volte-face aussi incompréhensibles qu'imprévisibles, soulignant ainsi la versatilité d'un dirigeant plus réactif que pro-actif. Le rapport de veille commerciale pourra alors connaître de fugaces et éphémères instants de grâce auprès de l'ancien ingénieur. Comprenez qui pourra, mais gare aux déceptions, la vindicte sera terrible. Le dirigeant, s'il goûte peu le rôle du dictateur, pourra se poser en pater familias, « *garant du modèle sociale* » de l'entreprise, à moins qu'il ne mette en place un ensemble complexe de normes et de procédures, qui corsetteront les relations dans un formalisme digne de la Cour Royale, et à l'aune desquelles se mesurera la performance de chacun. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si cette version humaine de la fourmilière rencontre un franc succès dans les organisations publiques et para-publiques.

Toutefois, d'autres approches que celle de ce Far West entrepreneurial restent possibles, notamment la prise en compte des contradictions. A la démarche antagoniste se substitue alors une démarche dialectique, caractérisée par le dépassement des contradictions, notamment quant au périmètre des veilles respectives. Ainsi, la veille technologique pourra-t-elle inclure l'émergence de nouveaux concurrents à l'occasion d'une innovation technologique, et la veille commerciale la surveillance des fournisseurs des matières premières servant à l'élaboration du produit. En poussant plus loin, rien n'interdit d'imaginer l'adoption d'une démarche systémique, au sein de laquelle les veilles des différents services s'intégreraient harmonieusement dans

une démarche d'Intelligence Economique voulue et exclusivement pilotée par le dirigeant, tout en conservant leur champ d'investigation respectif.

La veille exploratoire : « *Quand il est midi à ma porte, quelle heure est-il ailleurs ?* » : voilà qui pourrait caractériser la démarche des entreprises qui pratiquent cette veille. Loin de l'affirmation égocentrique de la suprématie d'un service sur l'autre, la veille exploratrice s'inscrit dans une démarche de perception.

Qu'il s'agisse de décrire des tendances de consommation, des mouvements sur les marchés financiers, des évolutions technologiques ou sociétales, cette veille se propose de comprendre la logique d'une stratégie au travers des choix tactiques, de dessiner les contours d'un projet ou d'une orientation, de percevoir les transformations à l'œuvre. L'analyse et la recherche de sens sont des éléments cruciaux, et chaque service de l'entreprise se pose en expert sur le secteur qui est le sien. Le dirigeant s'enrichit alors des différentes réflexions pour élaborer sa stratégie. Mais l'observation n'est pas la finalité de cette veille réaliste et orientée vers l'action. Il s'agit, pour l'entreprise immergée dans un univers fortement concurrentiel, ancrée dans l'*« ici et maintenant »* de réaliser des projets ou de remplir ses objectifs afin de croître ou se maintenir dans un univers de lutte et d'opposition. Une telle veille se rencontre notamment dans les entreprises où la guerre de l'information occupe une place prépondérante, dans des univers où la guerre économique prévaut sous des appellations polies et politiques comme « *prévention et management des risques* ». L'ennemi n'est alors plus au sein de l'entreprise, mais à l'extérieur. La vigilance et l'*information governance* font la différence entre vie et mort. Cette démarche « *les uns contre les autres* » se retrouve dans les entreprises de culture anglo-saxonne. Dans une démarche plus dialectique, la veille servira à détecter non plus uniquement les forces d'opposition à l'organisation, mais aussi ses ambassadeurs et alliés, englobant clients, collaborateurs et autres acteurs de la société civile. Cette approche est, notamment, celle de certaines agences de communication. Dans une démarche plus systémique, le combat de l'entreprise pour assurer sa survie sera mis en œuvre au travers d'une démarche prospective et d'une culture de l'anticipation. Dans cette démarche, la détermination des influences exercées par chacun des éléments et de leur interaction permet de comprendre le fonctionnement de l'ensemble, d'en anticiper les mouvements, voire de mettre au point des stratégies capables d'influer sur l'ensemble du système. C'est l'objectif que s'assignent des organisations dédiées

à la recherche ou à la commercialisation de produits de pointe.

## Le paradoxe du Chargé de Veille

Cette grille de lecture n'a, bien évidemment, aucune prétention à l'exhaustivité. Elle vise d'abord à rappeler que toute organisation repose sur les hommes et les femmes qui l'ont créée, mise en place et la gère au quotidien. Un rappel important, à l'heure où nombre de ces organisations orientent leur communication interne et externe sur le remplacement de l'homme au cœur de l'organisation. Or, les hommes n'ont jamais quitté le cœur de l'organisation. Le regard du chargé de veille s'attachera, dès lors, à comprendre, en fonction des objectifs de l'entreprise et des rapports humains existant, la place de chaque acteur entrepreneurial au sein d'un environnement social plus ou moins complexe, et ses rapports avec les autres. S'agit-il de renforcer la position de ceux qui sont confortablement installés dans leur fauteuil, ou de remettre en cause l'ordre établi et bousculer les hiérarchies existantes ? Cette compréhension globale de l'organisation fournit au chargé de veille une vision de ce que sera sa propre place et son apport en tant que professionnel au sein de cette structure. Avec, à la clé, une dualité propre au métier à vivre au quotidien : comment vivre au sein de l'organisation tout en ayant sur elle un regard extérieur ?

# Fabrice Frossard



Consultant en communication (online -offline) - Veille d'image - Enseignant EGE - Redacteur en Chef Techtoc.tv

Twitter : @fabricefrossard

## L'humain au cœur de la veille

Au début des années 90, alors que j'étais journaliste dans une revue informatique professionnelle, le web s'est imposé progressivement dans nos pratiques, supplantant peu à peu les relations que nous pouvions avoir avec les canaux classiques de distribution de l'information. Nous passions des heures à surfer. On utilisait alors Altavista, Yahoo !, Northern Light entre autres moteurs de recherche ; les premiers agrégateurs de news, Newsdesk, Newshub...mais surtout la serendipité avait alors droit de cité. De liens en liens, navigant au hasard, on tombait sur une pépite, le signal faible l'était alors vraiment. Nos (nombreuses) heures de surf amenaient sur la rive des informations très peu circulantes et nous donnaient un avantage concurrentiel face aux journaux concurrents.

Un avantage renforcé par une facilité nouvelle à contacter les acteurs de l'IT et il n'était pas rare que l'on fasse des interviews par ICQ ou que l'on trouve le numéro de téléphone d'une personnalité caché dans un recoin de site web ou sur un newsgroup.

Au fil des ans et de l'extension du haut-débit, la diffusion de l'information a accéléré à l'aune de l'industrialisation et de la professionnalisation du web. Peu circulante auparavant, une nouvelle se répandait alors en moins de 12 heures autour de la planète. A cette accélération se couplait un enrichissement massif des données accessibles, sur tous les sujets. (Certains) journalistes et veilleurs ont suivi le mouvement. Chacun a alors mis au point des dispositifs pour traquer le signal pertinent. Qui

avec une agrégation massive de flux RSS passé sous les filtres de Yahoo Pipes, injecté dans Google Reader ou autre agrégateur ; qui en se reposant sur les alertes de Google, d'autres en utilisant la panoplie d'outils payants mis à disposition par les éditeurs pour sonder les bases de données spécialisées etc. Avec « le temps réel », la veille et la collecte sont devenues une course à l'armement. Twitter, Facebook, les multiples réseaux sociaux professionnels ou verticaux, les médias sociaux ont mis à l'épreuve les méthodologies des veilleurs, obligés de s'adapter à ce nouvel afflux de signaux et d'outils pour séparer le bon grain de l'information discriminante de l'ivraie, de l'ivresse, du bruit généré par les milliards de messages postés sur un web en expansion exponentielle.

Paradoxalement, et je me fonde sur un constat empirique, avec cette circularité et cette richesse du signal, l'information pertinente et poussée sur de nombreux sujets s'est appauvrie. Dans de nombreux cas liés à des enquêtes que j'ai pu mener sur divers sujets, assez techniques il est vrai, j'arrivais très vite à des impasses, une sorte de mur de la « non-information. » Un phénomène que j'explique par trois principales raisons :

- La conscience de nombreux professionnels de l'aspect stratégique de l'information : divulguer une nouvelle technologie, une tendance financière, un mouvement professionnel ou autre peut exposer la source et son entreprise à divers revers, de la perte de part de marché

ou d'un avantage concurrentiel à la chute du cours de Bourse. Ce qui amène à la seconde raison.

- Un contrôle accru de la communication online par les diverses parties prenantes. La communication online s'est professionnalisée et la majorité des entreprises, des politiques et des institutions ont compris l'importance de maîtriser le signal envoyé dans la caisse de résonnance du web, dans un sens comme dans un autre : information et désinformation en fonction de l'effet final recherché.

- La relative étroitesse des champs informationnels sur un secteur donné. Tout veilleur ou journaliste peut le constater. Un domaine d'investigation, quel qu'il soit, possède toujours une limite et se circonscrit finalement assez vite en termes d'émetteurs et d'acteurs. Preuve en est, la plupart des plateformes de veille vont rarement au-delà des 1500 sources surveillées activement pour un secteur donné.

- Dernier point pour expliquer cet appauvrissement : la circularité induit aussi une réplication/modification de l'information. Malgré la multiplication des contributeurs sur quelque domaine que ce soit, on retombe toujours sur cette même loi des 1% de créateur de contenus, 10% de « réplicateurs » et 90% de spectateurs. Une statistique assez facile à confirmer.

Ces impressions empiriques demanderaient bien entendu à être confirmées scientifiquement à l'aide d'une métrologie sérieuse. Mais, si le web reste l'outil indispensable et incontournable pour réaliser une veille sérieuse, celle-ci doit impérativement être couplée avec un enrichissement et une prolongation « IRL » comme il est dit maintenant, dans la vie réelle.

On ne le rappellera jamais assez : dans le cadre de l'investigation, de la collecte ou de la veille, l'humain est la source la plus riche. C'est de l'ordre du truisme, mais, par exemple, mes étudiants à l'Ecole de Guerre Economique sont toujours très étonnés quand je leur dis que le meilleur moyen d'enrichir une information est l'interview, officielle ou non. Plutôt que de l'étonnement, il faudrait sans doute plutôt évoquer la timidité...

Pourquoi la source humaine ? Au-delà des limites du web, une étude d'IBM révélait que 60% des informations stratégiques restaient au stade de l'informel. Difficile dans ce cas de la trouver dans une base de données ou sur un site. Deuxième raison, les bons veilleurs accèdent à la même information, disponible pour tous... Votre objectif est bien de trouver l'information discriminante,

celle qui fera sens et vous donnera l'avantage. Selon les secteurs, il y a fort à parier que cet avantage vous sera donné par les 10% d'informations qui ne sont pas présentes sur le web, mais par les personnes qui ont accès à tout ou partie de l'information qui vous permettra de reconstituer le puzzle et visualiser l'image dans son entièreté.

Reste le plus difficile : sourcer, approcher et interviewer les sources pertinentes

Tout l'enjeu de l'approche directe est dans le sourcing des personnes pertinentes, aussi appelé ciblage sur un sujet donné et, en amont, d'acquérir les techniques d'élicitation, autrement dit les diverses techniques mises en œuvre pour extraire le maximum d'informations de l'interviewé. Un champ très vaste qui recouvre des pratiques essentiellement issues de la psychologie sociale, et dans une moindre mesure, de la PNL. J'y ajouterais plus prosaïquement les techniques journalistiques de base. Détailler ces techniques nécessiterait plusieurs livres, mais quels que soit le lieu, la personne et le vecteur (téléphone, salon professionnel, séminaire, écoute dans un restaurant ou les transports en commun, pause cigarette devant le siège d'une entreprise) il y a néanmoins quelques fondamentaux à observer dans le processus de collecte.

## 1. La planification

La collecte d'information auprès de sources humaines est une partie d'un dispositif beaucoup plus vaste (sources électroniques, internes) et s'inscrit surtout dans une relation temps/argent. Dans une veille concurrentielle, économique, technologique ou financière, le temps est le principal ennemi. Mieux vaut 80% de l'information avant une bataille que 100% enfermée dans un coffre après... Dans cette course contre le temps, deux éléments sont cruciaux :

- La définition des objectifs
- La planification des opérations

## 2. La préparation, la préparation et la préparation.

Ces deux points réalisés, vient la seconde étape qui consiste à maîtriser son sujet : là aussi je suis désolé de rappeler cette évidence. Généralement, un veilleur a un secteur circonscrit. En amont de la collecte, une période d'imprégnation du sujet est indispensable, d'une part pour maîtriser les fondamentaux du secteur,

de l'autre pour mesurer ce que l'on ne sait pas. Comme en philosophie, l'efficacité de la collecte reposera sur la capacité à poser les bonnes questions et comme le disait Pasteur, la chance ne profite qu'aux esprits préparés. Pour les entreprises ou services officiels qui disposent de moyens, cette partie repose sur une catégorie spécifique : les analystes. Ces personnes maîtrisent le sujet et elles indiquent au collecteur les « zones d'ombre », ce qui leur manque comme renseignement et parfois éventuellement indiquent des pistes pertinentes.

### 3. Le sourcing et l'étude de la cible

Avant toute chose, il faut bien évidemment trouver les personnes qui ont potentiellement accès à l'information recherchée. Si l'analyste ou la personne qui en tient lieu ne vous a pas indiqué les premières pistes de recherches; à vous de trouver des sources pertinentes. Les moyens abondent et participent normalement de la veille classique : revues professionnelles (chaque métier à une ou plusieurs revues, du nucléaire aux fenêtres et portes coulissantes..), salons professionnels - une mine pour étudier un secteur précis ; votre carnet d'adresse ou ceux de vos relations et bien sûr Internet.

Une fois vos cibles repérées, classez-les dans un fichier Excel avec leurs coordonnées et ajoutez les champs que vous souhaitez.

Vos cibles définies, reste une étape cruciale : l'étude du profil de la/des personnes afin de faciliter l'entrée en relation...dans l'hypothèse où le temps vous en est donné. Dans un monde idéal le meilleur moyen de procéder pour aborder une cible est d'étudier son environnement : ses goûts, ses défauts et points faibles, ses hobbies etc. Autant de connaissances importantes pour mettre en place une stratégie d'empathie pour approcher et faire parler la cible. En plus de la personnalité de la source, l'approche directe nécessite une étude approfondie des organigrammes de l'entreprise où elle se trouve, où des relations qu'elle entretient avec l'environnement informationnel.

Avec les réseaux sociaux, il est aujourd'hui relativement aisés de dresser un profil précis de la personne à approcher. La façon dont sont documentés les profils sur Viadeo, Linkedin, Xing, Facebook, Twitter ou autre en dit souvent très long sur la personne à approcher. Apprécions particulièrement la mention « ouverte aux opportunités » qui en dit long sur la motivation de la personne vis-à-vis de son employeur. Bien entendu, si dans votre carnet d'adresse se trouve une relation de la cible, il est aussi recommandé de prendre vos renseignements auprès de ces personnes.

NB : s'il est secouable, Internet n'est pas indispensable. Si vous savez quel profil toucher pour répondre à vos questions, deux options s'offrent à vous :

-vérifier si vous pouvez approcher votre interlocuteur indirectement via le jeu de vos relations. Et dans ce cas, étudiez soigneusement le degré de séparation et d'affinité entre les personnes.

- appeler directement l'entreprise (non sans avoir suivi les étapes précédentes)

Dans ce dernier cas, une étape cruciale se présentera à vous. LE STANDARD aussi appelé le cauchemar du collecteur. Comment accéder à la personne ? Quelques petits trucs pour vous faciliter la tâche.

### Passer le barrage du standard : un exercice toujours délicat. Quelques techniques :

- Vous représentez une entreprise avec le mot « patronal » dedans. Un mot magique...
- Vous réalisez une étude auprès des entreprises leader sur le thème X ou Y...qui serait le plus approprié pour vous répondre ?
- Vous êtes journaliste. Cette couverture n'est pas toujours simple à manier. Le plus souvent vous serez renvoyé vers le service communication.
- Vous êtes client. J'ai un problème technique, je veux acheter tel produit et voudrait avoir des renseignements.
- Vous êtes fournisseur et voudriez proposer votre produit
- Vous êtes d'une filiale de l'entreprise, mais n'arrivez pas à joindre X ou Y
- Vous avancez démasqué et indiquez la raison de votre appel. Souvent le plus souhaitable, les autres techniques étant totalement illégales, vous ne les emploierez pas.

### 4. La source : votre meilleur ami

Par téléphone ou sur un lieu (salon, entreprise, autre), la qualité d'un rapport humain résulte pour 15% de la

connaissance et pour 85% de l'habileté sociale. Sur ce dernier point, les techniques pour créer une interaction positive sont aussi nombreuses que fastidieuses à énumérer.

Néanmoins, il y a là aussi quelques règles de base (de bon sens) à observer.

- Soyez sympathique : par téléphone ou en face à face, le sourire est le pré-requis indispensable. Imaginez que vous parlez avec votre meilleur ami.

- Cultivez l'effet miroir : que ce soit dans le vocabulaire (verbal), le maintien (gestuel), la respiration, l'énergie de la personne, la synchronisation permet d'obtenir un effet de ressemblance qui inconsciemment favorise la coopération.

- Echangez des banalités pour créer un sentiment de connivence et profiler rapidement la source en testant divers secteurs (de la météo à l'actualité). En règle générale les gens préfèrent parler (d'eux la plupart du temps) qu'écouter. Profitez-en pour dresser un portrait psychologique. Plusieurs types de matrice existent, depuis le MBTI jusqu'au NEO-PI-R en passant par la PNL et ses différents types de personnalité (kinesthésiques, auditifs ou visuels).

### Les trois temps de l'entretien

#### Un entretien classique se déroule en trois phases

1) Dans un premier temps, on se met en position d'empathie absolue. On fait parler la cible de lui, de sa famille, de ses hobbies (c'est étonnant vous avez les mêmes) de ses vacances («-ah vous aussi ?») etc.

2) Vous arrivez au cœur du sujet : ses fonctions, ses attributions, ses compétences, ses accès au sein de l'entreprise etc.

3) Pour ne pas éveiller les soupçons, on digresse à nouveau et on revient vers l'empathie en abordant des sujets neutres.

A vous de vous renseigner en amont sur la philosophie pré-socratique ou le cinéma scandinave si c'est la passion de votre source.

Ne soyez jamais conflictuel. Votre source est votre meilleur ami.

## 5. Prenez votre temps

Le temps est votre meilleur allié pour une collecte efficace. Si l'information recherchée est critique, vous n'aborderez le sujet de fond qu'au terme du deuxième ou troisième rendez-vous. Lors des premières approches, évitez de parler de choses trop sensibles. Mais une fois que le poisson a bien mordu à l'appât grâce à votre travail sur l'empathie et votre « sympathie naturelle », vous pouvez enfin aborder les questions sensibles. Eventuellement si la discussion devient trop technique, n'hésitez pas à convier un analyste, le spécialiste de la question, à un rendez-vous.

## 6. L'observation et la communication non verbale

Lors d'un entretien, l'observation de votre interlocuteur est fondamentale pour évaluer l'état d'esprit dans lequel il se trouve. L'essentiel n'est pas forcément ce qui est dit. Dans le cadre d'une communication le volume d'une communication est réparti de la manière suivante :

- 10% pour les informations formelles : ce qui est dit, le vocabulaire employé et surtout, ce qui n'est pas dit.
- 30% dans l'intonation vocale : la vitesse de locution, les modulations, le rythme etc.
- 35% : la gestuelle, les micros-mouvement, le placement par rapport à l'interlocuteur etc. L'étude et le décryptage de ces mouvements nécessite une longue pratique, mais il n'est jamais trop tard pour commencer. Le plus simple pour commencer est d'évaluer la congruence de votre interlocuteur. De manière caricaturale, si votre interlocuteur affirme quelque chose en faisant non de la tête, la cohérence n'est pas au rendez-vous

Pour les fans de la série Lie to Me, et ceux qui désirent étudier les expressions faciales, le livre « *Unmasking the face* » de Paul Ekman, celui qui a inspiré la série, est un must-have.

## 7. Ce n'est pas possible

Dans le recueil d'informations, un travers très connu et pourtant courant est la distorsion entre l'information recueillie et ce que l'on croit savoir, ce qui crée une dissonance cognitive. A l'image de ce rédacteur en chef qui faisait refaire une enquête lorsqu'elle ne correspondait pas à ce qu'il s'attendait à trouver. Mais les faits sont têtus. Dans le recueil d'informations, il faut être humble et se défaire de ses préjugés, de ses croyances, de ses projections, et de son ego.

Un autre piège est la question/réponse ou question chargée. Par exemple, pour tenter de valider une information que l'on a déjà, il est courant de poser une question de type, « Puisque A = B, ne pensez-vous pas que C va se rapprocher de A et B ? ».

Piège classique, ne pas se mettre à la place de votre interlocuteur. Que feriez-vous si vous étiez à sa place et sous le feu de questions, quelles questions vous poseriez vous ?

## 8. Debriefing

En 24H, 50% de l'information entendue est perdue, 20% après quelques heures. Lors de la collecte en milieu ouvert, il est indispensable dès l'entretien finalisé de coucher par écrit les informations recueillies. Celles-ci sont de trois ordres qu'il faut absolument séparer :

- Factuelles
- Floues ou de l'ordre de la rumeur
- Emotionnelles

Et rentrent dans trois catégories

- Plausibles
- Probables
- Sûres et confirmées

Chacune de ces informations peut présenter un intérêt : à l'analyste, ou vous-même d'évaluer leur criticité en fonction de l'objectif à atteindre. Lequel est souvent de donner rapidement la bonne information pour aider à la prise de décision. Une fois les informations triées et engrangées, elles devront être vérifiées et recoupées autant que faire se peut. Et le cycle recommence....

Point capital : il est rare de se fier à une seule source ! Toute information doit être recoupée, vérifiée et validée auprès de plusieurs sources !

## Petit viatique dans l'art de l'interview

### 1) Définissez un objectif

Il est rare d'avoir beaucoup de temps pour une interview. Selon le contexte, il vous faudra déterminer ce que vous attendez de l'interview et, quel que soit le format final, si vous ne cherchez rien, vous n'aurez pas grand-chose.

### 2) Questions ouvertes/fermées

L'équilibre entre questions ouvertes et fermées est délicat, souvent dicté par le type d'interview. Les

questions fermées sont utilisées pour valider une information ou éventuellement pour boucler un chapitre dans l'interview. La question semi-ouverte peut servir à relancer l'interview à l'exemple de la reformulation de type « si j'ai bien compris... ». A contrario, « vous confirmez que .. » est une question fermée.

### 3) Reposez la même question

Si les réponses ne sont pas satisfaisantes, reposez plusieurs fois la même question, sous des formes différentes mais pas plus de 3 fois. Face à un mur, la pugnacité peut avoir du bon.

### 4) Observez votre interlocuteur

Une bonne interview demande un minimum d'empathie. Malgré des heures de training, certaines expressions du corps trahissent le sentiment de l'interviewé. Pareil au téléphone, la respiration est un indicateur de l'état d'esprit de votre correspondant.

### 5) Ayez un maximum d'empathie.

Le style agressif est absolument à proscrire dans le cadre de la collecte au contraire de l'empathie qui donne de biens meilleurs résultats. Tentez de comprendre votre interlocuteur. Sans aller jusqu'à la connivence, lui donner l'impression qu'on s'intéresse à ce qu'il dit (ce qui peut être réellement le cas), le relancer, dévier la conversation, permet de le mettre en confiance. Utilisez les questions facilitatrices pour relancer la conversation si besoin (ne croyez-vous pas que, si j'ai bien compris etc.) et les leviers bien humains : besoin de reconnaissance, d'être reconnu comme expert, tendance à vouloir corriger les autres, à vouloir être écouté etc.

### 6) L'empathie bis

Cette empathie passe aussi par une forme de synchronie ou effet miroir avec votre interlocuteur. N'hésitez pas à adopter une posture, un débit similaire. S'il parle vite, faites de même, s'il est vautré dans un fauteuil, imitez-le. Cette technique inspirée de la PNL sent la manipulation de base, mais en fait ça fonctionne très bien... à condition de ne pas singer votre interlocuteur qui s'en rendra très vite compte.

### 7) Créez un entonnoir

Parfois, il est difficile d'aller directement au sujet. Classiquement, l'interview va du général au particulier. Dans le cas où une question risque d'être vraiment délicate, la technique (dite de l'hélice) consiste à tourner autour du pot en posant des questions connexes à la question centrale pour juger des réactions de votre interlocuteur. Une fois l'information obtenue, surtout ne

laissez pas votre interlocuteur en plan. Ce serait suspect.  
Continuez la conversation et tenter de garder le contact  
pour une prochaine fois.

#### 8) Gérez les silences

Certains interlocuteurs sont très mal à l'aise face au silence. Parfois, laisser un silence après une réponse peut obliger votre vis-à-vis à meubler (et perdre une partie du contrôle de ses réponses.)

#### 9) Déstabilisez

Quand aucune des techniques susdites ne fonctionnent, n'hésitez pas à déstabiliser votre interlocuteur.

Les techniques d'interviews sont nombreuses et dépendent pour partie du contexte, du lieu...La seule contrainte clairement incontournable d'une collecte réussie est celle de la préparation en amont et, pour qu'elle soit réussie, que vous vous connaissiez réellement à votre interlocuteur et que vous ayez un objectif précis.  
Mais ça je pense que vous l'avez intégré...

## Gautier Barbe



Après des études en documentation, Gautier s'oriente vers la veille d'opinion lorsqu'il monte à Paris en 2008. Veilleur chez Synthesio, Up2News et Occurrence, il est aujourd'hui Responsable du processus de veille chez Human to Human.

Blog : Boite de Veille

Twitter :@gautierbarbe

## ■ | Le business de la veille en France

La veille est un secteur en forte progression dans notre pays, notamment grâce au développement d'activités commerciales autour de l'e-réputation, concept qui représente aujourd'hui un chiffre d'affaire évalué à 110 millions d'euros pour la France (source : Digimind). Pour faire simple, on distingue sur ce marché trois grands acteurs. Les clients de la veille, qui vont acheter des prestations de veille aux agences et des logiciels spécialisés aux éditeurs. Ces derniers commercialisent aussi leurs produits auprès des agences.

Pour essayer d'y voir un peu plus clair, j'ai essayé ci-dessous de lister les différentes entités qui composent ces 3 ensembles.

### Les clients de la veille

**Les grands comptes** : On peut citer comme modèles L'Oréal ou BNP Paribas qui ont été dans les premiers à lancer leur cellule de veille dans les années 90. Aujourd'hui, toutes les entreprises du CAC40 possèdent un service de veille et/ou la sous-traitent auprès d'une agence. On peut parler d'un marché installé sur ce segment. L'élargissement du nombre d'éditeurs, de consultants indépendants et d'agences rend la lutte pour le gain de ces clients de plus en plus féroce.

**Les institutions** : Si les ministères sont aujourd'hui tous équipés de solutions de veille, via une coordination

efficace chapotée par le Système d'Information du Gouvernement, il existe une marge de progression plus importante au niveau des collectivités territoriales. Les enjeux de réputation, notamment pour les villes, prennent de plus en plus d'importance et il y a fort à parier que le marché des municipalités va croître dans les années à venir.

**Les PME** : Moins averties de la nécessité de la veille, les PME, et notamment celles qui œuvrent sur un marché à forte valeur ajoutée, sont encore en phase de sensibilisation. Un éditeur comme Sindup ou une agence comme Blueboat, tous deux basés en province, sont en train de démocratiser les prestations de veille pour les entreprises de taille moyenne. Le travail des Chambres de Commerce et d'Industrie pour expliquer et former aux bonnes pratiques de veille les PME est aussi un facteur qui va dans le sens de cette démocratisation.

**Les particuliers** : Marché très jeune et fortement médiatisé par des agences qui se surnomment elles mêmes « nettoyeuses du net », le client individu fait rentrer la veille dans le BtoC. La gestion des risques de réputation en ligne personnelle capte aujourd'hui un nombre réduit de clients, mais pourrait être amenée à grandir face à des slogans qui jouent sur la peur. Le marché de niche de la gestion de la réputation des personnalités est aussi exploré par certains acteurs comme Hington Klarsey.

## Les agences

**Les Pure Players** : L'on peut citer la bande des 3 de Bastille (Spintank, Human to Human, Scanblog) qui se sont spécialisés sur le marché de la réputation en ligne il y a plus de 5 ans, ou des acteurs comme Cybion ou i&e qui sont des entreprises dédiées à la veille et à l'acquisition de l'information sur le Web. Ces sociétés bénéficient d'un bon portefeuille client et d'une réputation établie mais doivent faire face à l'arrivée de nouveaux acteurs.

**Les grandes agences de communication** : Attrirées par l'appât de l'e-reputation et soucieuses des nouvelles demandes de leurs clients, les TWBA, Publicis et autre DDB ont toutes créées dans la deuxième moitié des années 2000 des agences dédiées à la veille d'opinion. Performics, Netintelligenz, Watch sont des acteurs qui travaillent pour des grands comptes grâce à la puissance et la réputation de leur maison mère.

J'ajoute aussi ici Kantar (ex TNS) et l'Argus de la Presse, qui malgré leur prédominance sur le marché de la revue de presse papier n'ont jamais su prendre le tournant du Web et restent désormais cantonnés à ce marché qui se marginalise.

**Les référencEURS** : Du référencement à la veille d'opinion, il n'y a qu'un pas, c'est ce que se sont dit un bon nombre de Web agencies spécialisées dans la création de site Web et/ou le référencement, Resoneo en est le meilleur exemple. Les clients sont souvent de plus petite taille, en rapport avec une activité de veille qui n'est pas le cœur d'activité de ces agences.

**Les nettoyeurs du net** : Se définissant ainsi, des acteurs sont arrivés sur le marché il y a très peu de temps et propose aux particuliers de retirer (ou noyer) le contenu négatif attaché à leur nom sur le Web. Le plus connu étant Reputation Squad, qui bénéficie d'une forte notoriété grâce à plusieurs expositions sur le média TV.

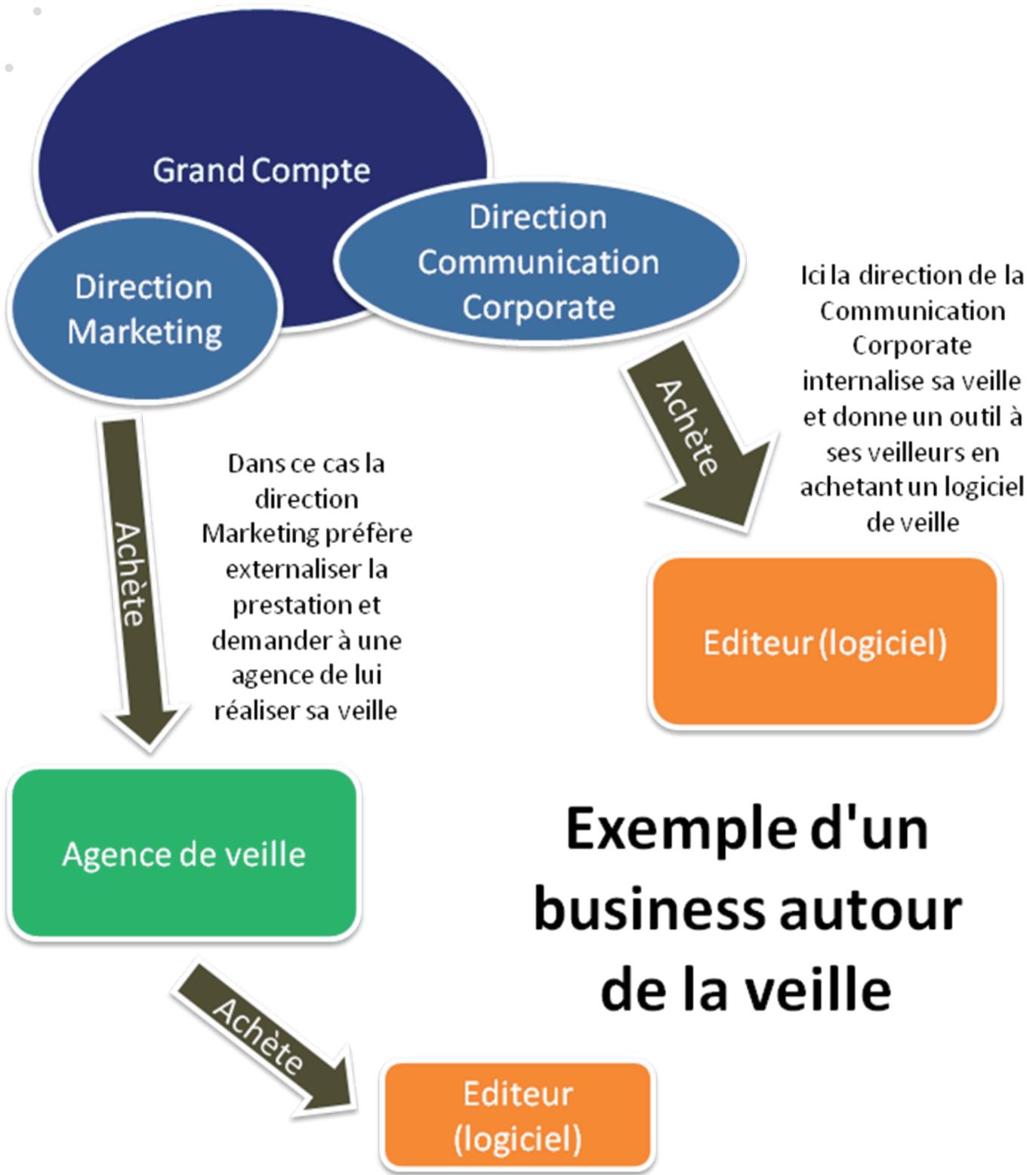
**Les consultants indépendants** : Pas vraiment des agences donc, ils sont souvent là pour accompagner les grands comptes et les PME dans l'élaboration de leur process de veille et livrent des prestations de conseil. Ils sillonnent la France, sont blogueurs et agissent aussi souvent en tant que maîtres de conférences. On peut citer parmi les plus connus : Christophe Deschamps, Frédéric Martinet, Jérôme Bondu, Clotilde Vaissaire, Amal Belkamel.

## Les éditeurs

**Les leaders** : Digimind et AMI Software sont aujourd'hui les deux éditeurs bénéficiant de la plus grande notoriété sur le marché de la veille. Ils proposent des solutions complètes allant de la collecte à la diffusion. Leurs tarifs, qui dépassent souvent le coût homme d'un veilleur à l'année sont supportés par des grands comptes, des ministères et de grosses agences.

**Les spécialistes** : Souvent moins chers, mais plus spécialisés sur un domaine de la veille, scraping chez Iscope ou KB Crawl, sourcing avancé chez Squido, ils sont tous présents depuis plusieurs années sur le marché et résistent bien en proposant leur logiciel à des clients divers, qui sont déjà avertis aux process de veille.

**Les Dashboard** : Surfant totalement sur la veille d'opinion, lacune des éditeurs « vieille école », des sociétés comme Synthesio ou TrendyBuzz se sont montées il y a 3 / 4 ans et proposent une solution clé en main aux directeurs de la communication/marketing des grands comptes et désormais aux agences qui veulent consulter en temps réel l'évolution de leur notoriété et de leur réputation sur le Web. Leur ascension est fulgurante.



## Exemple d'un business autour de la veille

Cette agence peut s'équiper d'un logiciel de veille pour répondre aux besoins de son client

## Stéphanie Barthélémi



Après un parcours en tant que Chargée de Veille et Gestionnaire d'information dans différents secteurs, Stéphanie est actuellement Coordinatrice et Animatrice du réseau Haute-Savoie Ecobiz.

Blog : [Deanie](#)

Twitter : [@deanie7](#)

## ■ | Quelles actions de sensibilisation possibles pour la veille ?

Sensibiliser les entreprises à la veille est devenu une nécessité à l'heure où les canaux et les sources d'informations se multiplient et où il devient de plus en difficile de discerner l'information cohérente et pertinente par rapport à son activité.

Jusqu'ici cantonnées à une simple « prise de conscience », les actions de sensibilisation à la veille permettent aujourd'hui de mettre en place des outils efficaces au sein des entreprises de collecte et de traitement de l'info. L'approche terrain est de plus en plus privilégiée, démontrant l'importance de l'animation locale dans ce domaine. On remarque également une sectorisation de plus en plus poussée de la veille et un effort de mutualisation de l'information.

Vous trouverez ci-joint des exemples d'actions de sensibilisation possibles pour la veille. Animatrice du réseau Haute-Savoie Ecobiz, j'organise et j'anime des ateliers pratiques, petits-déjeuners ou soirées réseaux pour les PME PMI de la Haute-Savoie. Les exemples cités ci-dessous ont été pour certains testés auprès des entreprises du tissu économique local de la Haute-Savoie.

Dans un premier temps, nous aborderons les ateliers pratiques Internet puis nous ferons un focus sur des actions de sensibilisation alliant la pratique et le terrain. Ensuite, nous verrons que des animations sont testées à travers les jeux et les mises en situation.

Enfin, une sensibilisation à la veille pourra également

se faire par la veille réseau à travers des rencontres sectorielles.

### Ateliers pratiques

Une grande majorité d'actions de sensibilisation concernent l'utilisation d'Internet et plus particulièrement les outils de recherche. Voici des exemples de formations :

« *Astuces pour optimiser sa recherche d'information* », « *Utiliser efficacement les moteurs de recherches* ». Les ateliers pratiques peuvent se moduler selon la cible concernée. Par exemple : « *Les outils d'information et de veille pour créateurs d'entreprises* » ou par secteur, par exemple : « *Identification des sources d'information spécifiques à l'agroalimentaire* ».

Ces ateliers sont donc très souvent utilisés pour une première approche de la veille et s'adressent aux entreprises qui souhaitent structurer leur démarche de veille de manière pratique et concrète.

Les sessions se présentent généralement ainsi : lors de la première partie, l'animateur expose les différents apports théoriques liés à la formation (analyse des besoins, caractéristiques des différents outils...) qui permettront de faciliter au mieux la phase pratique.

Dans un second temps, les participants sont invités à utiliser l'outil informatique pour une mise en situation issue d'un cas réel d'entreprise. Les cas concrets et les exemples seront définis en amont des formations, mais ne pas hésiter également à demander des exemples parmi l'assistance le jour J.

Les participants testent ainsi les différentes syntaxes d'interrogation des outils de recherches à travers des exemples simples mais également plus complexes.

Afin de montrer aux participants les réelles méthodes d'interrogation de recherche, l'animateur peut demander à des professionnels de la veille (venant en soutien à l'intervenant) de refaire les exercices. Les participants se rendront compte que leur utilisation des outils de recherche est bien différente et souvent moins précise que celle des professionnels, révélant l'expertise de ces derniers dans la recherche d'information sur Internet. Outre les exercices dirigés, les professionnels pourront ainsi démontrer aux entreprises à travers des exemples concrets, les bienfaits et la nécessité d'avoir en interne une réelle expertise. Le but est de faire réagir les participants par rapport à leur expérience pratique issue de ces sessions et de les confronter à leur manque de connaissance dans le domaine de la veille. Ces ateliers pratiques ont donc une portée limitée puisque s'ils révèlent l'expertise que nécessite la veille en entreprise, les participants n'acquièrent pas pour autant de savoir-faire dans ce domaine telle que l'acquisition d'une méthodologie de collecte et de traitement de l'information. De plus, ces ateliers pratiques s'adressent principalement à des dirigeants d'entreprises qui n'ont souvent pas le temps de se consacrer quotidiennement et entièrement à la veille.

#### Constats :

- Les principaux ateliers de sensibilisation à la veille reposent en grande majorité sur l'outil Internet.
- Les PME PMI expriment des besoins par des ateliers pratiques reposant sur des cas concrets.

#### Recommandations :

- Utiliser des exemples concrets et en rapport avec les secteurs d'activités représentés dans l'assistance.
- Faire un suivi auprès des participants en amont des ateliers pratiques car risque probable de déperdition des connaissances acquises lors de ces ateliers.
- S'entourer de plusieurs experts internes ou externes de l'information pendant ces formations pour assurer une bonne disponibilité auprès des participants.

## Formation - Action

Outre une première sensibilisation pratique avec les ateliers Internet, d'autres programmes voient le jour et s'orientent davantage vers une approche terrain.

Exemple avec le programme Initiation à la veille sur Internet mené par la Chambre de Commerce et d'Industrie des Pays de la Loire depuis début 2010. D'une durée de 2 jours et demi par entreprise répartis sur 3 mois, cette action, réalisée par l'ARIST, permet d'apprendre à mettre en place et à utiliser ses propres outils de veille.

Cette initiation à la veille sur Internet comprend des ateliers collectifs par groupe de 6 à 8 personnes, mais surtout une phase en entreprise, qui constitue le cœur du programme. En effet, après les sessions collectives d'initiation à la veille, des séances individuelles ont lieu au sein des entreprises participantes. Il s'agit d'apprendre à mettre en place et à utiliser les outils adaptés aux besoins de chacun. Chaque entreprise installe et paramètre les outils adaptés à ses besoins :

- Surveillance d'actualités concernant un thème ou secteur particulier
- Automatisation de la surveillance de tout ou partie d'un site web
- Création d'un outil personnalisé et tableau de bord de veille sur Internet.

Les retours d'expériences des entreprises sont concluants. Ce programme a ainsi pu leur apporter d'autres méthodes de travail. Comme le souligne Sophie RIAND en charge du programme pour l'ARIST, « *ces sessions ont initié un changement d'habitude de leur part* ».

Une communauté virtuelle autour de ce programme a également été créée mettant en relation les entreprises participantes de toutes ces sessions. Elles peuvent ainsi en amont faire des échanges de bonnes pratiques entre elles.

Les ateliers couplant sensibilisation pratique et approche terrain sont bénéfiques pour les PME. En effet, du fait de la taille « réduite » de ces entreprises, il est possible de mettre rapidement en place des outils de veille adaptés à leurs besoins permettant ainsi un suivi et des résultats concrets suite aux actions de sensibilisation.

## Mises en situation

Les animateurs doivent sans cesse trouver de nouvelles idées pour capter l'attention du public et leur faciliter l'appropriation de connaissances. Outre le type de

format utilisé, un accent est désormais mis sur le ton de l'animation que pourrait prendre un atelier. Ainsi, de nouvelles initiatives sont testées et offertes aux entreprises. Exemple suivant avec un outil de sensibilisation sous une forme délibérément ludique.

Intitulée « La propriété intellectuelle en 5 actes », cette série (coproduite par l'Université Nancy 2, la DRIRE et l'INPI avec le soutien de la Région Lorraine) est destinée à développer la culture de la propriété intellectuelle. L'intérêt essentiel est de présenter, sous une forme ludique, quelques éléments fondamentaux du droit des brevets, des marques, du logiciel ou du droit d'auteur. Ce DVD s'adresse aussi bien à des étudiants qu'à des PME, l'enjeu étant d'alerter surtout ces derniers des conditions nécessaires de brevetabilité.

Cette série s'organise en deux temps : visionnage des courts-métrages puis table ronde et réflexion avec les participants pendant 2h (ce qu'ils ont retenu, ce que l'on peut en dégager, voir par rapport à leur vécu). Le but essentiel est d'analyser ces séquences et d'en faire ressortir les principaux concepts.

#### Principaux constats :

- Ces formations sous forme de courts-métrages montrent un intérêt global manifesté par l'ensemble des participants. Les concepteurs de ce cours (juristes, spécialistes de la propriété intellectuelle et de la valorisation, enseignants) ont «*retenu une médiatisation qui privilégie l'image, la créativité ainsi que le témoignage des acteurs (chercheurs et dirigeants d'entreprises) et qui facilite l'appropriation des notions.*»

- Le côté ludique de l'exercice a facilité une meilleure attention du public dans le temps. En effet, des participants m'ont indiqué par la suite avoir retenu plus aisément les concepts essentiels du brevet grâce aux mini saynètes et au ton d'exagération parfois employé. Ils comprennent grâce à cette méthode en globalité le principe et les enjeux du droit d'auteur, des marques ou des logiciels.

- Dynamique d'appropriation et de participation : les participants ont été davantage participatifs lors du débriefing en seconde partie que pour des présentations sommaires, théoriques et parfois indigestes.

- Bien réfléchir sur la dynamique et l'orientation voulue du format de contenu : employer une animation dynamique via des mises en situation pour faire passer des notions complexes.

## Les serious games

Les serious games (jeux sérieux) sont un des moyens de sensibilisation essentiels et nécessaires à tester auprès des entreprises.

Par le biais d'un domaine ciblé comme nous allons le voir ici avec l'éco-innovation, les entreprises exploitent les enjeux de la veille en étant conscientes que leur environnement économique n'est pas figé (concurrence, besoins clients, contraintes réglementaires, changement de fournisseurs, influence des médias...).

Exemple avec le jeu BtoGreen. La méthode BtoGreen lancée en Janvier 2010 par la société Weenov Performance avec le concours du Pôle Eco-conception de St Etienne a pour objectif d'accompagner les entreprises dans la définition d'une stratégie environnementale produit et service.

En voici la règle du jeu : chaque joueur est à la tête de l'innovation de son entreprise et doit réaliser le maximum de chiffre d'affaires sur 5 ans en développant chaque année un produit ou service nouveau, meilleur que celui de la concurrence.

Le jeu fait le lien entre les avantages concurrentiels d'un produit ou service et les menaces et opportunités liées au contexte économique au travers d'une partie de jeu.

Ainsi, BtoGreen peut être déployé en tant qu'outil introductif à des disciplines telles que l'éco-conception, les mécanismes et les processus d'innovation, la veille technologique...

Les apports pour l'entreprise participante sont nombreux :

- Stimulation de la créativité
- Apprentissage des enjeux de l'innovation
- Expérimentation de la prise de décision
- Ouverture à de nouveaux modes d'appropriation de connaissances

L'animation autour de jeux sérieux présente également des avantages :

- Type d'animation facile à mettre en place
- Une dynamique et une attention active des participants tout au long de la partie

Par le biais des serious games, les entreprises seront plus sensibilisées à la veille dans un secteur qui leur est propre comme l'éco-innovation dans cet exemple. La sectorisation est une approche intéressante pour la sensibilisation à la veille puisque les membres de

l'entreprise pourront ainsi observer et constater, via le jeu, que la veille est une variable indissociable des autres enjeux et fonctionnalités de l'entreprise.

## Tables rondes

Les entreprises ont besoin de se rencontrer et d'échanger. Un des enjeux primordiaux pour l'animateur est de faciliter ces rencontres. Celles-ci se présentent sous diverses formes : tables rondes, petits-déjeuners ou soirées réseaux....le but étant de fournir des occasions d'échanges entre les entreprises.

Comment ces rencontres peuvent-elles sensibiliser les entreprises à la veille ?

Premièrement, en proposant des points formels tournés vers des retours d'expériences.

Il faut avant tout poser le cadre : rencontre réseau organisée autour d'une entreprise témoin idéalement issue du tissu local, engagée concrètement dans une politique de veille et qui témoignera sur des actions de veille mises en oeuvre au sein de son organisation. Une des conditions sera de laisser uniquement au préalable la parole à l'entreprise témoin. Le deuxième temps laissera la place aux questions de l'assistance qu'aura suscitées le témoignage. L'animateur sera présent pour donner une dynamique à l'ensemble.

Les PME PMI prennent davantage en considération une entreprise de terrain qu'un intervenant extérieur. Le message est d'autant plus fort si le témoin est représenté dans le tissu économique local. A noter que l'entreprise témoin peut avoir la possibilité d'accueillir les membres de la communauté et organiser ces tables rondes dans ses locaux.

Outre les sessions formelles axées sur des retours d'expériences, un second type d'animation peut se créer via des Rencontres Sectorielles. Sous forme de table ronde une fois par mois, des entreprises d'un même secteur sont conviées à donner à tour de rôle des remarques, signaux faibles qu'elles auraient perçus dans leur environnement.

Chaque participant aura interprété différemment une information, occultée telle autre et selon un référentiel propre à chaque entreprise. L'animateur interviendra pour sa part en fournissant des données plus détaillées sur le secteur concerné et issues de veilles mises en place par des professionnels de l'information du département. Il fournira ainsi des compléments d'informations, d'actualités en amont de leurs échanges

mais également des mises en garde sur la distorsion de l'information. Pour sensibiliser à cela l'animateur peut utiliser la technique du bouche à oreille. Ce jeu (idéalement utilisé lors des mises en garde ou au début de la table ronde) consiste à se transmettre rapidement une phrase de bouche à oreille entre les joueurs, un par un : le premier inventant la phrase et le dernier récitant à haute voix la phrase qu'il a entendue et comprise. Les résultats sont parfois bluffants...

L'objectif de ce jeu est de percevoir la distorsion possible de l'information et révèle ainsi la nécessité pour les entreprises de vérifier la véracité des informations issues d'échanges informels. En ce sens, la veille permet d'apporter un cadre d'analyse de ces échanges informels permettant d'éviter la mésinformation.

Une sensibilisation sera donc engagée ici par une volonté d'apporter aux entreprises une prise de conscience à la veille au travers de leur environnement sectoriel.

Enfin, une dernière action de sensibilisation à la veille peut être amenée par des formations sur les apports de développer son réseau interne et externe d'entreprise : « Comment créer son réseau en interne et en externe ? Comment l'entretenir ? » « Analyser son réseau dans le cadre d'un projet »

En interne, les objectifs sont de sensibiliser les entreprises dans une démarche d'intelligence collective et de les aider à développer leurs communautés sectorielles, trouver des personnes ressources et savoir les intégrer dans leurs réseaux.

Des entreprises m'ont contactée à la suite d'une session de formation pour me dire qu'elles avaient pris conscience en interne d'un processus de veille nécessitant la mobilisation d'expériences diverses. C'est une première sensibilisation à une veille réseau qui pourra aboutir par la suite à une autre sur les enjeux informationnels dans leur environnement externe.

## Conclusion

Il faut convaincre les entreprises une à une de l'intérêt de la veille, à partir d'exemples dans lesquels elles se reconnaissent individuellement. Dans le cadre de l'animation il faudra toujours bien regarder en amont les secteurs d'activités représentés, se tenir au courant des dernières méthodes de techniques d'animation. La dynamique donnée à travers des mises en scène ou jeux de rôles ainsi que par un ton résolument ludique trouve son public. Les entreprises ne se sentent plus en phase avec les sempiternelles présentations passives,

les généralités et les mises en garde parfois alarmistes (axe parfois utilisé pour des réunions sur les risques numériques par exemple).

La réussite d'un atelier de sensibilisation se fait lorsque des PME PMI changent leurs habitudes informationnelles et émettent des recommandations pour la mise en place d'un système de veille dans l'entreprise. Il faut du temps, de la patience, mais nous devons aller au rythme des entreprises et surtout ne pas les diriger dans leurs choix.

## Bertrand Piechaczyk



Bertrand PIECHACZYK (@BretagneBDI) est responsable du département « Veille et appui stratégique » à l'agence de développement économique Bretagne Développement Innovation depuis 2006. Auparavant, il a été veilleur à Indocam (Crédit Agricole), infomédiaire chez Mediapps, et responsable de l'information à la CCIP. Il intervient régulièrement à Rennes 2, à l'IGR-IAE, et auprès de l'IRTS sur la recherche d'information et les techniques de veille.

Site : Portail de l'innovation en Bretagne

## ■ | La veille et son apport aux territoires

Les territoires qui ne peuvent aujourd'hui se permettre de faire l'impasse sur une vision stratégique de leur développement font appel à la veille pour anticiper les mutations économiques et piloter efficacement les politiques territoriales.

À l'échelle de l'État, le gouvernement a défini récemment sa doctrine en matière d'Intelligence économique. Aux échelons inférieurs, régions, départements, collectivités, chacun essayera de décliner et de s'approprier ces grands principes, en fonction de ses moyens.

Dans ce domaine, la Région bénéficie d'un atout certain, celui fournit par la loi de décentralisation de 2004 qui lui confère un rôle de coordination en matière de développement économique.

En prenant l'exemple de la région Bretagne, nous vous proposons de décrypter les objectifs assignés et les actions mises en œuvre. Loin d'être un modèle unique, cet exemple permet d'illustrer, en s'appuyant sur des exemples concrets, ce que la veille peut apporter aux territoires (d'autres régions faisant bien mieux dans ce domaine, nous n'en doutons pas).

Bretagne Développement Innovation est l'agence de développement économique régionale en charge de la mise en œuvre des stratégies de développement économique et d'innovation : stratégies de filières, attractivité de la Bretagne, accueil d'investisseurs... toutes ses missions s'appuient sur une connaissance fine des acteurs économiques présents en région. Il serait aisément conclure que la veille est un préalable à toute action de nos territoires.

Ne rêvons pas, ce n'est pas le cas.

Mais on peut assigner un certain nombre d'objectifs pour que les entreprises présentes sur le territoire, les acteurs publics qui les accompagnent dans leur développement et les élus qui opèrent des choix stratégiques pour le territoire prennent peu à peu en compte l'apport de la veille dans leur processus décisionnel.

## Qui fait de la veille sur mon territoire ?

Nous avons tenté de cartographier (avec l'aide de L'œil au Carré) les différentes entités pratiquant la veille en Bretagne. Réunis en quatre grandes familles, ces acteurs interagissent :

- le secteur public : les acteurs sont nombreux (trop ?), leurs prestations sont souvent gratuites, ils sont au service des entreprises et sont un bon point d'entrée dans la veille pour accompagner tout ceux n'ayant pas les moyens de structurer leur stratégie.

- les acteurs privés : les consultants et prestataires de veille ou de la propriété industrielle sont considérés comme le reflet de la capacité d'innovation d'un territoire.

- les entreprises : nous avons retenu les entreprises qui ont communiqué sur ce sujet, à l'occasion d'ateliers, de colloques, de séminaires organisés en Bretagne. Nous avons ajouté quelques contacts en entreprise ayant des profils publics sur les réseaux sociaux, se réclamant de cette discipline.

- influence et formation : nous avons fait le choix d'inclure les syndicats professionnels ayant des antennes en Bretagne, les associations mobilisées sur l'IE ou des thématiques proches, les formations initiales ou continues, enfin les blogueurs présents en Bretagne abordant fréquemment ces thématiques.

## Comment font-ils leur veille ?

Depuis 2001, l'Arist Bretagne avec le soutien de la Région réalise une enquête sur les pratiques de veille des entreprises (enquête annuelle depuis 2001). La pérennité de cette enquête permet de valider la progression des entreprises du territoire. Même si la démarche n'apporte pas une valeur scientifique (représentativité), les résultats obtenus d'une année sur l'autre nous permettent de réorienter les efforts de la Région et de développer de nouveaux programmes d'actions collectives.

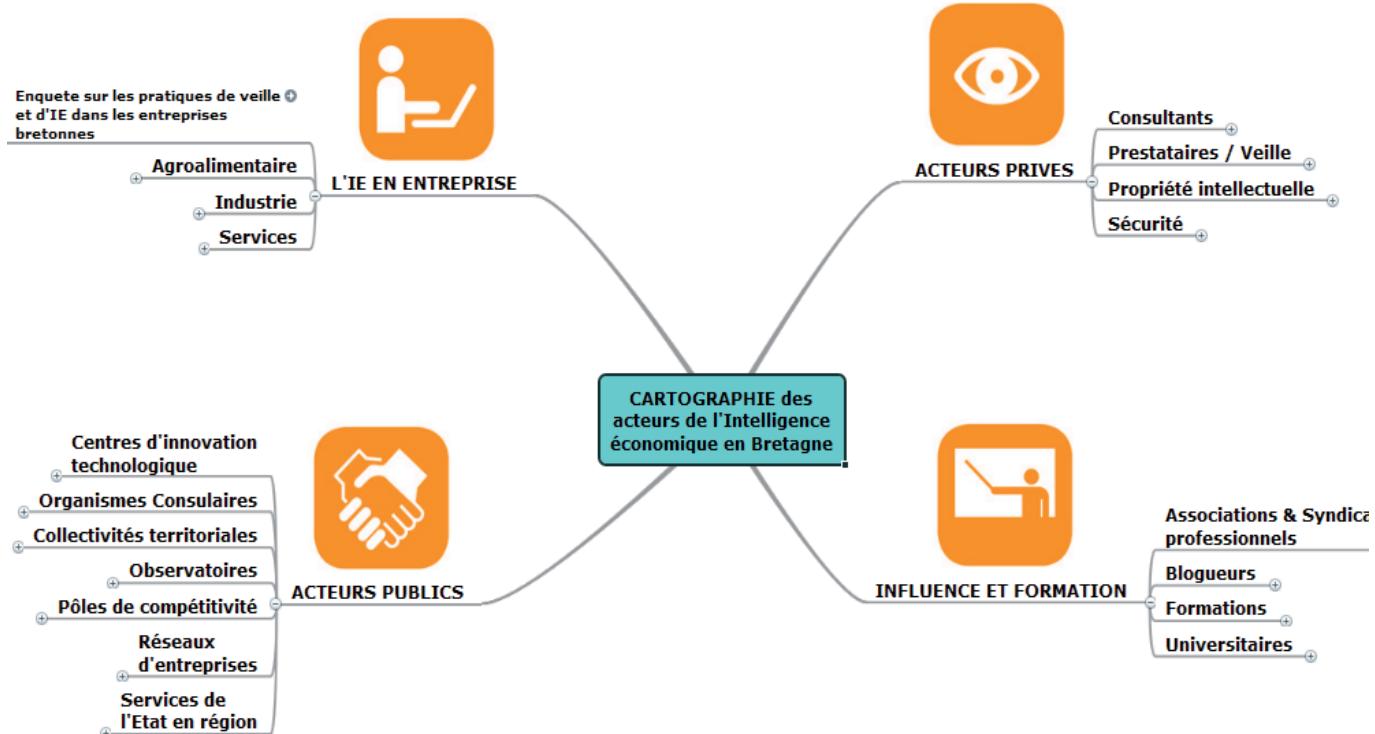
## Comment accompagner les entreprises du territoire ?

La prise en compte des résultats de l'enquête permet d'affiner année après année les dispositifs d'accompagnement régionaux en matière de veille. Les actions publiques régionales peuvent se décliner ainsi :

- **Mise en adéquation du dispositif des acteurs de l'IE et de la veille avec les besoins des entreprises**

Quelques exemples :

- coordination et plus grande visibilité des acteurs publics, (Portail de l'Innovation en Bretagne)
- orientation des entreprises vers les professionnels (cartographie des acteurs)
- communication par l'exemple (Rencontres Veille Ouest le 27 septembre 2011 à Rennes)



## - Amélioration des pratiques de veille des entreprises bretonnes

Quelques exemples :

- programme PI@net Veille (arist Bretagne) auprès de 50 entreprises pour les former aux outils de veille sur Internet
- mutualisation des veilles par filière (veilles produites par plusieurs organismes sur un secteur, voir Thémavision). Les pôles de compétitivité sont devenus en quelques années des diffuseurs incontournables de veille auprès de leurs adhérents (Balises pour le Pôle Mer, Britta pour le pôle Valorial, Imagine 2015 pour le pôle Images & Réseaux ...)
- ouverture des entreprises bretonnes aux marchés internationaux (Veille sur les appels d'offres internationaux, ou Interex Bretagne, un service gratuit pour les entreprises bretonnes)

## - Développement de la formation et de la mise en réseau des entreprises autour de l'IE

Quelques exemples :

- des formations continues (DU Innovation et intelligence économique de l' IGR-IAE, formations à la PI ...) ont vu le jour, des réseaux (intellico rennes, Novincie) se sont constitués. La formation initiale en Info-com commence à prendre en compte la veille (formations de l'URFIST sur Rennes 2).

## Comment les territoires utilisent la veille ?

Les dispositifs de veille ciblent en priorité les entreprises. Bretagne Développement Innovation structure une action de veille pour accompagner les réflexions stratégiques de l'agence. Ses missions sont les suivantes :

### - Eclairer les élus régionaux et les stratégies de filières (les grandes filières bretonnes et les marchés de demain)

Quelques exemples :

- les stratégies de filières (les veilles mutualisées s'adressent aussi aux élus : veille Automobile/Mobilité, veille Énergies marines renouvelables, veille Produits de la mer nutrition santé ...)
- Les cartographies des compétences régionales sur des filières d'avenir (biotech, électromobilité, composites, défense, smart grid ...) réalisées avec les acteurs publics dédiés et l'Université Européenne de Bretagne faciliteront les échanges de compétences entre filières, et servent d'outils de promotion endogène et de prospection proactive.

## - Surveiller et améliorer l'image du territoire

Quelques exemples :

- la Bretagne a initié, il y a deux ans, une réflexion sur l'image de la Bretagne. Bretagne Développement Innovation est le garant d'un code de marque Bretagne. Une veille e-réputation est effectuée pour alerter en cas d'atteinte préjudiciable à l'image de la Bretagne.

La veille est bien présente sur notre territoire. Acteurs publics, pôles de compétitivité, associations professionnelles, services de l'État, consultants privés, professionnels de l'information ... tous participent à ce processus d'amélioration de la connaissance et de la diffusion d'une information stratégique.

Pour un territoire, la veille est sensiblement la même que pour une entreprise, surveiller son environnement, éclairer des décisions stratégiques... On aurait pu aussi indiquer la concurrence des autres territoires, le développement économique et l'attractivité se heurtant souvent à une logique de compétition.

Les pratiques des décideurs, élus comme chefs d'entreprises, évoluent et se perfectionnent. Nous sommes tous abreuvés d'informations mais nos prises de décisions sont-elles meilleures ou plus pertinentes ?

# Marie Armand



Marie Armand est gérante et fondatrice de L'Œil au Carré, société spécialisée dans la veille, l'e-réputation et les «usages 2.0».

Blog : Oeil au Carré

Twitter : @twitting\_mary

## ■ Interview : veille et serious game «Quand la veille se la joue sérieux»

### Tout d'abord, peux-tu te présenter toi et ta structure L'Œil au Carré ?

Je suis gérante et fondatrice de L'Œil au Carré, société spécialisée dans la veille, l'e-réputation et les usages 2.0. En d'autres mots, je réalise des prestations de veille sur Internet (concurrence, image, sectorielle...), et j'anime des communautés en ligne pour des acteurs publics et privés (rédition de contenus, modération, animations en ligne et... veille pour rechercher des thématiques à développer, mais aussi pour «prendre le pouls» de ce que nous avons diffusé sur internet).

Je suis aussi co-fondatrice du VeilleLab Ouest, qui est pour le moment une association informelle de professionnels de l'information dans toute la France. L'objectif des rencontres que nous organisons, avec Caroline Thibault (chargée de veille à la CCI du Maine et Loire) est de réunir des professionnels de l'information et des personnes intéressées par ces métiers, pour échanger et partager. Et puis, je blogue depuis un petit bout de temps maintenant. J'ai commencé avec L'Œil sur le Net en 2007, qui est devenu L'Œil au Carré en 2010. Mon but est de partager mes réflexions, mes retours d'expérience et des témoignages qui touchent à la veille et au web social. Je participe aussi au blog Veille & TIC, avec Marie Mulé sa fondatrice, qui répertorie les offres d'emploi dans les métiers de la gestion de l'information (veille, intelligence économique, knowledge management, community management, etc.)

### Tu viens de réaliser un serious game sur la veille. Peux-tu nous présenter le concept du jeu ?

Ce serious game consacré à la veille a été conçu dans le cadre du VeilleLab Ouest, qui est aussi un laboratoire d'idées et de pratiques. L'objectif de ce jeu est d'aborder la veille et ses enjeux d'une manière différente, au travers du jeu. Nous partons du constat avec Caroline (avec qui je co-organise le VeilleLab) que la veille reste un sujet bien mystérieux et souvent abordé de façon trop théorique. La première version du jeu est très généraliste, son objectif est de démontrer l'intérêt de faire de la veille intelligemment : récolter des infos et s'en servir pour avancer et innover. Dans le principe du jeu, les équipes qui ne récoltent pas d'infos se trouvent pénalisées face à un obstacle, celles qui au contraire préfèrent amasser beaucoup d'infos et ne pas s'en servir n'obtiennent pas non plus d'avantage concurrentiel sur les autres équipes. Car faire de la veille, c'est bien, mais elle ne sera efficace que si elle est utilisée pour innover et en appui des décisions stratégiques. D'autres versions du jeu pourront aborder d'autres thématiques, que nous avons envisagées : recouper et qualifier ses infos, protéger son «patrimoine immatériel», etc.

## Quel lien peut-on faire entre la veille et ce plateau de jeu ?

Le contexte du jeu est celui des grands explorateurs : les équipages doivent faire le tour d'une île pour découvrir les trésors et embûches qu'elle recèle. Nous avons créé différents types de cartes : les cartes Sacrebleu sont les informations collectées (par exemple un bulletin météo) qui permettent de contourner des embûches contenues dans les cartes Mille Sabords (par exemple une tempête), mais aussi d'obtenir des cartes Eurêka, des innovations (comme par exemple une longue vue pour anticiper les attaques en mer). Parmi les cartes Sacrebleu (positives donc) nous avons ajouté des cartes «A vous de voir» : une information donnée par un tiers indique aux équipages l'endroit où ils peuvent trouver une carte Eurêka. Ceux-ci peuvent décider d'interroger le Maître du jeu sur la véracité de cette information, ou passer leur chemin. En fin de partie, les équipages peuvent faire appel à un expert qu'ils payent pour obtenir des innovations (cartes Eurêka). Il y a aussi des espions, des pirates, etc.



## Qui a travaillé sur ce projet ?

Au total une bonne quinzaine de personnes ont participé à la conception de ce jeu, issues d'univers différents (pas uniquement de la veille donc). L'idée de ce jeu a été proposée par Karine Sabatier, directrice de la Cantine Numérique. Nous avons ensuite organisé une séance de brainstorming en décembre 2010 avec une dizaine de personnes pour définir les objectifs du jeu, son public, et comment le réaliser. Sur les quatre mois de conception du jeu, des personnes ont apporté leurs idées ponctuellement ou sur la durée. Je tiens d'ailleurs à remercier ici Karine, qui s'est beaucoup investie, mais aussi Gael-Ian Havard (développeur chez LunaWeb) qui est lui-même passionné de jeux de rôle et qui a beaucoup apporté dans l'évolution des règles et dans la conception des cartes. Guillaume Genest (graphic designer chez LunaWeb) a lui aussi beaucoup participé à ce jeu en créant

tout l'univers visuel des cartes et du plateau. Sur le site dédié à notre jeu, La veille se la joue sérieux, nous avons consacré une page (<http://www.laveilleselajoueserieux.com/remerciements/>) à toutes ces personnes qui ont fait de ce projet ce qu'il est aujourd'hui : un serious game collaboratif et qui rencontre son public !

## Pourquoi avoir choisi de le placer sous licence CC ?

Nous avons choisi dès le départ de placer le fruit de notre travail sous licence Creative Commons pour deux raisons. Tout d'abord parce que ce jeu est un projet collaboratif de A à Z : les idées, la phase de conception et même les tests ont été réalisés grâce aux personnes qui ont souhaité apporter leur pierre à l'édifice. Sans eux, nous n'aurions pas eu cette idée, et sans eux le jeu n'aurait pas été aussi abouti. En le proposant sous CC, ils pourront se l'approprier et le faire évoluer s'ils le souhaitent. Ce qui m'amène à la seconde raison : cette expérience a été très riche (tant pour les concepteurs que pour les joueurs je crois) et nous aimerais qu'elle s'enrichisse encore plus de l'apport d'autres personnes qui n'ont pas pu participer (parce qu'elles n'étaient pas sur place, les concepteurs étant rennais, ou parce qu'elles ne connaissaient pas ce projet). Pour imaginer d'autres versions et d'autres évolutions du jeu, il n'y avait à mon sens pas d'autres moyens que de passer le relai, et pourquoi pas d'en faire un projet collaboratif de plus grande ampleur !

Nous allons très prochainement mettre en ligne tous les éléments du jeu (support, règles, réflexion...), le temps pour nous de préparer les documents pour qu'ils soient exploitables par tous ! Du côté du VeilleLab Ouest, nous prévoyons de faire un nouveau test à Nantes avant l'été. Et puis le réseau du VeilleLab s'étend un peu partout en France, d'autres «antennes» régionales tenteront certainement l'aventure. Un projet est déjà en cours, mais on vous en dira plus sur La veille se la joue sérieux !

## Une première session a été réalisée, quels ont été les premiers retours ?

Très positifs ! Les joueurs se sont pris au jeu, et les observateurs ont beaucoup apporté à notre réflexion de départ. Nous avions prévu deux plateaux de jeu pour une dizaine de joueurs, les autres participants avaient pour mission d'ajouter leurs idées à la mind map collaborative que nous leur avions préparé. Nous l'avons retranscrite et publiée sur MindMeister. Le test du 09 avril dernier à la Cantine Numérique Rennaise nous a confortés dans la conception du jeu : les équipes sont

entrées dans la peau des explorateurs et ont usé de beaucoup de stratégie pour remporter la partie. Grâce à eux, nous avons aujourd’hui beaucoup d’idées à creuser pour perfectionner ce jeu, pour le rendre plus intuitif et encore plus pédagogique. Les premières améliorations que nous allons apporter concerteront le rôle du Maître du jeu, le «facilitateur» dans tout bon serious game. Le Maître du jeu a un rôle central car il fait le lien entre la veille (le message qu’on souhaite faire passer) et sa métaphore (le jeu). Pendant le jeu, il consulte les joueurs sur leur stratégie, et sur ce qu’ils ont appris. A l’issue, il échange avec les équipages sur le rôle de la veille et leur dévoile les mécanismes du serious game. L’objectif : que le jeu ne reste pas qu’un jeu, et que le côté sérieux ne soit pas non plus trop sérieux.



### Penses-tu que ce type de concept peut-être étendu à d'autres métiers du web ?

Tout à fait ! Le serious game est applicable à pas mal de métiers, et peut prendre des formes multiples. Nous avons réalisé un jeu de plateau, mais il pouvait se limiter à des cartes (comme dans les ateliers de rétrospectives) ou être développé sous forme de jeu vidéo. Le principe du jeu peut être décliné à l'infini. Il peut être utilisé lors de séances de brainstorming (le live Gamestorming est très intéressant à ce sujet), pour faire le point sur une période ou une expérience passée (la rétrospective), pour recruter (comme l'a fait récemment la banque LCL), pour se projeter dans l'avenir (comme par exemple le jeu sur les choix énergétiques), etc. etc. Donc métiers du web ou pas, l'essentiel pour concevoir ce type de jeu est de bien définir son objectif et d'y intégrer au mieux la composante ludique tout en conservant l'aspect pédagogique.

## Dorothée Crêteur



Je suis chargée de veille chez l'éditeur de logiciel de veille iScope. Je suis en charge de la mise en place des nouveaux projets avec KeyWatch, mais aussi de la maintenance et de l'optimisation de l'outil pour nos clients. Nous réalisons également des prestations de veille.

Twitter : @DorotheeCreteur

## ■ | Qu'est-ce-que le VeilleLab ?

Le VeilleLab est un concept issu de la réunion de deux précédentes initiatives : les PotsBlogslE qui réunissaient en 2005 des blogueurs IE, et les PotsVeille, rassemblements informels de veilleurs qui se sont d'abord connus sur Twitter, en 2008.

L'idée de créer le VeilleLab, laboratoire d'idées pour les professionnels de l'information, démarre en 2009, sous l'impulsion d'un groupe de cinq personnes.

L'initiative née à Paris s'étend très rapidement à d'autres régions. Aujourd'hui, cinq régions en sont membres : l'Ile de France, le grand-Ouest, l'Est, la région Rhône-Alpes, le grand-Sud-Ouest et le nord de la France.

Le réseau ainsi formé a déjà rassemblé déjà plus de 300 personnes.

Si le concept initial était de permettre aux professionnels de l'information de se rencontrer dans un cadre informel et convivial, pour échanger sur leurs expériences, bonnes pratiques et interrogations, l'idée évolue aujourd'hui et apparaît sous un jour différent aux yeux de ses membres. Dans l'Ouest et dans l'Est, les participants du VeilleLab sont pour une bonne partie des dirigeants de PME ou des professionnels de la communication, souhaitant en apprendre plus sur la veille. En Ile-de-France ou en Rhône-Alpes, il s'agit plutôt d'un public connaissant déjà les métiers de l'information et souhaitant échanger sur des sujets pointus.

Par ailleurs, dans chaque région, s'exprime une même attente de poursuivre les rencontres informelles, tout en les associant à des formules plus organisées.

Cette variété des besoins nous pousse aujourd'hui à formaliser davantage l'initiative de départ et à créer une association.

Nous espérons que le VeilleLab va continuer à s'étendre partout en France afin de répondre aux besoins des professionnels, et que les contenus proposés satisferont toujours plus de nouveaux membres !

Pour plus d'informations, vous pouvez consulter notre site Internet : <http://veillelab.com>

Vous pouvez également nous retrouver sur Facebook, Twitter et nous écrire à : [veillelab@gmail.com](mailto:veillelab@gmail.com)

## CHAPITRE 3

# LES NOTIONS ET OUTILS AVANCÉS



## Terry Zimmer



Terry ZIMMER est consultant indépendant dans les domaines de la veille, de l'e-réputation et de la communication 2.0. Il est également chargé de veille et community manager de l'Institut Boostzone, Think Tank réfléchissant au futur du monde du travail tel qu'il impactera les entreprises et leurs stratégies.

Blog: Intelligences connectées

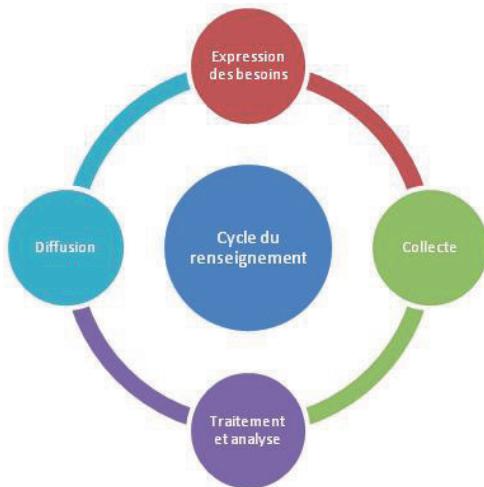
Twitter: @terryzim

## ■ | Yahoo Pipes

### Colonne vertébrale d'une plateforme de veille multilingue, performante et gratuite

La veille est un processus qui implique l'utilisation de renseignements accessibles au public afin d'apprendre diverses choses sur son environnement (ses concurrents, ses partenaires, ses fournisseurs, son cadre législatif, les innovations technologiques, les évolutions sociétales,...)

Afin qu'ils soient utiles, ces renseignement doivent être transformés en informations qui éclaireront sur les menaces ou les opportunités. Ces informations n'ont de valeurs que si elles amènent à des prises de décision qui induisent des actions ou des changements de la part de l'entreprise. Ce processus de veille est souvent rapproché de celui du renseignement (militaire) dont il tire ses origines. Processus habituellement présenté sous forme cyclique :



Christophe Deschamps, dans l'avant-propos du livre blanc « *Méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique* » écrit « *A quelques exceptions près, les ouvrages consacrés à la veille stratégique ou à l'intelligence économique passent de la phase « Recherche d'information » à la phase « Diffusion/communication » en « glissant » sur celle, pourtant essentielle d'une Analyse, qu'on ne sait trop « par quel bout prendre ».* »

Je partage ce constat et je vais un peu plus loin en disant que cela se retrouve également dans les usages en entreprise mais aussi dans le business model de la veille en France, trop axé sur le logiciel de collecte et de diffusion.

Les réseaux sociaux et autres « outils 2.0 », qu'ils soient publics ou d'entreprises, révolutionnent les possibilités de la veille, tant sur la collecte de l'information que sur sa diffusion, la valeur ajoutée est donc plus que jamais sur l'expression des besoins, le sourcing et l'analyse. Paradoxalement, ces nouveaux outils ont remis l'humain au cœur de la valeur. Pour illustrer mon propos : que choisissez-vous entre quelques excellents « curateurs », experts d'un domaine, et un corpus de plusieurs dizaines de milliers sources ?

L'esprit de cet article est donc d'inciter à consacrer plus de temps et de budget à la ré-interrogation constante de l'expression des besoins, au renseignement humain (voir article de Fabrice Frossard), et à l'analyse qui passe par le développement de l'intelligence collective au sein et en dehors de l'entreprise.

Voici donc un tutoriel, qui se cantonnera aux bases, sur Yahoo Pipes, un outil gratuit et robuste qui, avec de la méthode, un peu d'astuce et une connexion à d'autres outils gratuits peut satisfaire parfaitement les besoins de collecte, de tri et de diffusion d'une grande partie des entreprises, notamment des PME.

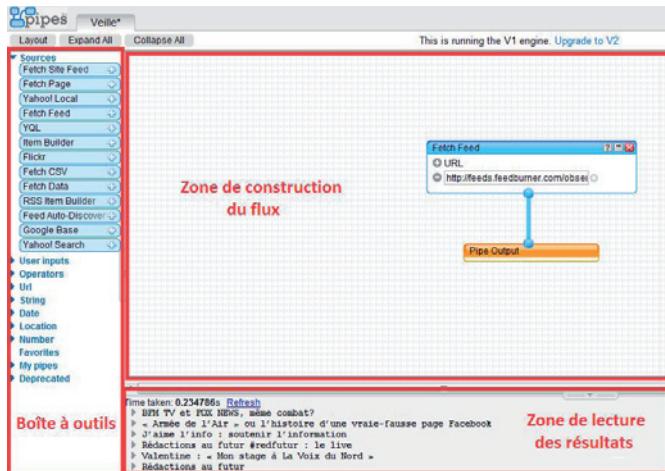
## Présentation de Yahoo! Pipes

Yahoo! Pipes est une application web créée par Yahoo en 2007. La version beta a été inaugurée le 7 février 2007. Elle bénéficie d'un véritable succès d'estime, preuve en est la communauté très active sur son site, faisant même dire à Tim O'Reilly qu'*« un pas important dans l'Internet venait d'être franchi »*. Malgré cela, on ne peut pas dire que Yahoo fasse des efforts démesurés de communication sur son outil. Cela est peut-être dû au fait que le service n'est pas intuitif, de prime abord.

L'idée est de mettre à disposition une interface graphique simple permettant de faire de la programmation grâce à des pipes. « *Un «pipe» (tuyau) est un canal de communication entre deux programmes, reliant la sortie de l'un à l'entrée de l'autre. L'idée étant de réaliser des tâches complexes en chaînant une succession de programmes simples* ».

Le service permet de faire communiquer différents éléments en permettant de les combiner, les trier, les conditionner pour arriver à un flux unique.

### Présentation d'un « pipe » :



Les éléments mis à disposition sont très variés. Citons en particulier, le flux RSS, élément principal de Pipes. Mais on trouve aussi des données XML, du Regex, des modules de recherche, des champs de saisie, des boucles, des compteurs, des modules de traduction, la possibilité de géolocaliser les informations...

Le tout compose une plateforme de gestion des flux. Les possibilités de combiner plusieurs « pipes » entre eux ainsi que de les partager ou bien d'utiliser des « pipes » créés par un autre utilisateur en font un outil très puissant.

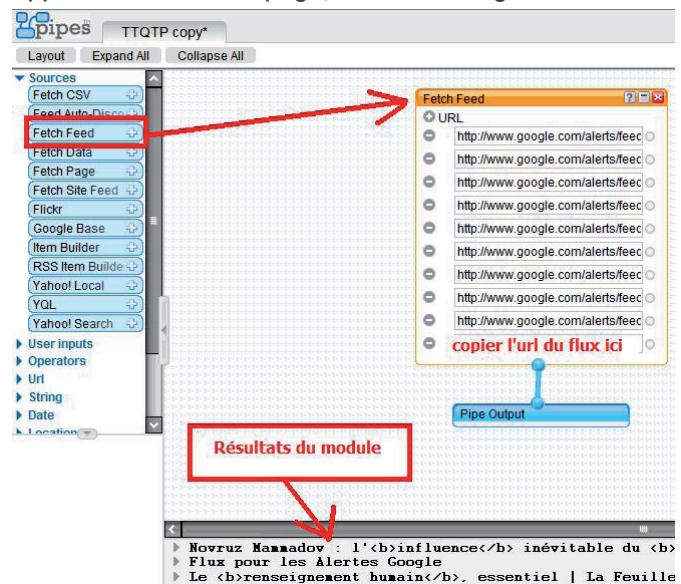
Pour l'utiliser, il faut disposer d'un compte Yahoo. Une fois le compte créé et connecté, cliquez sur le bouton « Create a pipe ».

Voici les étapes et les six modules que nous utiliserons pour un usage basique :

#### « Fetch feed » :

Glissez-déposez le module « Fetch feed » sur la page blanche et collez les différents flux RSS que vous voulez suivre dans le module. Si on insère plusieurs flux dans ce module, il n'en sortira qu'un, donc c'est un excellent outil pour fusionner les flux RSS.

Pour voir le résultat du module, on doit cliquer sur le haut, celui-ci va devenir orangé et les résultats vont apparaître en bas de page, dans la zone grisée.



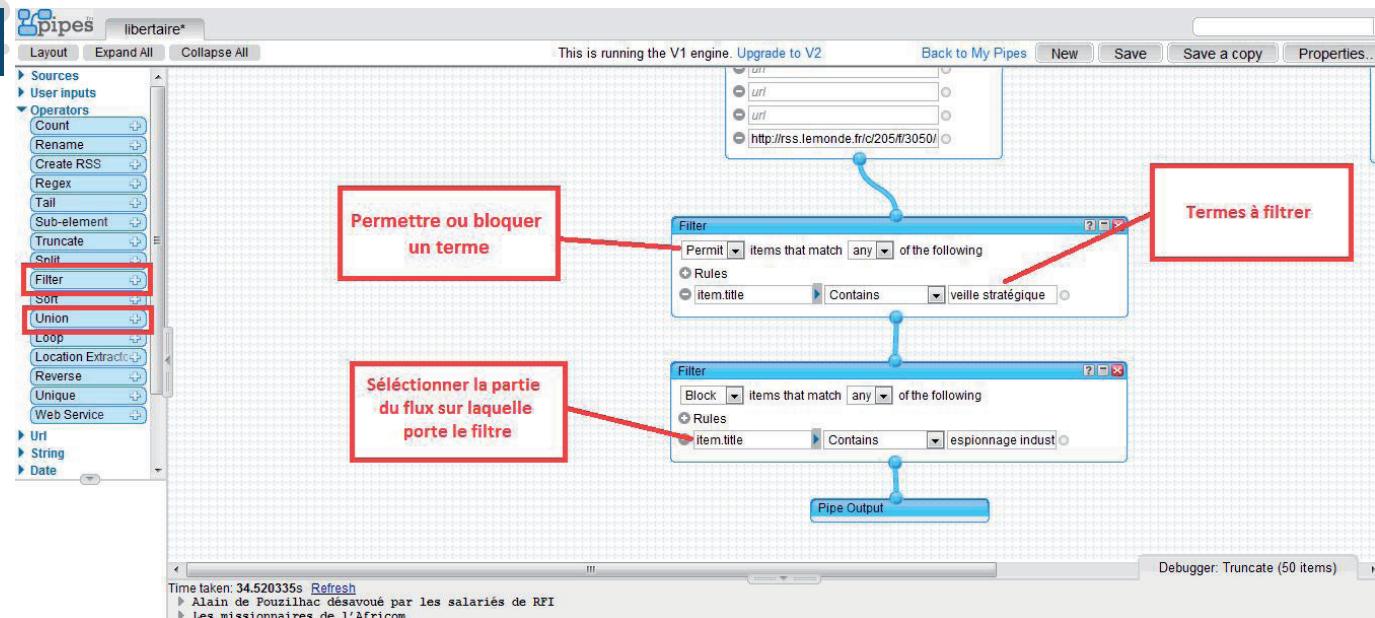
#### « Union » :

Le module « Union » permet de fusionner les flux provenant de plusieurs modules.

#### « Filter » :

Les filtres permettent de bloquer des articles, ou à l'inverse de les laisser passer. Ces filtres peuvent être posés à partir de mots contenus :

- dans la description des articles contenus dans le flux ;
- dans les titres des articles du flux ;
- dans l'adresse du site internet d'où provient le flux (pratique pour filtrer des sources inadéquates remontées régulièrement, par les alertes Google par exemple).



Ainsi dans cet exemple, nous prenons le flux RSS du site du journal Le Monde pour pouvoir le filtrer.

Avec le premier filtre, nous permettons seulement aux articles contenant le terme « intelligence économique » dans leur titre de passer. Dans le second filtre, nous permettons seulement aux articles (traitant donc d'intelligence économique) ne possédant pas le terme « espionnage industriel » dans leur titre de passer. Nous pouvons ajouter des règles en cliquant sur « Rules » et élargir les restrictions ou les autorisations en choisissant le titre ET la description. En faisant ainsi, nous avons un flux RSS qui ne donnera que les articles du Monde traitant d'intelligence économique sans que ne soient évoquées les problématiques d'espionnage industriel.

#### « Unique » :

Module permettant de supprimer les éventuels doublons. Dans l'exemple qui suit, il y a une succession de 3 modules « Uniques ». En effet, l'outil ne permet pas de filtrer dans la globalité. Il faut donc choisir à chaque étape ce sur quoi porte le filtre, et lorsque l'on veut filtrer le tout, superposer les filtres qui peuvent porter sur les titres, les descriptions ainsi que les URL identiques. Cette façon de faire permet d'éviter les doublons en prenant en compte l'intégralité du flux.

#### « Sort » :

Permet de ranger les articles contenus dans le flux afin qu'ils soient classés du plus récent au plus ancien, il faut choisir Sort by « pubDate » in « descending » order.

#### « Truncate » :

Permet de limiter le flux à un nombre d'objets déterminé, ceci afin de ne pas l'alourdir avec des articles parfois vieux de plusieurs années.

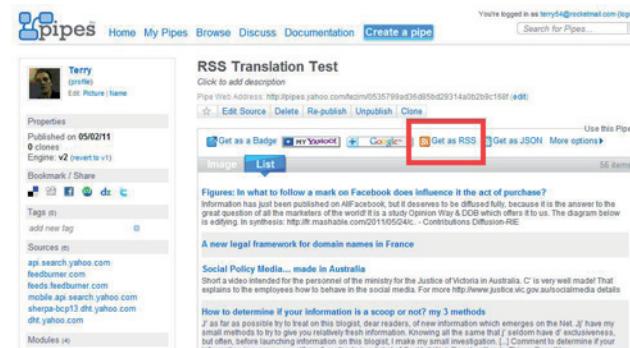
Yahoo! Pipes est un outil puissant, néanmoins, le nombre de sources peut grossir considérablement dans le cadre de la mise en place de certaines veilles. Il faut dans ce cas alléger les flux car ceux-ci peuvent ne plus se charger. Nous pouvons réduire le nombre d'objets au sein du flux avec le module « Truncate ». En faisant cela, on augmente le turn-over des informations qu'il contient et donc la fréquence de consultation de la part du veilleur.

L'outil possède un module de traduction des flux utilisant la technologie de traduction Yahoo! : Babelfish. Mais ce module ne donne pas entière satisfaction car :

- Il n'arrive parfois pas à traduire des objets de certains flux.
- La traduction n'est pas toujours compréhensible.
- L'article ouvert n'est pas traduit.

Voici un pipe standard que vous pouvez vous approprier pour commencer : [http://pipes.yahoo.com/pipes/pipe.edit?\\_id=35aa73fd9e2c5ada6c69de9db84c4472](http://pipes.yahoo.com/pipes/pipe.edit?_id=35aa73fd9e2c5ada6c69de9db84c4472)

N'oubliez pas de sauvegarder votre travail en haut à droite de la page. Pour acquérir le flux RSS créé, retournez sur la page d'accueil du tuyau créé et cliquez sur « Get the RSS » :



## D'autres outils gratuits, une fois « plugés » à Yahoo! Pipes vont démultiplier les possibilités de ce dernier.

Je ne détaillerai pas l'usage de ces outils dont on peut trouver d'excellents tutoriaux par ailleurs mais je vous en donne une liste non exhaustive:

### Collecte :

- Alertes Google : permet de surveiller l'actualité en temps réel de la presse et de certains réseaux sociaux, les blogs, les vidéos et les discussions crawlés par le puissant Google.
- TwitterSearch : permet de créer un flux RSS pour surveiller l'activité sur Twitter.
- Diphur : permet de créer un flux RSS sur un site qui n'en propose pas.

### Tri :

Les opérateurs booléens dans la constitution des alertes permettent de filtrer à la source.

### Traduction :

Mloovi, un excellent outil de traduction de flux RSS utilisant l'API de Google et permettant de traduire directement dans Yahoo! Pipes a disparu. Dans l'attente de l'arrivée d'un équivalent fiable, nous devons nous contenter d'utiliser Google Reader, ce qui nous oblige à utiliser ce lecteur RSS dans le cadre d'une veille à l'international. Pour nous consoler, rappelons que Google permet de traduire plus qu'honorblement et gratuitement 53 langues.

### Diffusion :

Nous pouvons utiliser le flux dans un lecteur RSS mais certains préfèrent recevoir périodiquement une newsletter dans leurs boîtes mail. Pour créer une newsletter automatique, il faut aller dans Feedburner.

### Stockage :

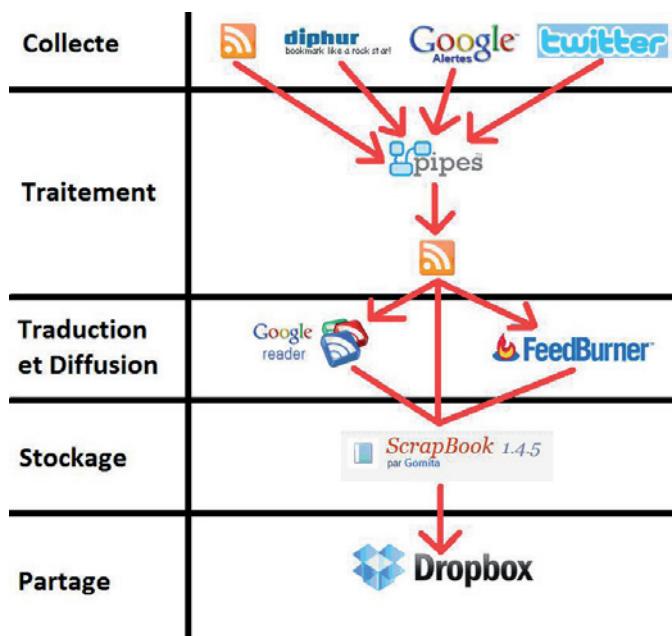
De nombreux articles ou pages web peuvent disparaître, pour éviter de perdre l'information, il peut être judicieux d'aspirer ces pages et de les stocker.

Scrapbook, un add-on Mozilla permet de faire cela. Il propose également un moteur de recherche performant qui permet de retrouver des articles au sein de la base de données créée. Ce moteur de recherche est également pratique car il surligne en jaune, dans les pages, les requêtes effectuées.

Partage de la base de données au sein d'un groupe de travail :

Il est possible de mettre à disposition la base de données constituée par le veilleur à un groupe de travail sur un dossier partagé. Il suffit que chacun des collaborateurs soit équipé de Scrapbook pour bénéficier du moteur de recherche et que le dossier de partage de la base se trouve sur Dropbox.

## Schéma global de la plateforme de veille gratuite.



# Frédéric Martinet



Frédéric Martinet, Consultant veille stratégique, veille concurrentielle et systèmes de veille et fondateur d'Actulligence Consulting. Maître de conférences associé à l'IUT de Montluçon (Université Blaise Pascal). Geek dans l'âme.

Blog : [Actulligence](#)

Twitter : [@actulligence](#)

## ■ | Comment qualifier ses sources d'information ?

Le métier du veilleur fait que ce dernier est amené à collecter, à consulter et à qualifier de l'information.

Il ne s'agit bien évidemment là que d'un bref raccourci très loin d'être exhaustif des nombreuses tâches qu'effectue le veilleur.

Aujourd'hui les avis sont nombreux et parfois mitigés sur les difficultés rencontrées par les veilleurs dans l'exercice de leur métier suite à l'explosion de l'information numérique.

Certains, comme moi, sont convaincus que l'infobésité est devenu un frein majeur à la veille alors que d'autres pensent que l'infobésité n'existe pas vraiment<sup>1</sup>, qu'elle a toujours existé et qu'il s'agit surtout de savoir s'adapter par ses comportements, ses usages, ses outils.

Un des facteurs de la croissance de cette masse d'information vient de la multiplication des médias et des auteurs.

Si l'on entend par média « *un dispositif de communication et de large diffusion de l'information quels que soient sa nature et son objet*<sup>2</sup> », l'on peut considérer que chaque site Web, chaque réseau social, chaque dispositif de micro-blogging est un média à l'intérieur du média Internet.

1 « Infobésité : Arrêtez avec ce non-sens » Aref JDEY

2 Dans le Dictionnaire de l'information, par S. Cacaly, Y. F. Le Coadic, P-D. Pomart, Eric Sutter page 147

Chaque compte individuel Twitter, chaque profil Facebook, chaque blog,... possède le potentiel pour devenir un média.

Un des usages du professionnel de l'information, qui par ailleurs existe depuis l'aube de l'humanité, afin de canaliser ce flot d'informations, est de prioriser certains canaux d'information, qu'il s'agisse d'un auteur d'information primaire ou bien « simplement » un infomédiaire.

Mais quelles sont les méthodes et les moyens pour qualifier une source d'information ?

### Qualifier une source d'information

Tout d'abord une des méthodologies d'évaluation d'une information nous amène quelques éléments de réponse.

Avec 5 critères traditionnels d'évaluation d'une information il nous est proposé d'adopter une démarche de questionnement systématique sur l'information :

- L'information est-elle exacte tout simplement ? Si je n'ai pas le moyen de le savoir puis-je déceler certaines erreurs ? A-t-elle fait l'objet d'un contrôle avant sa publication ?
- L'auteur est-il qualifié ? Jouit-t-il d'une bonne réputation ?
- L'information est-elle objective ou partisane ? Comporte-t-elle des préjugés ?

- L'information a-t-elle été mise à jour ? De quand date-t-elle ?
- L'information traite-t-elle le sujet de façon exhaustive, complète ou superficielle ?

A défaut de pouvoir juger de l'exactitude d'une information, ce qui est souvent le cas pour un veilleur qui œuvre dans un secteur technique ou spécialisé et qui n'a pas la connaissance sectorielle requise, les questions ci-dessus permettent donc de qualifier des composantes périphériques à la création de l'information. Les questions précédentes nous amènent à créer de la métainformation qui, à défaut de certitudes, renforcera ou affaiblira une hypothèse faite sur l'exactitude.

Nous pouvons faire de même avec une source d'information<sup>1</sup> et la soumettre à une grille de lecture.

a) **Concernant la création de l'information** nous pouvons nous poser de nombreuses questions sur les processus éditoriaux qui nous permettront d'estimer le risque qu'une information inexacte soit diffusée.

- La source d'information a-t-elle mis en place un comité éditorial ou un comité de rédaction ?

- La source d'information a-t-elle recours à des experts professionnels préalablement à la diffusion d'informations qu'elle n'a pas compétences à juger ?

- La source d'information est-t-elle indépendante éditorialement parlant ? Peut-elle subir des pressions ?

b) **Concernant les auteurs et les éditeurs** nous sommes également en droit de nous poser les mêmes questions :

- Les journalistes ou rédacteurs officiant dans la source d'information sont-ils compétents ? Si oui sur quels sujets en particulier ?

- Ont-ils une qualification spécifique pour traiter certains sujets ?

- Les auteurs sont-ils réputés parmi leurs pairs ? Parmi les professionnels des sujets qu'ils traitent ?

- Les auteurs et rédacteurs sont-ils indépendants ? Leur connaît-on des sujets de prédilection ?

---

<sup>1</sup> L'Université de Cornell propose également une liste de questions à se poser dans « Critically Analyzing Information Sources » ou bien encore l'Université de l'Indiana avec « Don't believe everything you read »

c) **Concernant l'objectivité de la source** on pourra étudier un ensemble d'aspects importants tels que :

- L'indépendance financière de la source par rapport à des acteurs économiques et par rapport aux partis politiques.

- Si elle n'est pas indépendante financièrement d'un acteur économique la qualification de cette source d'information pourra nous mener à remonter dans les relations capitalistiques et personnelles de ses dirigeants (ou dans le cas d'un blog de son auteur plus simplement.)

Certes, cette liste de questions peut sembler longue et fastidieuse, et c'est d'ailleurs le cas pour certaines sources d'information importantes qu'il faudra prendre le temps d'appréhender, de déchiffrer. On s'aperçoit d'ailleurs régulièrement de l'intérêt de ces quelques questions et l'on en entend parler ponctuellement lorsque qu'il y a d'ailleurs eu désinformation...lorsque bien évidemment on apprend qu'il y a eu désinformation.

Les exemples ne manquent pas. Dernièrement l'affaire Renault, l'intoxication alimentaire par E. Coli en Allemagne, un peu plus loin dans le temps ce splendide exemple<sup>2</sup> de France 2 et de Libération qui qualifient très mal leur source d'information en annonçant le suicide de 147 « otakus ». Et il y en a encore bien d'autres. Tous ont cela en commun deux points essentiels :

- L'information n'a pas été vérifiée par celui qui la diffuse (et pour certains cas par ceux qui la commentent...)

- La source d'information a été surévaluée en termes de fiabilité

La mauvaise qualification de la source d'information est souvent la cause de désinformation.

A l'heure où les auteurs individuels, devenant eux-mêmes des sources d'information, se multiplient, il est donc essentiel de qualifier correctement le vecteur d'information. Cela comporte toutefois quelques limites.

---

<sup>2</sup> Voir la synthèse de la propagation de cette rumeur proposée par Christophe Asselin sur son site Intelligence-Center

## De la limite de la qualification sociale de l'information

Afin de contourner le problème d'infobésité, l'on voit de plus en plus se développer l'utilisation des médias sociaux dans les métiers de la veille.

Ces mécanismes consistent, en partie, à suivre une ou plusieurs personnes de « confiance », c'est-à-dire qualifiées, réputées ou en qui l'on a confiance, sur des médias sociaux de type Twitter et à s'appuyer sur leur flux d'information partagé thématique, et à s'appuyer sur leur effort de veille.

On attribue des qualités à cette personne et l'on va considérer que l'information qu'elle rediffuse est intéressante. Il s'agit donc d'un acte de qualification d'une source d'information bien qu'il y ait ici un abus de langage sur le mot « source ».

Y compris dans ce cas un peu particulier, il est important de se poser des questions sur cette source d'information :

- Quels buts poursuit-elle lorsqu'elle partage cette information ?
- Qui en est le propriétaire (indépendance professionnelle par rapport au sujet traité ? Qualification ? Réputation ?)
- Quel système de veille et de qualification de l'information a-t-elle mis en place ?

Lors du recours à des mécanismes de veille sociaux, le risque de désinformation est à mon sens accru s'il ne comporte pas de garde-fou. Tout intermédiaire a un coût. Dans le monde de l'information, l'intermédiaire nous dissimule parfois le véritable auteur et donc la qualification à ce dernier qui pourrait nous éclairer sur l'information, les mécanismes de collecte mis en place et donc l'exhaustivité de la couverture sur un sujet, ses véritables buts et ses motivations qui peuvent être parfois incompatibles avec une information juste et entière.

## Revenir à l'information

En aucun cas toutefois la qualification d'une source ne devrait nous permettre de présumer de l'exactitude d'une information même.

La qualification d'une source d'information ne nous apporte que des métas informations sur les informations

qu'elle distillera et ne nous apporte jamais la certitude qu'une information sera vraie ou fausse.

Accorder aveuglément, par un mécanisme d'héritage, à des informations émanant d'une source qualifiée très favorablement la qualité d'information exacte, c'est s'exposer à un risque de désinformation non négligeable.

De fait, le veilleur devra systématiquement favoriser, dans le cas d'informations sensibles ou importantes, la vérification de l'information elle-même.

En cela, les processus de veille collaboratifs permettent par des systèmes de workflows par thématiques, de recourir à des expertises de personnes « sachant » valider ou invalider une information.

Si l'infobésité est certes un problème, elle ne devrait jamais amener le veilleur professionnel à oublier les fondamentaux de l'exercice de son métier, maîtriser ses processus de collecte et de qualification de l'information.



Auteur : Frédéric Martinet - Actulligence Consulting  
[www.actulligence.com](http://www.actulligence.com)

# Olivier Mamavi



Olivier MAMAVI est directeur de Megalink, un moteur de veille dédié aux marchés publics. Par ailleurs, il prépare une thèse de doctorat en gestion sur le pilotage des réseaux d'entreprises au laboratoire CEREGE de l'Université de Poitiers.

## Analyse et cartographie des réseaux sociaux

Une démarche de veille repose sur la capacité d'observer son environnement, les acteurs qui le composent ainsi que leurs relations. L'analyse des réseaux sociaux offre une méthode, des concepts et des outils pour représenter et analyser ces acteurs et leurs relations. Elle permet également de mesurer un ensemble d'indicateurs sur la cohésion et le pouvoir au sein des réseaux.

L'essor de l'Internet et du Web a popularisé l'observation de grands réseaux sociaux. Les nouvelles technologies de l'information permettent d'étudier et de surveiller tous les systèmes de relations, notamment : les réseaux de connaissance (deux individus sont reliés s'ils se connaissent), les réseaux de contact physique (deux individus sont reliés s'ils ont été physiquement en contact), les réseaux de collaboration (deux individus sont reliés s'ils ont travaillé ensemble), les réseaux d'échanges (deux entités sont reliées si elles ont échangé un courrier électronique par exemple).

### Une démarche ancienne

L'analyse des réseaux sociaux est une discipline ancienne. Déjà en 1934, le sociologue Moreno proposa avec le « sociogramme », une méthode originale pour représenter les données relationnelles. Mais on accorde à l'anthropologue Barnes (1954) un rôle pionnier dans l'introduction de graphes en sciences sociales, avec son analyse des réseaux sociaux d'une petite commune

norvégienne. Il montra comment s'organise une communauté à partir de la chaîne de relations entre ses habitants. Le psychologue Milgram (1967) va vulgariser ce type de démarche avec son expérience du « petit monde ». Il démontre que, dans une société de masse, pratiquement tous les individus sont reliés les uns aux autres dans un vaste réseau, et que la distance moyenne entre deux individus quelconques devrait être d'environ 5 intermédiaires. La transcription systématique des données relationnelles sous forme de graphe a, ensuite, été généralisée sous l'impulsion de White (1976) et des travaux de l'école structuraliste de Harvard : c'est la « Social Network Analysis » (SNA), et le développement d'un ensemble de concepts ou d'outils fondés sur la théorie des graphes. Cette théorie mathématique se base sur des modèles algébriques et du calcul matriciel pour représenter et formaliser des données relationnelles.

Aujourd'hui, les applications qui s'appuient sur ces concepts sont nombreuses. Les informaticiens du monde entier ont très vite compris tout l'intérêt de développer des algorithmes de mesure de la réputation, de détection de communautés ou de prévisions de relations. Facebook, par exemple, s'appuie sur l'analyse des relations au sein de sa plateforme pour proposer son système de recommandation de liens.

## Principes et objectifs

L'analyse des réseaux sociaux considère la société comme un système d'individus reliés par des relations que l'on peut représenter sous la forme d'un graphe. Un graphe est un schéma constitué par un ensemble (supposé fini) de points et par un ensemble de flèches reliant chacune deux points. Les points, qui peuvent correspondre à des individus ou des structures, sont appelés « nœuds » et les flèches, « arcs » du graphe. Le graphe est donc un outil de visualisation des réseaux de relations, mais il est surtout un instrument pour calculer des propriétés relationnelles. On peut ainsi classer les nœuds et explorer les liens. Dans la pratique, il existe deux grandes catégories d'indicateurs pour analyser les réseaux sociaux.

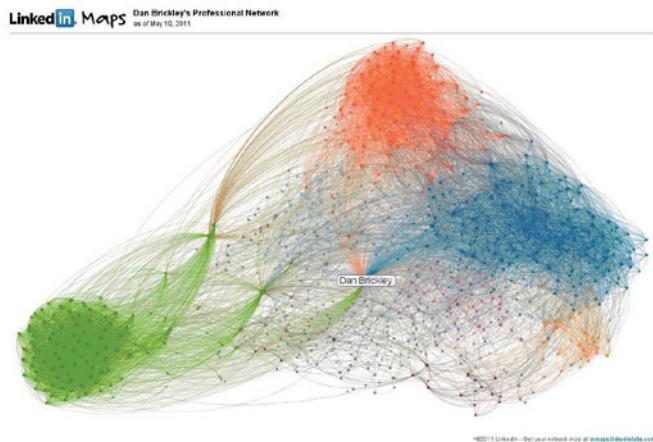
La première vise à identifier la cohésion au sein du réseau. La cohésion correspond à un groupe d'individus entre lesquels on constate l'existence de relations fortes plus ou moins directes. La cohésion est déterminée lorsqu'on identifie des « cliques », c'est-à-dire des groupes dans lesquels tous les individus sont reliés directement entre eux ; ou des « clans », c'est-à-dire des groupes d'individus reliés par des liens indirects.

La seconde catégorie d'indicateurs permet d'identifier la position, plus ou moins dominante, d'un individu au sein du réseau. Elle peut s'évaluer à partir des scores dits de « centralité ». Trois scores de centralité sont particulièrement utilisés. La centralité de degré exprime la popularité d'un acteur dans le réseau, c'est-à-dire le nombre de connexions directes d'un individu avec les autres. La centralité de proximité identifie les individus les plus proches des sources de pouvoir et d'influence, c'est-à-dire rapidement joignables par l'ensemble des autres membres du réseau. La centralité d'intermédialité correspond à la capacité d'un individu à exploiter, à son avantage, la relation qu'il a avec deux autres acteurs non reliés.

## Carte d'acteurs

Pour exploiter ces indicateurs nous avons besoin de déterminer, en permanence, la position qu'occupent les individus au sein du réseau. Comprendre qui est important dans un réseau et quelles sont ses affinités rend indispensable l'utilisation d'une carte. La carte est composée d'un graphe avec des indicateurs. La construction du graphe s'appuie sur deux types de données. Tout d'abord, des informations sur les profils des individus ; ensuite, des données sur la nature et l'intensité des relations entre les individus.

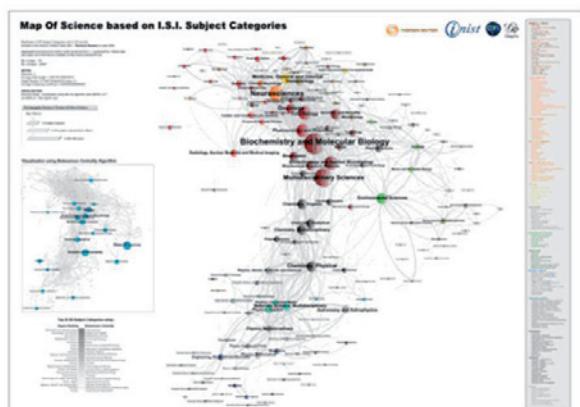
Inmaps lancé en janvier 2011 par le laboratoire de LinkedIn illustre le type de graphe « égocentré » qui peut être réalisé. L'outil permet de visualiser le réseau d'un contact au travers d'une carte. Avec l'exemple ci-dessous, on peut identifier, en un coup d'œil, les principales catégories du réseau d'un individu en fonction d'un code couleur, les contacts centraux, les marginaux ou ceux ayant une position d'intermédiaire entre deux groupes.



## Carte sectorielle

Au-delà des cartes du réseau d'un individu, un autre niveau d'analyse plus globale peut être réalisé. Il permet d'avoir une vision complète d'un réseau (par exemple l'ensemble des relations d'un groupe de travail, d'une communauté, d'une organisation, d'un secteur d'activité ou d'un marché).

Les cartes produites par l'atelier de cartographie sont une bonne illustration de graphes complets de réseaux. Ils ont indexé des millions de publications issues de plus de 6000 revues scientifiques et contenues dans la base de données du site « web of sciences ». La carte des sciences qu'il propose, met en évidence l'activité scientifique dans 14 domaines scientifiques. Il permet, entre autres, de détecter les catégories émergentes ou de montrer l'interdisciplinarité des travaux de recherche.



## Vers des systèmes de recommandation

L'une des principales perspectives de l'analyse des réseaux sociaux est de décrire la structure relationnelle d'un réseau en identifiant les groupes d'individus ayant le même profil relationnel. Deux individus ont le même profil relationnel au sein d'un réseau s'ils y occupent la même place, ou la même position, c'est-à-dire s'ils ont les mêmes relations (ou des relations relativement similaires). Ce découpage du réseau en sous-groupes met en évidence les similitudes et permet de déduire les rôles ou les fonctions d'individus. Les individus ayant un même profil relationnel peuvent avoir les mêmes amis, les mêmes centres d'intérêt et se voir offrir les même opportunités et ressources. C'est donc à partir de ces graphes que se conçoivent des moteurs de recommandations qui vous conseillent des sorties, des films, des restaurants, des livres...

## Pour aller plus loin

### Bibliographie :

Degenne, A. et Forsé M. *Les réseaux sociaux*, Armand Collin. 1994

Lazega E. *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, P.U.F. 2007

Mercklé P. *les réseaux sociaux, les origines de l'analyse des réseaux sociaux*, CNED, ens-lsh, 2004 (lire en ligne)

Marcon C. et Moinet N. *Développez et activez vos réseaux relationnels*, Dunod, coll. Efficacité professionnelle, septembre 2004 & avril 2007 pour la deuxième édition revue et augmentée

### Outils d'analyse de réseaux sociaux :

NodeXL est un module gratuit adossé au tableur de Microsoft Excel qui permet l'analyse et la visualisation de réseaux. Ce logiciel est paramétré pour importer et cartographier automatiquement les éléments provenant de quelques-uns des principaux réseaux sociaux: Twitter, Flickr et Youtube.

Gephi est un logiciel libre sous licence GPL3 dédié à l'analyse des réseaux. Il permet une analyse très visuelle des réseaux et surtout des données associées aux nœuds (et éventuellement aux arcs). Les résultats attendus sont des cartes, que l'on peut lire et partager.

# Philippe Boukozba



Consultant multilingue (français, anglais, espagnol) spécialisé en Mind Mapping et Social Media, basé à Madrid. Mon travail consiste à aider les organisations à déployer des méthodes et des outils innovants : Mind Mapping, plate-formes de collaboration, outils web 2.0 et réseaux sociaux.

Blog : Heuristique

Twitter : @heuristiquement

# Le mind mapping : outils et pratiques

## Structurer un grand nombre de données avec le mind mapping

## Pourquoi le mind mapping ?

Le mind mapping est une méthode de représentation et de structuration des idées basée sur la psychologie cognitive et les découvertes sur la nature non-linéaire et associative de la pensée. Dès les années 70, le psychologue britannique Tony Buzan formalisait une première méthode baptisée « Mind Mapping ». Bien que cette méthode doive autant à Tony Buzan qu'à de nombreuses recherches précédentes, notamment aux travaux sur les réseaux sémantiques d'Allan Collins et Ross Quillian, il s'en attribue la paternité. Le Mind Mapping est aujourd'hui utilisé dans un nombre croissant d'entreprises.

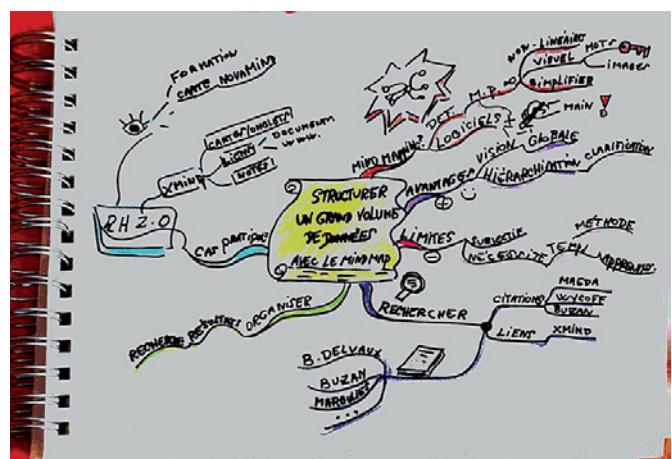
« Avec de l'organisation, un ensemble composé de nombreux éléments semble plus réduit » (John Maeda, De la simplicité)

Le Mind Mapping met en œuvre une approche non-linéaire, visuelle, synthétique et holistique de l'organisation des idées. Celles-ci rayonnent sous forme de branches hiérarchiquement organisées autour d'un centre qui représente le thème principal. Plus on s'éloigne du centre, plus on entre dans les détails, plus on se rapproche du centre, plus on accède aux catégories principales. La méthode utilise des principes de simplification : le plus possible des mots-clés au lieu de phrases, faire appel à des repères visuels (couleurs,

pictogrammes), créer des catégories représentées par des branches.

Personnellement, je me sers de cette méthode au quotidien : planification de mes tâches, préparation de mes formations, conférences, billets de blogs...

Avant d'écrire cet article, j'avais réalisé une carte sur mon bloc-notes en guise de première étape pour mettre de l'ordre dans mes idées :



## Les avantages de la méthode pour structurer une recherche

Le mind mapping permet de révéler les liens entre les concepts et de clarifier les idées avec une structuration à la fois hiérarchique et simple. Il favorise une approche créative et motivante pour les travailleurs de la connaissance. De nombreux utilisateurs témoignent de

leur satisfaction à utiliser cette méthode ; on synthétise et structure les concepts avec un mode ressenti comme naturel et clarificateur.

La méthode permet de décomposer la complexité d'un thème en plusieurs couches hiérarchisées, notamment avec un logiciel qui permet d'ouvrir ou de fermer les branches. D'autre part, l'organisation de l'information dans l'espace permet de « naviguer » dans les concepts relatifs à un thème, favorisant la découverte de nouvelles associations, c'est pour cela que la traduction française de « mindmap » est « carte heuristique ».

Autre avantage de la méthode : il existe un très large choix de logiciel dédiés, tant gratuits que payants. Cette richesse s'associe avec une communauté croissante d'utilisateurs de par le monde.

### Les limites

Le mind mapping fait appel à notre subjectivité et l'organisation de l'information qui en résulte est avant tout personnelle ou partagée par un groupe ou une équipe. Les cartes ne répondent pas à un système de classification standard, reconnaissable par le plus grand nombre. D'autre part, utiliser le mind mapping efficacement requiert un temps d'apprentissage ou la participation à une formation sur le sujet.

## Cas pratique : structurer une recherche sur les Ressources Humaines 2.0

Pour illustrer mon propos et suggérer quelques bonnes pratiques, je propose d'organiser avec le Mind Mapping une recherche sur le thème « Ressources Humaines 2.0 »

La première étape du projet a consisté à faire un état des lieux de mes connaissances et des idées associées à ce sujet. Je suis partisan de commencer à la main, mon expérience m'a appris que conceptualiser à la main mobilise davantage mes connaissances que commencer à travailler directement avec un logiciel.

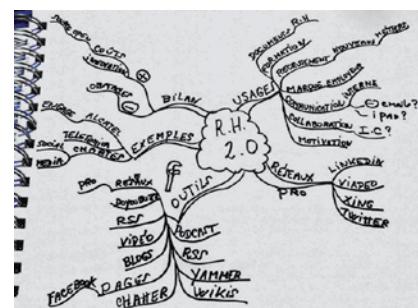
### 1. Premier jet : brainstorming avec Post-it



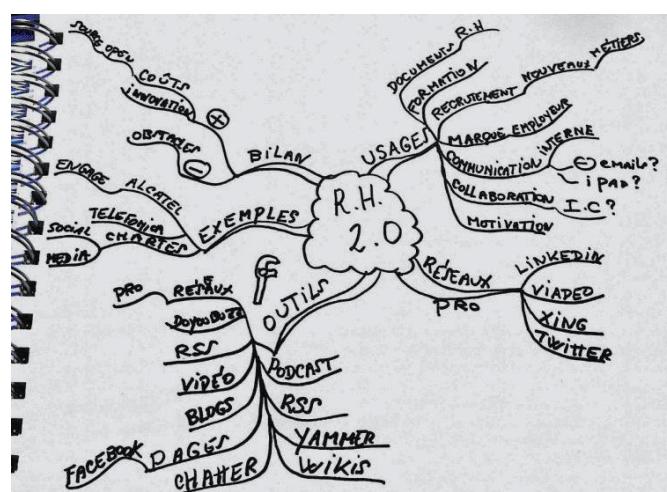
Sans rechercher à organiser mes idées, j'ai écrit une idée par Post-it et collé le tout sur un support lisse.

### 2. Tri et organisation du premier jet

On regroupe les idées par catégories.



### 3. Première carte heuristique pour structurer les idées



À partir des regroupements de Post-it, chaque groupe devient une catégorie et une branche principale. Chaque idée est attachée à une branche principale.

#### 4. Version numérique de la carte avec le logiciel XMind



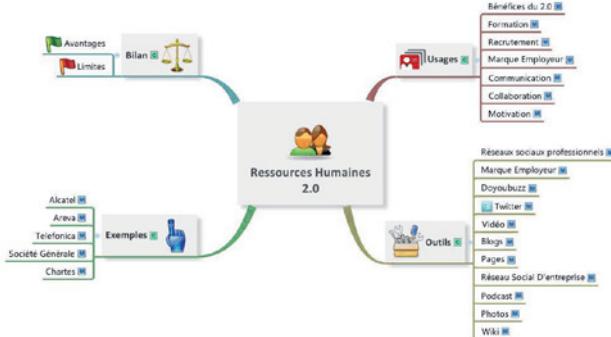
On reprend la structure de la carte manuelle avec le logiciel Open Source XMind. Ce logiciel de mind mapping possède de nombreux atouts :

- Multiplateforme (Windows, Linux, Mac)
- Version gratuite
- En français
- Prise en main intuitive
- Possibilité d'insérer des liens, des images, des documents

#### 5. Enrichissement de la carte numérique avec des liens Internet, des liens vers des documents, de nouvelles idées et des pictogrammes.

La carte est rapidement devenue complexe et une perte de clarté se fait ressentir. Il est temps de décomposer cette carte en sous-cartes afin de pouvoir gérer plus d'information sans perdre de vue la clarté et la simplicité.

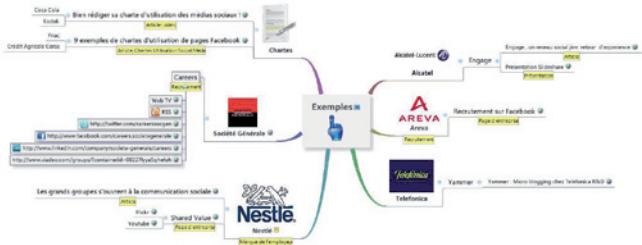
#### 6. Décomposer la carte complexe en plusieurs niveaux



Avec le logiciel XMind, il est possible de créer une structure de cartes liées entre elles par liens hypertextes, chaque sous-carte sera présente dans un onglet. J'ai mis en forme une « carte-sommaire » où les éléments

principaux sont chacun liés à une sous carte par lien hypertexte. En même temps, j'ai amélioré l'aspect visuel de la carte, en utilisant des pictogrammes trouvés sur le site IconFinder qui dispose d'une vaste bibliothèque de pictogrammes.

Si l'on clique par exemple sur la branche « Exemples » on pourra visualiser la carte suivante :



Dans la carte « Outils », j'ai intégré une note qui est visible lorsque l'on clique sur l'élément « Doyoubuzz »

Chaque sous-carte possède des liens vers des documents, des articles en ligne, des réseaux sociaux, des vidéos. Une présentation des différentes vues de ce document XMind est visualisable et téléchargeable ici.

#### Bilan

Commencer à organiser ses idées manuellement donne plus de profondeur à la démarche initiale d'exploration des idées. L'utilisation des Post-it et de la carte manuelle sont des moyens de réaliser une exploration des idées. Bien que nécessitant une période d'apprentissage voire de formation, le mind mapping constitue une méthode cohérente qui contribue à structurer efficacement et à clarifier l'information complexe. Elle fait appel à une organisation hiérarchique, des branches colorées, des mots-clés et des pictogrammes.

Le processus qui conduit à créer la carte est plus important que la carte elle-même.

Il est possible de cartographier un dossier complexe en le décomposant en un système de carte liées entre-elles. Le logiciel XMind donne un bon aperçu de ce que ce type d'application permet de réaliser. Les cartes par logiciel peuvent donner accès à des documents de tous types et à des liens Internet, ils peuvent aussi contenir des notes de texte qui s'ouvrent lorsque l'on clique sur l'élément associé.

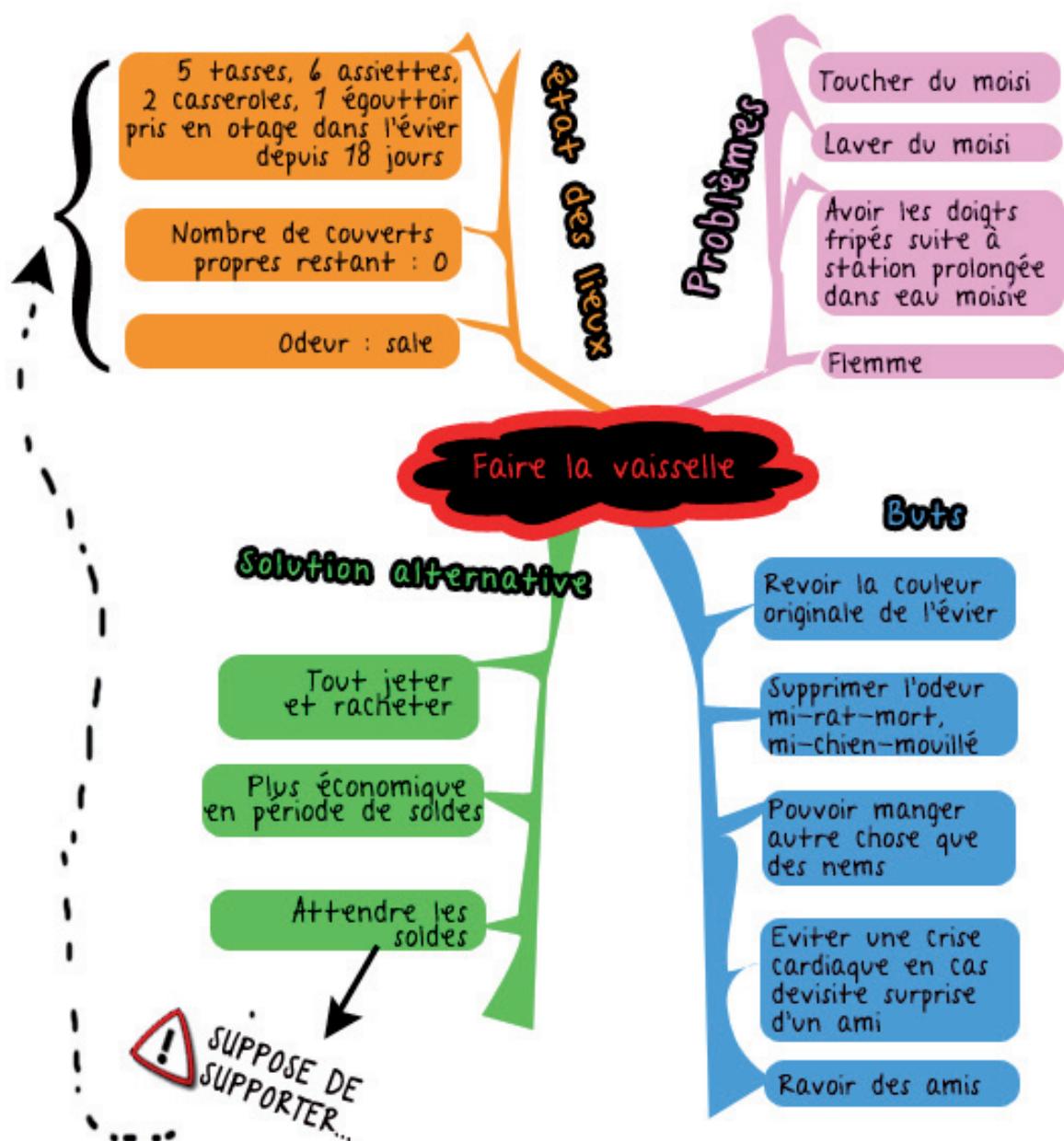


A un mauvais caractère. Mais un sur 140, ça va.

Blog : Klaire

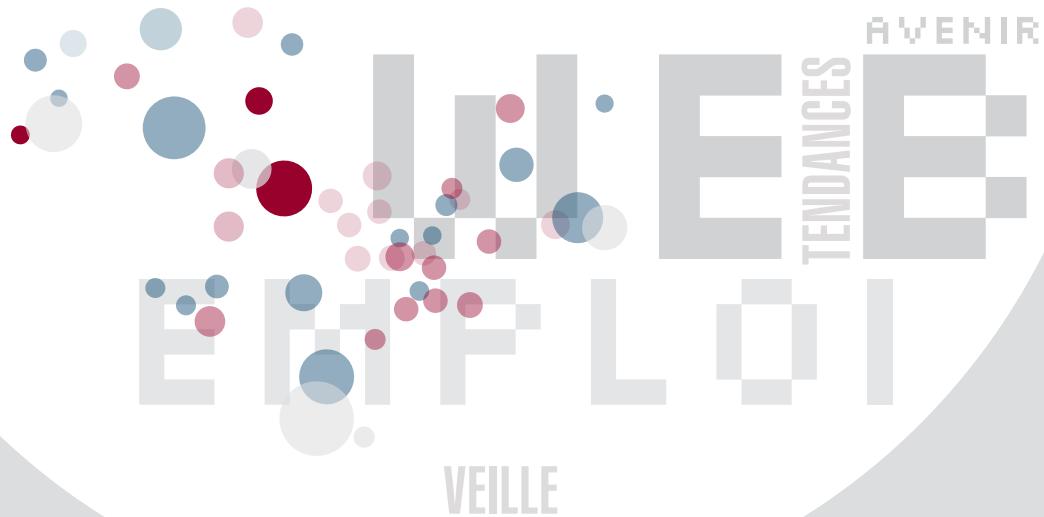
Twitter : @KlaireFr

## EXEMPLE DE CARTE HEURISTIQUE



## CHAPITRE 4

# LA VEILLE POUR LES TRAVAILLEURS DU WEB



## Flavien Chantrel



Flavien Chantrel est Community Manager de RegionsJob depuis 4 ans et formateur sur le thème du recrutement et des réseaux sociaux. C'est également un blogueur assidu, très actif sur Twitter. Il a créé le Blog du Modérateur lors de son arrivée chez Regionsjob en 2007.

Blog : [Le Blog du Modérateur](#)

Twitter : [@moderateur](#)

## ■ | La veille, pilier d'un certain community management

Le community management recouvre de nombreuses réalités. Véritable métier pour certains, simple fonction pour d'autres, la voie est encore longue pour bien délimiter les contours du poste. Ce qui est sûr, c'est que de multiples réalités cohabitent chez les professionnels actuellement en poste. Les niveaux de responsabilité diffèrent, de même que les champs d'intervention, le type de communautés ou la nature des tâches à effectuer. Il en va de même pour la veille. Du simple monitoring à la mise en place d'une veille thématique dans le but de rédiger du contenu, il est difficile de tirer un portrait type du travail de veille que doit faire le Community manager. Nous ne nous attarderons pas ici sur le monitoring et la surveillance de l'activité de sa communauté, aspects bien spécifiques du métier et déjà traités dans cet ouvrage. Un autre aspect de la veille me paraît intéressant : celui lié au contenu et à la maîtrise de son sujet.

### S'imprégner du secteur d'activité sur lequel on travaille

Une communauté se définit comme un ensemble de personnes liées par un intérêt commun. La plupart des Community managers travaillent sur des communautés de marque, car qui dit salaire dit généralement employeur. Les missions peuvent se concentrer sur une seule communauté (chez l'annonceur) ou sur plusieurs (en agence ou en freelance). Là où les communautés sont généralement motivées par un intérêt plus large que la

marque elle-même. Cela peut être un secteur d'activité (communautés RH), une passion (communautés cuisine, high-tech, ...) ou encore un besoin (communautés liées à un savoir-faire).

Le statut du Community manager dans cette communauté peut prendre différentes formes. Simple accompagnant des échanges pour certains, contributeur pour d'autres, créateur de contenus pour les plus impliqués. Il peut lui-même être expert de la thématique de par ses études et son expérience dans l'entreprise ou complètement étranger au sujet. Dans tous les cas de figure, le CM se doit d'être informé et à jour. La communauté comprendrait difficilement l'ignorance de la personne sur l'intérêt commun qui les lie.

C'est le premier rôle que doit tenir la veille pour les CM. Se faire une culture personnelle, engranger des connaissances et capitaliser sur ses dernières pour disposer d'un recul nécessaire à la compréhension des discours tenus. Sans se faire spécialiste, le CM doit au moins être un internaute éclairé. Une veille de qualité lui permettra à la fois de comprendre le(s) sujet(s) de prédilection de sa communauté mais aussi de suivre de près son actualité et son évolution. Cette base solide lui permettra d'améliorer ses échanges avec les membres.

A lui de faire en sorte que cette veille soit le moins chronophage et la plus fluide possible en sélectionnant les bonnes sources et les bons outils.

## Agréger le contenu et les talents

Le rôle du CM n'est pas forcément d'être un expert de sa thématique. Les analyses de fond et autres prospectives sont possiblement un plus mais rarement une obligation. De nombreuses informations sont déjà disponibles en ligne et une agrégation efficace de ces contenus permettra de renseigner efficacement sa communauté. Cela rejoint le statut controversé de curateur, cette nouvelle figure du web qui met en relief l'actualité d'un sujet de par sa sélection de liens. Cela constitue une vraie plus-value pour les membres de la communauté, leur permettant de limiter le bruit ambiant et de gagner du temps. Et donc de les fidéliser. Dans le cas où le community manager produit lui-même du contenu (blog, rubrique actualité d'un site), cette veille lui permettra à la fois de trouver des sources d'inspiration, de recouper ses sources et de se tenir au courant des nouveautés et de l'actualité. La qualité de sa veille jouera alors directement sur la qualité du contenu proposé.

Mais le contenu n'est pas la seule chose qui va permettre au community manager d'animer sa communauté. Un des buts de la veille est également d'identifier les talents, qu'ils soient extérieurs ou non à sa sphère de contacts. A lui de mettre en valeur leur travail et pourquoi pas de les faire participer directement au sein de sa communauté. Leurs intérêts communs est la pierre fondatrice de cette possible association, le travail du CM en matière de relationnel et de mise en valeur des compétences via la mise en place de projets où tout le monde a quelque chose à gagner sera son ciment. Mais encore une fois, pour cela, il devra lui-même être imprégné de son sujet, comme abordé au point précédent.

C'est finalement une des qualités principales que doit avoir le community manager. Etre capable d'identifier, de fédérer et de rassembler des talents, que ce soient des personnes ou des sources de qualité. Autrement dit, mettre sa force de travail au service des autres. Cela passe forcément par une veille efficace permettant de repérer ces talents

## Redistribuer l'information aux personnes concernées

L'information collectée lors du processus de veille ne doit pas rester à roupir dans votre agrégateur RSS. Une fois consultée, triée et contextualisée, elle doit être transmise aux bonnes personnes. La frilosité de beaucoup de salariés en entreprise pour tout ce qui concerne le web les prive de contenus frais pouvant pourtant les aider au quotidien. Le statut d'évangélisateur du CM prend ici tout son sens. C'est à lui de sensibiliser les autres acteurs de

son entreprise (ou de son client s'il travaille en freelance ou en agence) et de leur apporter du sens.

Cela peut concerner de nombreux services dans l'entreprise. Chaque cas de figure est bien sûr différent, mais les RH, le marketing, la communication ou encore les équipes commerciales peuvent être visées. Que ce soit avec des actualités sectorielles, des informations produits, les évolutions technologiques et techniques, les nouvelles formes d'organisation du travail ou encore l'actualité des concurrents. Au CM de trouver la bonne organisation pour gagner du temps lors de cette tâche et pour optimiser le traitement et la diffusion de l'information. Lecteur RSS, outils de curation, alertes... Les outils sont nombreux et le choix se fera en fonction des affinités et des impératifs.

Il est important de ne pas oublier non plus les membres de sa communauté. Savoir sélectionner et redistribuer l'information au cas par cas est un plus qui aidera à la fois à fidéliser les membres et à les impliquer. Le community manager doit donc réfléchir sa veille non pas uniquement pour lui, mais aussi pour les autres. C'est son rôle d'alerter les personnes concernées quand une information est susceptible de représenter un intérêt pour eux.

Ce ne sont bien sûr que quelques exemples de l'intérêt de la veille dans le community management. Chaque cas de figure étant différent, la veille sera adaptée aux besoins de la personne en poste et à ses missions. Ce qui est sûr, c'est que les informations recueillies avec une veille de qualité constituent la matière première à tout bon community manager. A lui de la travailler pour lui donner du sens et apporter de la plus-value aux membres de sa communauté, qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise.

# Sylvain Guéguen



Consultant web social & collaboratif et co-auteur du livre Le community management - Stratégies et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés publié aux éditions Diateino.

Blog : Akostic

Twitter : @Akostic

## ■ | Monitorer, et après ?

Le web est un territoire gigantesque où naissent chaque minute des centaines ou des milliers de conversations entre individus bien réels. Ils échangent sur des passions communes, partagent des expériences, expriment des opinions, etc. Les sujets de conversations sont très larges et peuvent toucher à des sphères personnelles ou professionnelles.

Parmi ces conversations, nous avons vu se développer au fil des années des discussions qui impliquent directement ou non les organisations. Il peut s'agir de personnes qui expriment une opinion vis à vis d'un produit / service, qui partagent leurs expériences en tant qu'employé au sein d'une société, etc. Finalement ces conversations impactent positivement ou négativement la perception des organisations concernées.

Dans ce contexte, le social monitoring décrit l'ensemble des outils et méthodologies qui permettent aux organisations d'identifier les conversations dont elles sont le sujet.

### Pourquoi mettre en place une démarche de Social Monitoring ?

Les intérêts d'une telle démarche sont multiples et peuvent difficilement être listés de manière exhaustive. Certaines conversations détectées pourront, en effet, générer une valeur pour

l'organisation que nous n'aurions pu identifier clairement en amont.

Cependant, voici les principaux intérêts qui peuvent amener une organisation à adopter une telle démarche :



**Identifier les mentions de la marque** : Dans un premier temps, on cherche à identifier les conversations concernant notre société. Il peut s'agir de conversations plus spécifiques concernant une marque, un produit / service, la politique RH ou autre. Dans ce cas, les organisations identifient les conversations pour en faire un rapport mais ne s'en saisissent pas pour prendre des décisions et mettre en place des actions.

**Identifier les opportunités ou les risques** : Ici, nous sommes dans une démarche plus active où les organisations ont dédié des ressources à l'activité de monitoring pour détecter de potentiels opportunités ou

risques business. Ces ressources sont amenées ensuite à prendre part aux conversations pour tirer profit des opportunités ou gérer les clients mécontents.

**Analyser les actions marketing** : Les outils de monitoring permettent d'analyser en temps réel l'impact des actions marketing sur les conversations. Lorsqu'une campagne TV est mise en place, il est possible d'analyser son impact sur les conversations et probablement sa perception par le public. Le monitoring devient ici un outil de pilotage des actions marketing qui permet aux équipes marketing de réagir dans un délai très court.

**Mesurer la satisfaction des consommateurs** : La mise en place d'une démarche de monitoring permet d'analyser en temps réel le niveau de satisfaction des consommateurs. Cette analyse s'appuie sur des machines mais doit être nécessairement complétée par l'intervention de personnes pour qualifier la tonalité des mentions. Ici, nous sommes dans une démarche passive où le social monitoring est utilisé simplement pour constater l'évolution d'une tendance.

**Optimiser la relation client** : Comme vous l'avez compris le social monitoring permet de détecter de potentiels consommateurs insatisfaits. Des membres de l'organisation peuvent alors prendre contact avec les personnes identifiées et essayer de trouver une solution adaptée à la problématique. Cela s'inscrit dans une logique de Social CRM où la satisfaction et l'expérience client sont au centre des préoccupations de l'entreprise.

**Développer sa connaissance client** : Le social monitoring permet aux organisations de capitaliser au fil du temps un grand volume de données et ainsi développer sa connaissance clientèle.

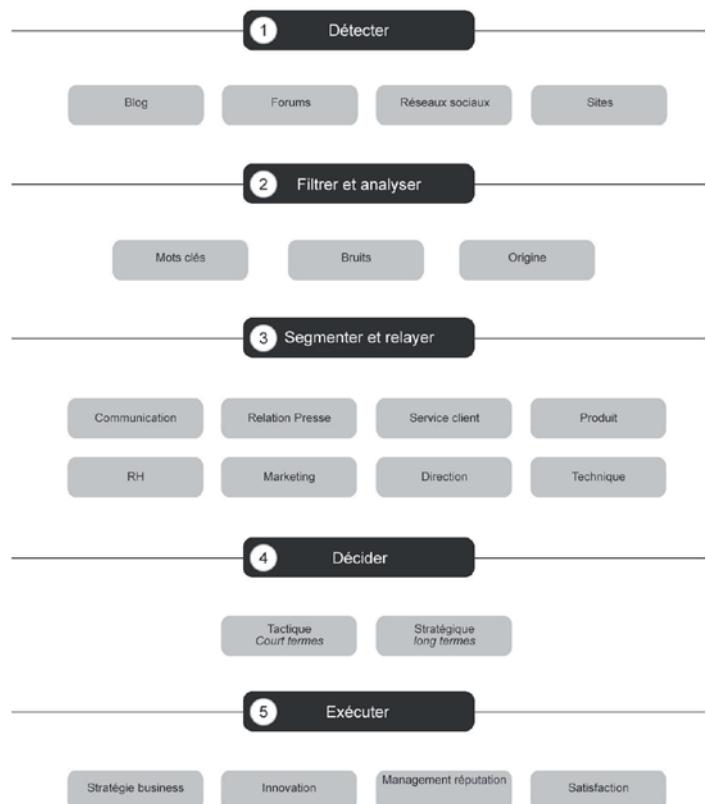
Comme vous pouvez le constater les objectifs cités ci-dessous correspondent à des niveaux de maturité concernant les problématiques de social business / entreprise 2.0.

Avant de vous lancer, vous devrez donc prendre le temps de définir précisément vos objectifs. Ceux-ci orienteront vos choix en termes de solution technique mais aussi la démarche de traitement à mettre en place.

## Comment traiter le flux d'information ?

En fonction des objectifs définis en amont, la méthodologie pourra être sensiblement différente. L'approche

présentée ci-dessous se veut plutôt généraliste et pourra être affinée en fonction des caractéristiques de votre organisation et de vos objectifs.



## Monitoring et système d'information

Dans le cadre d'une démarche centrée sur l'expérience consommateur, on se rend très vite compte de la nécessité de créer un lien entre les solutions de monitoring et le système d'information des organisations.

Les personnes qui sont en charge de répondre aux questions ou insatisfactions des consommateurs doivent pouvoir échanger rapidement avec des ressources en interne pour trouver une solution adaptée dans les meilleurs délais. Est ce que le mail est la meilleure solution dans ce cas là ?

Pour toute personne ayant travaillé en service client, il paraît évident d'intégrer les données collectées au CRM (solution technique) car cela permettra de conserver une trace des échanges et développer sur le long terme une meilleure connaissance de sa clientèle. C'est dans cette perspective que Salesforce, la solution de CRM en mode SaaS, a souhaité intégrer sur sa plateforme la solution de monitoring Radian6.

Par ailleurs, toutes les mentions ne concerneront pas uniquement le marketing ou la relation client alors

comment faisons-nous pour faire circuler l'information rapidement tout en ayant la possibilité de la réutiliser à posteriori ? L'architecture SI de nos organisations est en train d'évoluer et c'est certainement dans la couche collaborative qui émerge que nous trouverons des solutions.

## Monitoring et gouvernance

Quels service doit être en charge du social monitoring dans votre organisation ? Il n'y a pas là de réponse unique applicable à tous les contextes.

Une étude menée aux États Unis montre qu'en majorité, le monitoring est confié au Marketing ou au Relations Presse. Proches de la relation client et habitués à la prise de parole dans des contextes délicats, ces services semblent *a priori* plutôt en capacité de le gérer mais que font-ils des informations qui ne les concernent pas ? Restent-ils dans une démarche très cloisonnée ?

C'est certainement ce qui a conduit une société comme Dell à créer un département dédié au monitoring. J'entends déjà les voix s'élever pour dire : « Oh non ! Pas encore du Dell dans les exemples... ». Je sais bien que votre organisation ou que vos clients ne ressemblent pas à Dell et n'ont certainement pas le même volume d'informations à traiter.

Pourtant et comme souvent lorsque l'on parle de collaboratif, vous constatez comme moi qu'il y a un réel intérêt à rendre transversale la pratique du social monitoring pour que chaque département puisse tirer profit à court, moyen ou long terme des données agrégées. C'est ainsi aussi que l'organisation pourra dégager le maximum de valeur de la démarche mise en place.

Comme souvent lorsque l'on touche aux sujets du web social et collaboratif, on constate que le modèle pyramidal est un frein à l'efficacité collective et que le modèle *Hub and spoke* apparaît comme plus efficient.

## Le monitoring dans l'entreprise de demain

Comme nous l'avons vu le monitoring permet de détecter en temps réel les discussions. Cela permet notamment de gérer les risques et d'identifier les opportunités. Pour les entreprises, l'enjeu sera désormais d'agréger ces données dans le temps et faire en sorte que celles-ci soient facilement exploitables.

## Faisons un peu de perspective...

Une entreprise qui a agrégé l'ensemble des conversations sur une période de 10 ans en intégrant des données contextuelles comme le lancement de campagne TV, l'actualité économique ou de la société, etc. pourrait simuler l'impact de ces prises de décisions sur le comportement des consommateurs sur la toile, tout ça dans une logique de business intelligence.

Tout cela peut faire penser à de la science-fiction mais il y a pourtant d'ores et déjà des personnes qui travaillent sur des sujets connexes comme le démontre l'intervention de Deb Roy au TEDx Californie.

Que vous ayez un restaurant ou que vous soyez dirigeant d'une multinationale, il y a de fortes chances que votre entreprise soit ou devienne un sujet de conversation. Il est donc important de mettre en place les outils et la démarche qui vous permettront de les détecter car ces conversations peuvent impacter directement la perception des autres consommateurs. Ensuite, à vous d'activer les leviers pour faire en sorte que cet impact soit positif. N'oubliez pas : les conversations font partie intégrante du processus décisionnel *on et off line*.

# Grégory Pouy



Grégory Pouy a fait ses premières armes chez l'annonceur d'abord chez Noos puis chez Goldwell pour enfin arriver chez Bouygues Telecom. En 2005, l'ouverture de son blog lui a permis de passer Directeur Général de BuzzParadise (groupe Vanksen), puis directeur de la communication et de la stratégie du groupe Nurun.

Blog : Greg from Paris

Mon twitter : @gregfromparis

## ■ | Veiller sa réputation en ligne, oui mais pour quoi faire ?

Très clairement, ce que l'on appelle l'e-réputation ou la réputation en ligne a été le buzzword de l'année passée avec ses avantages et ses inconvénients.

Du côté positif, on compte bien sur que beaucoup de marketers ont compris que les consommateurs parlaient de leurs marques sur Internet et que cela pouvait effectivement avoir une incidence ! Il ne s'agit donc plus de se demander s'il faut ou pas se lancer dans le web (social) puisque généralement on y est déjà de plein pied !

L'erreur, c'est qu'ils cherchent tous des outils de Buzzmonitoring et font des appels d'offre sans même précisément savoir de quoi ils parlent ou ce qu'ils vont en faire.

La majorité des entreprises ont vécu des années sans ces outils, elles devraient pouvoir encore tenir quelques mois. De précieux mois qui pourraient être dédiés à la préparation et à la réflexion.

De manière assez étonnante, lorsque des marketers décident de se lancer dans le digital, ils ne veulent plus réfléchir, ils veulent agir et vite car ils sentent qu'ils sont en retard - cela est plus ou moins vrai d'ailleurs selon les secteurs d'activité.

Cependant, comme toujours, 100% de la réussite, c'est 80% de préparation et ne pas respecter cette période pourrait avoir des répercussions négatives :

- Gâchis de temps
- Gâchis d'argent
- Perte de confiance interne et frustration
- Incompréhension entre le prestataire et la marque et donc frustration

La question du titre peut paraître relativement simple et elle l'est (j'avoue).

Cependant, posez la vous 2 minutes !

Qu'allez-vous faire de cette veille ?

- Répondre à chacune des personnes qui parlent de votre marque
- Prendre en considération les retours pour améliorer vos services/produits
- Prendre la température afin de savoir où se situe votre marque et potentiellement vos concurrents ?
- Apprendre des consommateurs pour mieux préparer votre PAM (plan d'actions marketing) ?
- Eviter des crises ?

Les marketers vont généralement directement aux outils de buzzmonitoring, très nombreux sur le marché, mais il existe, au moins, 2 grandes familles de produits :

- Des outils de cartographie : photo à un instant t de ce qui se dit de votre marque sur le web - il s'agit d'une étude quali et quanti.
- Des outils de buzzmonitoring : suivi au jour le jour de ce qui se dit de votre marque

La cartographie est un outil qui me semble indispensable avant toute action de communication digitale car elle vous permet de savoir où vous en êtes, quelles communautés vous allez pouvoir intégrer, quelles communautés vous ne devriez pas aller voir, comment aborder les gens (quels sujets)... un ensemble d'informations pertinentes qui seront valables pour au moins une année.

D'un autre côté, le buzzmonitoring comme expliqué plus haut est une solution qui permet de suivre jour après jour ce qui se dit de votre marque.

Mais attention, mettre en place un outil de Buzzmonitoring présuppose (pour que cela soit utile et efficace) que vous avez des équipes en place pour répondre ou, à minima, pour analyser /retranscrire en interne aux services concernés les analyses faites par l'agence.

Cela nécessite une prise de conscience globale en interne, une volonté de prendre en considération ces remontées, une équipe et des processus internes.

Afin de choisir au mieux votre outil de Buzzmonitoring, il est important de définir tout ces détails et être bien préparé en amont donc.

Pour avoir travaillé avec de nombreuses entreprises et grands groupes, la majorité ne sont pas prêts à intégrer les remontées d'un outil de buzzmonitoring et finalement n'en tirent que très peu profit car elles ne sont pas structurées pour. A l'inverse, une cartographie est généralement suffisante car elle permet de bâtir son plan d'actions et une cartographie annuelle (voire semestrielle pour les plus soucieux).

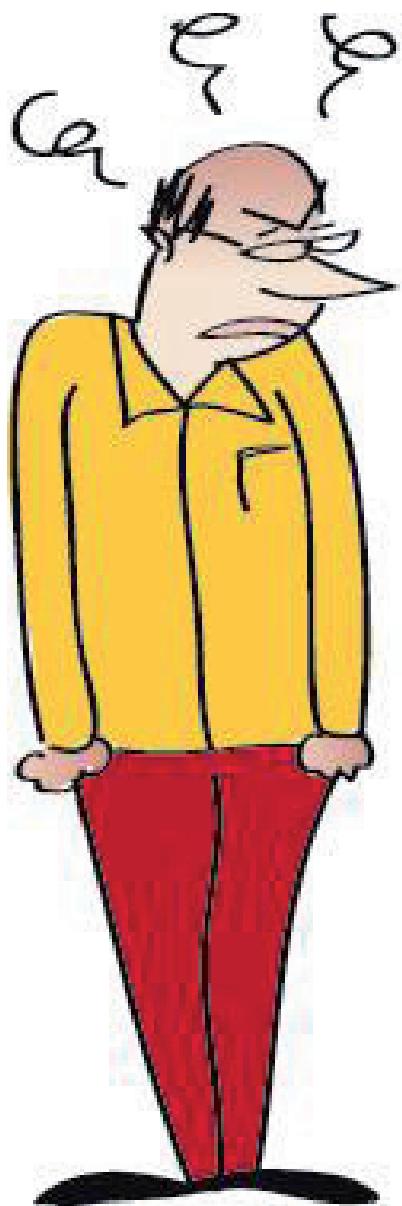
Réfléchissez-y à 2 fois.

## Séverine



Consultante informatique depuis bientôt 6 ans, Shug aime illustrer des anecdotes inspirées du monde du travail.

D'abord avec <http://3moisdepreavis.canalblog.com> qui raconte son départ suite à une démission, elle poursuit avec le blog <http://enpleintravail.blogspot.com/> en se moquant des détails de la vie professionnelle.



*Ma femme a posté nos photos de vacances sur Facebook ... Toute la boîte sait désormais que j'ai besoin d'une boué à la piscine !*

## Anne-Laure Raffestin



Après des études en sciences politiques puis en communication et technologie numérique, j'ai rejoint l'an dernier RegionsJob en tant que community manager. A ce titre, je suis rédactrice sur le Blog du Modérateur. J'interviens également pour le Master Management des médias à Sciences Po Rennes.

Blog : Le Blog du Modérateur

Twitter : @alraffestin

## ■ | Comment la veille peut-elle alimenter un blog ?

Sans être un grand spécialiste de la veille, un blogueur pourra trouver dans cette activité de nombreux bénéfices pour enrichir ses écrits. Pour de multiples raisons : trouver l'inspiration ; savoir ce qu'il se dit ailleurs, et dans quels termes ; découvrir de nouveaux blogs pour construire une communauté... Les bénéfices sont nombreux ! Les blogueurs n'ayant généralement pas vocation à être tous seuls dans leur coin, la veille – même très basique – est très utile pour s'ouvrir à la blogosphère, et améliorer sa pratique.

Se constituer une bonne veille est donc très pratique à plus d'un titre, en voici quelques raisons incontournables.

### La veille comme source d'informations

L'affirmation ressemble un brin à un pléonasme, mais finalement, l'un des principaux intérêts de la veille pour les blogueurs réside dans la recherche d'informations. Bien entendu, cela ne signifie pas que l'essentiel de l'écriture d'articles réside dans la reprise, la remise en forme ou la traduction de billets vus ailleurs, mais une bonne veille permet de rendre la recherche moins chronophage et de trouver l'information intéressante à travailler.

En effet, quel que soit le domaine dont traite votre blog, il peut être compliqué de se reposer uniquement sur ses connaissances acquises auparavant et ses idées,

fussent-elles géniales ! Se renouveler est important, et on en parle pas seulement ici des blogs liés aux sujets web ou high tech : pour un blog cuisine par exemple, c'est plutôt bien de connaître les nouveaux produits, les tendances culinaires du moment... Chacun trouvera un bénéfice à la veille ! A titre personnel, être en possession des bonnes sources d'informations est de toute façon très gratifiant, sans qu'il n'y ait nécessairement un objectif « utilitariste » derrière.

Comme toujours, mettre en place une bonne veille peut prendre un peu de temps, mais permettra par la suite d'en gagner ! Utiliser un agrégateur de RSS comme Netvibes, Google Reader ou encore Sage, suivre les personnes qui vous intéressent sur Twitter ou d'autres réseaux sociaux... tout ceci participe d'une veille efficace. Les outils utiles sont développés tout au long de cet ebook, je ne m'étendrai donc pas sur le sujet. un chapitre entier y est consacré, et n'hésitez pas non plus à consulter les témoignages à la fin de cet ouvrage, vous y trouverez de très bonnes idées émanant de personnes aux horizons divers !

Identifier les blogs proches de vos thématiques, ou bien complémentaires, ne devrait pas poser trop de problèmes. La plupart du temps, lorsqu'un blog vous semble intéressant, regarder sa blogroll et les personnes qui commentent régulièrement ses articles vous permettra très probablement de découvrir d'autres blogs ou sites également valables pour votre veille ! Connaître

les blogs ou les sites étrangers intéressants est aussi une bonne idée : cela permet de varier les sources, et de prendre connaissance des informations sous un angle souvent différent. A ajouter également à ses flux : les sites « institutionnels » liés au sujet dont vous traitez sur votre blog. Par exemple, pour un blogueur high tech : les blogs officiels des entreprises permettent d'être informé très rapidement des nouveaux produits ou des projets de lancement.

Naturellement, une bonne veille vous permettra d'être au courant rapidement dès qu'une nouvelle information est émise. Etre parmi l'un des tout premiers à traiter d'un sujet est bénéfique à plus d'un titre. Votre article pourra servir de référence aux autres blogueurs, et, sur le plan du référencement, on observe dans une certaine mesure une prime au premier arrivant qui pourra favoriser votre blog sur un sujet bien spécifique dans les résultats de recherche des moteurs.

Une fois les blogs, sites et autres sources d'information à suivre identifiés, agrégez le tout dans l'outil de votre choix. Une bonne classification ou catégorisation permettra de gagner encore plus de temps ! Ensuite, libre à vous de consulter le fruit de votre veille quand bon vous semble, et selon votre rythme de blogging.

Veiller sur les autres blogs est également un bon moyen de savoir assez rapidement si tel ou tel sujet a déjà été traité, et sous quel angle. En effet, si l'information brute de base est à peu de choses près la même pour tous, il y a souvent lus d'une façon d'en parler ! Confronter ses points de vue et ses idées avec d'autres blogueurs passe par une veille attentive.

## La veille technologique

Pour un blogueur, la veille concerne non seulement l'information – le fond – mais également les nouveautés techniques – la forme. Que vous utilisiez un CMS comme Wordpress ou Dotclear, ou une plateforme de blogs davantage « clés en main », il est important de se tenir informé des mises à jour et des nouveautés en vigueur. Faire évoluer son design ou les fonctionnalités de son blog, c'est plutôt sympathique et cela permet de renouveler son apparence régulièrement.

Il est difficile d'imaginer un blog qui serait resté bloqué dix ans plus tôt... L'évolution est essentielle ! Même s'il est un peu inutile et agaçant de transformer son blog en sapin de Noël clignotant, ajouter quelques widgets ou des fonctionnalités permet d'améliorer l'ensemble,

et de rester au goût du jour. Par exemple, un blog sans bouton de partage « 2.0 » est difficilement envisageable à l'heure actuelle, si vous souhaitez bien sûr sortir du contexte « journal intime » et partager vos articles.

Faire une veille davantage tournée vers la technique est également un bon moyen d'apprendre et de se perfectionner d'un point de vue technologique. Des connaissances en HTML ou en CSS, même très simples, sont toujours utiles pour qui cherche à comprendre, à customiser et à améliorer son blog.

Pour ce faire, on peut suivre par exemple le blog de sa plateforme, voir les forums de discussions des utilisateurs - Wordpress par exemple est doté d'une communauté très active. Savoir identifier les personnes qui participent volontiers aux discussions et développent de nouveaux outils est non seulement passionnante, mais peut être aussi utile en cas de gros problèmes que vous ne parvenez pas à résoudre tout seul.

En plus des blogs officiels des plateformes, de nombreux blogueurs se sont spécialisés dans l'information sur les outils, les CMS, les widgets... Outre de bons conseils sur les blogs en eux-mêmes, vous pourrez y trouver des services et des outils utiles pour votre pratique du blogging : de la retouche photo en ligne, de nouveaux agrégateurs ou tout type de services à surveiller....

## Avoir conscience de son entourage

L'un des intérêts d'un blog est de pouvoir se constituer une communauté ou un entourage autour des mêmes centres d'intérêt que vous : rencontres et débats sont plutôt agréables ! Que vous bloguez pour le plaisir ou, à l'inverse, que le blogging fasse partie de votre vie professionnelle, c'est un bon moyen de dialoguer et d'interagir avec nombre de personnes partageant vos passions. Si vous avez constitué une bonne veille pour trouver des informations, vous n'aurez donc aucune difficulté à trouver les bonnes personnes. Pensez également aux forums de discussion, aux réseaux sociaux, à tous les lieux où l'on est susceptible de traiter des thèmes qui vous intéressent.

La veille, que vous utilisez un agrégateur de flux ou Twitter, vous permettra assez facilement de vous tenir au courant de ce que vos compatriotes écrivent, pensent, commentent... Cela va vous amener ainsi à réagir, à apporter des informations complémentaires, voire pourquoi pas à servir de matériau de base pour l'un de vos articles.

En plus de la veille sur les autres blogs, savoir surveiller ce que l'on dit de vous est un bénéfice indispensable. Pas forcément par paranoïa ou peur d'une mauvaise e-réputation, mais aussi pour déterminer où l'on parle de vous - et en quels termes. Un outil comme la Backlink Factory du Wikio Labs vous apprendra ainsi quels blogs ont mis un lien vers l'un de vos articles : pratique, pour pouvoir rebondir et savoir quels sont les sujets qui font réagir. Et par la même occasion, de découvrir de nouveaux blogs qui vous auraient peut-être échappé... On en revient là !

Même de façon très simple, se constituer une veille efficace est un must dans la pratique du blogging. Elle a de toute façon tendance à s'effectuer de façon assez naturelle, un blogueur débutant se rend vite compte de tout son intérêt !

## Antoine Dupin



Antoine Dupin est chargé de communication internet et journaliste web. Diplômé de SciencesCom et d'Ingémédia, il se définit avant tout comme un passionné des médias sociaux. Il est également auteur de «Communiquer sur les Réseaux Sociaux», un ouvrage pratique aux éditions FYP et participe à des tables rondes.

Blog : [Antoine Dupin](#)

Twitter : [@antoinedupin](#)

## ■ | La veille au service de sa réputation numérique

Aujourd’hui, nombreux sont les internautes à avoir appréhendé les concepts et les enjeux de leur réputation numérique. Pour une grande majorité d’entre eux, cette prise de conscience ne se limite pourtant qu’à la notion de vie privée et ils ne cherchent de ce fait qu’à la protéger par une existence limitée ou avatarisée.

Cependant, il faut penser les nouveaux outils comme des réponses stratégiques à de nombreux enjeux dans des contextes aussi divers que la recherche d’emploi, la prospection de clients ou encore la crédibilité dans un environnement professionnel. Si l’on se place dans ces logiques, il devient important de façonner une réputation numérique par l’appréhension de concepts et de mécanismes qui vont influencer le regard de tiers.

Les moteurs de recherche, auxquels s’intègrent de plus en plus certains médias sociaux, comme Twitter dans Google, sont devenus les catalyseurs d’une existence dématérialisée constituée de traces éparses, mélanges de vie personnelle et professionnelle. Le terme Name Googler, ou l’action d’entrer un nom et un prénom dans un moteur de recherche, est une pratique de plus en plus fréquente pour identifier un interlocuteur et ce quelque soit la situation.

Cette méthode offre une véritable opportunité pour celui qui en saisit les enjeux professionnels d’asseoir à partir d’une veille pertinente une image visible et crédible.

### De la pertinente du veilleur

Sur la toile, au milieu des médias traditionnels ont émergé des diffuseurs spécialisés, souvent constitués de professionnels ou de journalistes. Ces derniers créent de ce fait une abondance d’informations spécifiques à des secteurs d’activités. Il faut ajouter à cela la propension dantesque d’une démocratisation de « veilleurs-diffuseurs », constituée de passionnés ou d’étudiants, ne cessant de croître.

L’ensemble de ces acteurs crée une masse d’informations redondantes mais également en surabondance. Parmi ce brouhaha, l’internaute devra donc mettre en place un système de filtres pertinents sur des sujets spécifiques s’il veut pouvoir être à même d’appréhender avec succès les évolutions de son secteur. Bâtir une veille est donc vitale, voir salvateur. Cela passe par l’identification de sources et d’acteurs clés évoluant dans le temps (ne pas rester sur ses acquis), selon une ligne éditoriale définie en amont, et par l’utilisation d’outils dédiés, comme Netvibes ou Google Reader.

Cependant, il est évident que passer de veilleur à diffuseur pour améliorer son image professionnelle n’est pas des plus simples. Plus un ensemble d’acteurs diffusent une veille articulée autour de sources similaires, plus il devient difficile de s’affirmer. Lors de la définition de votre projet, vous devrez penser une ligne éditoriale

concentrée sur des thématiques précises avec peu de concurrence mais un potentiel porteur. Attention, vous pourrez toujours vous informer sur des sujets tiers, mais votre « cœur de veille » doit principalement cibler ces thématiques.

Par exemple, il vous est tout à fait possible d'appréhender l'évolution des médias sociaux dans leur ensemble, tout en se spécialisant dans des logiques de recrutement 2.0 ou d'entreprise 2.0. Votre lectorat qui s'articule autour votre veille sera de ce fait très ciblé, mais également plus enclin à l'échange : ils viennent car ils vous ont identifié comme une source pertinente dans un domaine qui suscite leur intérêt.

## De la visibilité du spécialiste

Améliorer sa réputation numérique à partir d'une veille passe par la diffusion d'informations que vous aurez jugé comme pertinentes. Vous vous identifiez comme une personne au fait des innovations de votre environnement, ce qui contribue à vous positionner comme un spécialiste.

Le dictionnaire Larousse définit ce terme comme tel :

*« Personne qui a des connaissances approfondies dans un domaine, dans une branche déterminée, dans une activité professionnelle. »*

Attention cependant aux facilités qu'offre aujourd'hui Internet de disposer pour tout un chacun d'un ensemble d'outils permettant aussi bien au néophyte, au passionné ou à l'étudiant de créer une veille crédible et de la diffuser à une large audience. Le fait que n'importe qui puisse endosser un rôle à la hauteur de ses aspirations a créé un nouveau syndrome d' « auto-transcendance ». Il n'y a qu'à analyser les biographies de ces nouveaux veilleurs pour se rendre compte que le monde du web compte quantité de Community Managers, d'Experts, de Spécialistes , certains allant même se revendiquer comme des Gouroux, Evangélisateurs ou même Ninjas (source : LinkedIn).

Ainsi, vous devrez appréhender une information dans son ensemble afin d'acquérir un savoir et être à même de le confronter à un lectorat cherchant des ressources supplémentaires. Imaginez le paradoxe d'un professeur ne lisant que des fiches et dont les élèves disposeraient d'acquis plus grands par le simple fait de suivre ses cours. Votre spécialisation ne doit donc pas être de façade, votre veille devant servir à appréhender réellement votre environnement.

Vous devrez également choisir l'outil le plus adapté, et pour moi, ce dernier ne saurait être que Twitter. D'une part il s'intègre aux moteurs de recherches, les premières fenêtres sur votre réputation numérique, mais il existe de nombreuses applications facilitant l'intégration de sa veille sur des sites tiers.

Exemple d'un name Googling sur mon nom et prénom :

[Antoine Dupin \(AntoineDupin\) on Twitter](#)

 AntoineDupin: Rencontre à Rennes autour des wikis pour les 10 ans de Wikipedia t.co/YwyMDR1 Il y a 3 heures

twitter.com/antoinedupin - En cache - Pages similaires

Enfin, à ces logiques de diffusion s'ajoute une composante communautaire qui va elle aussi forger dans l'imagerie populaire votre réputation numérique. Vous ne touchez plus des personnes par votre identité mais par votre spécialité. L'on passe ainsi de « Antoine Dupin = Spécialiste des Loutres » que nous apporte le Name Googling à « Spécialiste des Loutres = Antoine Dupin » par les conseils de votre lectorat auprès de tiers. Cette dualité dans la manière dont les internautes peuvent interpréter votre présence en ligne est fortement pertinente car elle ouvre la voie à plusieurs « portes d'entrées ».

La diffusion d'une veille offre ainsi des opportunités non négligeables :

- Elle améliore votre réputation numérique dans les moteurs de recherche et autres plateformes dès lors qu'une requête sur votre nom et prénom fait ressortir une forte connaissance de votre environnement.
- Elle crée et anime une communauté ciblée qui va vous positionner en tant que spécialiste d'un ou plusieurs sujets auprès de tiers.

## De la crédibilité de l'expert

Comme l'évoquait Rabelais « Science sans conscience n'est que ruine de l'âme » : ne faire de sa veille qu'un exercice de lecture et de diffusion n'a que peu de sens si l'on veut acquérir une vraie crédibilité. La réputation numérique va au-delà de la simple visibilité offerte par les moteurs de recherche ou inhérente à la mise en place de communautés. Elle passe par la reconnaissance commune de votre expertise ainsi que dans votre rapport à un environnement spécifique.

De ce fait, l'on sépare aisément le vrai expert du passionné dès lors que l'on va au delà de la visibilité. Comme le rappelle le webmarketeur François Mathieu : « [L'expert] critique et met en valeur ses connaissances pour prendre, intellectuellement, des risques. Et le risque

*n'est pas l'ennemi de la connaissance au contraire. Le risque c'est l'art de faire des hypothèses qui devront être éprouvées, rejetées ou acceptées ; c'est l'art de faire avancer. Le passionné, lui, agrège. Il essaie d'être le premier à posséder l'information brute et lorsqu'il pense faire une analyse c'est au final la synthèse de ce qu'il a lu ici et là croisée avec ses convictions personnelles. »*

La veille fournit une matière première qui doit alimenter une réflexion et ne pas seulement se cantonner au simple reflexe de partage. Le blog est à mon sens un excellent moyen d'une part d'éprouver votre approche, notamment au travers des commentaires, mais également de vous positionner sur des mots clés spécifiques dans les moteurs de recherche.

Il faut prendre en considération le regard des autres, mais également leur rapport face à vos positions, les accepter en les intégrant à votre réflexion ou les réprover par votre savoir. Il faut comprendre qu'une réputation numérique se forge également par les débats que vont engendrer votre travail (dans votre commentaire, sur des blogs externes). Vous allez devoir argumenter votre réflexion si vous la pensez juste. Pour cet exercice, certains experts s'appuient sur des sources extérieures issues de leur veille, qu'ils incluent soit dans leur analyse afin de conforter leurs propos soit en réponse à des tiers.

Enfin, il est nécessaire de sortir des carcans imposés par les outils. Les commentaires de blogs, les groupes sur des réseaux sociaux dédiés, des rencontres dans la vie réelle, il existe quantité de moyens permettant de confronter votre analyse avec celle de tiers. L'objectif ici étant de modéliser son expertise vis-à-vis d'informations ou de réflexions qui auraient pu vous échapper, une veille n'étant jamais parfaite.

## Conclusion

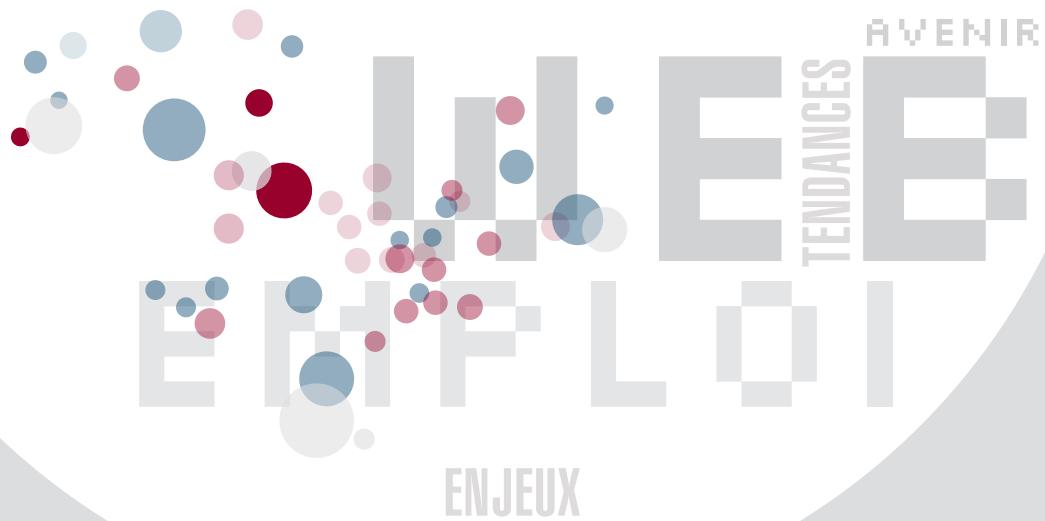
La réputation numérique passe invariablement par l'usage d'une veille que l'on va diffuser, afin d'asseoir une position de spécialiste, et confronter, dans le but de s'affirmer en tant qu'expert. Cette dualité s'inscrivant dans le temps et sur certains espaces va façonner une image professionnelle pour qui cherche des informations sur votre existence numérique mais également de créer un réflexe presque pavlovien « expert d'un environnement = vous ».

Les moteurs de recherche sont le nerf de la guerre et doivent fournir des informations qualifiées à une requête sur un nom et prénom, mais également sur des

terminologies précises. La peur engendrée par la mise au pilori d'une vie privée doit être vaincue par votre propension à défendre une image crédible et visible. Cette dernière ne saurait être statique, un spécialiste ou un expert évoluant dans un monde en mouvement, une veille se doit par conséquent d'être remise en question, améliorée et confrontée.

## CHAPITRE 5

# ENJEUX ET PERSPECTIVES D'AVENIR





Ingénieur R&D, Doctorant en Sciences de l'Information et de la Communication, et auteur du blog CaddE-Réputation.

Blog : [CaddE-Réputation](#)

Twitter : [@caddeReputation](#)

## Vers une veille en réseaux De l'algorithme aux filtres humains ?

S'il est toujours difficile de réaliser un exercice prospectif sur l'évolution de pratiques professionnelles et d'un métier, il n'est pas impossible de souligner certaines grandes tendances. Dans le cas de la veille, il paraît intéressant de se concentrer sur le développement de certains usages plus que de technologies. En l'occurrence, il n'est pas insensé de penser que d'ici les deux ou trois prochaines années à venir, certains usages propres au web redéfinissent la mise en place de stratégies de veille. Voyons comment...

Cet article se concentrera particulièrement sur les aspects web de la veille, avec un soupçon de gestion de la réputation en ligne (qui n'est déjà plus une tendance mais une pratique avérée). De manière synthétique seront mis en exergue les points suivants :

- La veille sur le web nécessite de plus en plus de s'approprier les méthodes de gestion des réseaux (sociaux, numériques ou non)
- Le filtre de l'information devient de plus en plus humain, que ce soit par le biais du social search ou de ce que l'on nomme la « curation »
- La temporalité de la veille en organisation s'élargit : de la mémorisation nécessaire à la prise de décisions sur le long terme à la réactivité quasi temps réel des activités de social CRM, la qualification des sources et de l'information devient un enjeu crucial
- De nouveaux métiers intègrent la veille de manière quotidienne dans leurs pratiques, le spécialiste de la

veille (le veilleur) voit donc son rôle devenir de plus en plus managérial

- Enfin, au niveau business, l'apparition de nouveaux prestataires toujours plus nombreux ne risque-t-elle pas d'entraîner une certaine normalisation des pratiques ? Voir la mise en place par des « géants du web » de plateformes tout-en-un dédiées à leurs services ?

L'idée étant de vous faire partager certaines réflexions sur les possibles évolutions à prendre en compte afin de penser dès aujourd'hui la veille de demain...

### La veille vient du réseau et retournera au réseau ?

S'il fallait faire un très bref historique de la veille nous pourrions nous arrêter quelques instants sur l'apport de l'intelligence économique dans ce domaine. Issue du renseignement humain (étatique plus précisément), la recherche d'informations s'est toujours concentrée sur le réseau humain. Réseau de sources scientifiques, industrielles, politiques... Quel meilleur moyen d'obtenir une information à valeur ajoutée (entendez que personne n'a, ou tout du moins qui est difficilement accessible) que de passer par l'émetteur même de cette information ? Là où les pratiques documentaires ont amené la veille vers la recherche et la surveillance d'informations sur des grandes bases de données structurées, le développement des réseaux socionumériques (pas la peine de revenir ici

sur ce phénomène) permet dans un certain sens le mix des deux : la création de bases de données en réseaux où l'humain est le principal émetteur et participe de manière organique à l'indexation des données. Aujourd'hui, parmi les professionnels de la gestion de l'information, qui n'a pas un compte Twitter/Facebook/Viadéo ou autre ? Qui ne s'en sert pas un minimum pour obtenir de l'information liée à son domaine d'étude ? Ce constat évident amène à s'interroger sur les pratiques de veille à venir. Pratiques qui devront faire appel non seulement à celles déjà existantes et issues de la recherche documentaire, mais aussi à celles liées à l'animation et la gestion des réseaux humains.

Un compte Twitter (exemple à la mode) servant à la veille (de réputation ou autre) ne nécessite pas simplement de s'abonner à d'autres comptes trouvés grâce à une requête sur un moteur de recherche. Le développement de la recommandation sociale, de la prescription numérique, est certes généralement basé sur un algorithme mais puise de plus en plus sa force dans des actes purement sociaux et humains. Si vous pouvez rapidement obtenir des informations à valeur ajoutée, voire des « signaux faibles » par l'utilisation de Twitter sans pour autant entrer en interaction, il y a un constat que l'on ne peut ignorer : le fait d'échanger avec ses contacts, de se faire connaître, de développer une certaine connivence permet toujours d'obtenir plus d'information.

Comme lorsque vous vous rendez sur un salon ou dans une conférence, discuter avec les intervenants permet d'affiner les réponses que l'on est venu chercher, d'obtenir des informations moins structurées mais parfois avec plus de valeur ajoutée. Le web fonctionne lui aussi de plus en plus de cette manière. Veiller de l'extérieur permet évidemment une prise de recul toujours nécessaire... Mais s'intégrer à des réseaux (ou des communautés), mettre en avant clairement sa « carte de visite numérique », manager ses contacts pour obtenir en avant-première certaines informations vont devenir au fil du temps des pratiques inhérentes à toute activité de veille.

Et qui plus est si l'on parle de réputation en ligne où la fragmentation et la diminution de la porosité entre chaque réseau/communauté risque de diminuer l'accès à la matière première de ce type de veille : la conversation.

## Vers des filtres humains : recherche sociale et curation ?

Les conversations d'internautes, la sélection/qualification/éditorialisation de l'information par des identités numériques amènent donc la veille sur le web à

des approches plus centrées sur la gestion des réseaux de contacts.

Mais, d'un point de vue technologique, cette importance de la « métadonnée humaine » (l'internaute) voit apparaître le développement de ce que l'on nomme le « social search ». Que ce soit Bing qui intègre Facebook à ses résultats de recherches, ou Google qui vous permet dès à présent de classer vos résultats en fonction de vos contacts sur les réseaux sociaux, cet apport de la recommandation sociale dans la recherche d'informations est une tendance à intégrer dès maintenant dans les stratégies de veille.

Tout d'abord, il est intéressant de noter que de nombreux outils (gratuits pour la plupart) intègrent cette idée de recommandation et de recherche sociale dans leurs résultats. Des méta-moteurs pour la plupart, ils mélangeant (plus ou moins habilement) des résultats en provenance de réseaux sociaux avec des résultats plus « classiques ». Mais de nouveaux outils apparaissent, avec pour objectif de vous permettre de rechercher directement dans vos propres réseaux. Réseaux qu'il convient alors (comme dit précédemment) de constituer de manière stratégique en identifiant clairement vos contacts et ce qu'ils peuvent vous apporter en matière informationnelle.

Néanmoins, si l'on parle d'e-réputation, la recherche sociale peut dès maintenant poser certaines questions : si un internaute voit en priorité les contenus de son réseau, comment identifier ceux qui auront le plus d'impact sur lui ? Doit-on positionner un contenu en fonction des résultats d'un moteur de recherche unique, ou des pratiques d'un réseau en matière d'information ?

Ces différentes questions et cette nécessité de se tourner vers le réseau amènent alors à réfléchir sa veille non pas seulement en fonction des capacités d'un outil à agréger de l'information, mais aussi en fonction des identités sur un réseau pouvant faciliter l'accès à cette information (des « agents-facilitateurs » en quelques sortes). Et comme le marketing fait bien les choses, une catégorie d'usagers déjà existante sur le web a vu ses pratiques hissées au rang de « new billion-dollar opportunity » : les curators.

Pour ne pas s'appesantir sur le débat « curation réalité ou fiction », il est important de souligner que la sélection, l'éditorialisation et la diffusion d'informations à destination de communautés web existe depuis les premiers news groups sur Internet. Ce qui est intéressant avec cet enrobage marketing est que de nombreux éditeurs de logiciels amènent de nouveaux outils visant à faciliter (ou normaliser ?) ces pratiques.

Ce qui, d'un point de vue des stratégies de veille sur le web, ne peut être qu'un plus car cela permet d'identifier plus rapidement des relais utiles de l'information, et à intégrer dans son réseau de veille. Relais qui non seulement sélectionnent l'information qui leur semble pertinente pour leur réseau/communauté (pratique pour évaluer des tendances), qui parfois contextualisent des données peu structurées, mais qui peuvent aussi être émetteurs de signaux faibles ou donner accès à des réseaux fermés.

Cependant, si ces pratiques de facilitation de l'accès aux contenus numériques par prescriptions s'avèreront de plus en plus utiles dans le cadre d'une stratégie de veille, elles amènent tout de même certains biais, dont les deux plus importants à prendre en compte sont : la redondance de l'information et la qualification des sources...

## Qualification et mémorisation de l'information : des pratiques nécessaires ?

Si nous postulons donc que la constitution et la gestion de réseaux de contacts numériques, contacts dont la capacité à détecter et diffuser de l'information utile s'accroît, est l'une des grandes tendances de la veille des années à venir, la question de la qualification de l'information devient cruciale.

Et, plus précisément si nous parlons de contacts, la qualification des sources doit être intégrée comme élément incontournable de toute stratégie de veille sur le web. Se constituer un réseau doit permettre, au-delà de dénicher des signaux informationnels faibles ou peu accessibles, de gagner en réactivité. Réactivité s'il est question de rumeurs, de départ de crises, de prises de décisions en « temps réel » (si cela s'avère possible)... Mais prendre une décision (même si elle basée sur une rumeur) implique d'être conscient du contexte dans lequel celle-ci est diffusée, et ce principalement pour en mesurer toute l'ampleur (surtout si l'on parle d'e-réputation).

Se questionner sur l'identité réelle de la source, son appartenance à une communauté, sa reconnaissance par un réseau, son niveau d'expertise sur un sujet, sa capacité à vérifier l'information, à émettre un jugement ou une critique, etc... est (ou deviendra) l'un des enjeux principaux des pratiques de veille à venir.

Qui plus est quand l'organisation et la veille se retrouvent de plus en plus tiraillées par deux temporalités opposées :

- La nécessaire mémorisation d'une information de plus en plus en « temps réel » et redondante (notamment par les pratiques de curations et de recommandations). Information qui doit être mémorisée pour des prises de décisions à venir, toutes les organisations n'ayant pas la même agilité stratégique au niveau des prises de décisions. Ou tout simplement pour définir des stratégies (marketing, communication, concurrentielles, etc.) sur le plus long terme

- La nécessaire réactivité inhérente aux activités en pleine essor de social CRM (gestion de la relation client par les réseaux sociaux). Le développement des postes de community managers vise notamment à répondre à l'attente des internautes d'une gestion en temps réel de leurs demandes et critiques, et s'accompagne de plus en plus de nouveaux outils de veille dédiés à ces pratiques.

Ces deux nouvelles formes de veille amènent non seulement à une forme de qualification de ses contacts, des sources et de l'information de plus en plus précise (que doit-on garder ? A qui doit-on répondre ?), mais aussi à s'appuyer de plus en plus sur l'ensemble des collaborateurs présents dans l'organisation.

## Du veilleur au manager ?

Aujourd'hui « tout le monde » fait de la veille ?! De nombreux professionnels ont accès aux outils gratuits de recherches d'informations, intègrent des réseaux (numériques ou non), recherchent et traitent de l'information, sont spécialisés dans un domaine très particulier... De plus, le « tous producteurs » sur le web amenuise de manière paradoxale mais proportionnelle le « tous analyste ».

Difficile aujourd'hui, pour une seule personne ou un groupe de personnes, de pouvoir analyser l'ensemble des informations collectées sur le web : avis clients, avancées technologiques, changements politiques ou géostratégiques... De les traiter en temps réel si cela est nécessaire, voire même de collecter l'ensemble de ces informations, tant la redondance et les communautés et sources aux thématiques bien définies apparaissent sans cesse.

Le « veilleur unique » risque donc de devenir aussi obsolète que le « tous veilleur » dans une organisation : un mythe. Si le spécialiste de la veille et de la recherche d'information doit s'orienter progressivement vers l'identification et la gestion de réseaux externes (sur le web ou ailleurs), son rôle s'élargit aujourd'hui à l'identification et au management de réseaux internes. Votre comptable n'est-il pas un « curateur » de contenus liés à votre dernier produit ? Votre nouveau stagiaire un

utilisateur de Twitter spécialisé dans le droit des nouvelles technologies ? Votre commercial l'administrateur d'une page Facebook et d'un forum où se retrouvent certains de vos clients ?

Bref, cette nécessaire détection des sources utiles va devoir être appliquée à sa propre organisation, qui plus est si celle-ci s'oriente vers un fonctionnement en « entreprise 2.0 », favorisant ainsi l'accès aux technologies de collecte et traitement de l'information. Qui plus est si ces ressources sont rares (tout le monde n'aime pas ou ne peut pas être un veilleur potentiel) ou difficilement accessibles.

Le spécialiste de la veille va donc voir son rôle s'orienter vers le management des ressources informationnelles plus que la collecte et l'analyse de celles-ci. Que ce soit par la définition d'une stratégie et d'une méthodologie globale de veille, la mise à disposition de certaines expertises (technologiques par exemple) sur le sujet, le développement d'actions « pédagogiques » en interne, ou la mise au point de schémas de diffusion appropriés, la veille va affirmer de plus en plus sa nécessaire capacité à exister dans un projet global et non pas seulement comme une activité se suffisant à elle-même.

## La veille restera-t-elle un business florissant ?

Dernier point : le business.

Est-ce l'e-réputation, la démocratisation du web, la dématérialisation de nombreuses activités ?... Quel est le facteur qui amène le business de la veille à se développer autant ?

Le constat est là : explosion du nombre de prestations en veille, de plateformes professionnelles, de stages postes, etc. La question est de savoir : jusqu'où et pour combien de temps ? Car s'il est difficile de miser sur une possible bulle de la veille (bien qu'une bulle 2.0 soit plus aisément envisageable), il est tout du moins intéressant de constater une certaine propension à « normaliser » les pratiques de veille. De manière implicite, de nombreux standards sont en train de se développer, que ce soit sur les capacités des outils à analyser les sentiments, la qualification de ceux-ci en positif/négatif/neutre, la mise en place de « panels représentatifs », etc. Normalisation qui, si elle permet à chacun de se positionner sur un marché (très) concurrentiel, risque à long terme de laisser passer un bon nombre de possibles innovations en matière de technologies ou de pratiques.

Enfin, qui dit développement d'un marché, dit concentration (enfin en général). De nombreux éditeurs se font racheter par des éditeurs plus gros, proposant ainsi des outils de plus en plus « tout en un » et « clés en main ». Qui nous dit que, dans les années à venir, Google ne développera pas sa propre plateforme de veille accessible à tous (la firme propose déjà un blog sur la recherche d'informations) ? Ou que Facebook et Twitter feront de même ? Et que l'un engloutira ensuite les deux autres ?

En résumé, quid du marché si florissant de la veille quand à force de se concentrer et orienter ses clients principalement sur ces trois outils web (Google, Facebook et Twitter), ces géants développeront leurs propres prestations sur le sujet ?

L'avenir (proche) nous le dira sûrement... ou pas !

## Au final Madame Irma ?...

Nous aurions pu parler ici de l'affinement de l'analyse sémantique, de l'automatisation possible de la veille du futur, de l'apport de telle ou telle pratique sur l'évolution de la veille, voire pourquoi pas de l'arrivée de la TV connectée (son aspect asynchrone et ses multiples nouveaux émetteurs).

Le choix a été fait de souligner que si les technologies et leur démocratisation bouleversent sensiblement les activités de veille (et son métier), l'aspect humain reste et restera néanmoins le plus important dans les années à venir.

La réflexion, la connaissance du terrain et des récepteurs de l'information, la définition de méthodologies fiables, la gestion de réseaux sociaux numériques ou non, ont toujours été essentiels dans les stratégies de veille. Là où les technologies web semblaient faciliter voire écarter certains de ces aspects, il est intéressant de parier qu'à l'avenir elles ne feront que les renforcer.

Entre souhaits et tendances, ces 5 évolutions/adaptations possibles sont à réfléchir pour celles et ceux qui souhaitent préparer la veille sur/par le web de demain. A moins que la station Mir tombe sur les datacenters de Google, ou qu'un coup de pioche malencontreux nous ramène au Moyen-Age... Allez savoir !

## Cyril Rimbaud



Travaillant sur internet depuis 1995, Cyril a mis ses compétences de consultant ergonome, de concepteur et développeur web au service de plus d'une cinquantaine de projets Internet, sites ou campagnes pour des web agency et agences de publicités. En 2009, Cyril a co-créé Curiouser, un laboratoire qui associe les sciences humaines et le marketing pour aider les marques à s'implanter sur le digital. Enseignant au CELSA (Sorbonne) depuis 2007, Il sait aussi faire des schémas mieux que personne, simplifier le trop complexe et enrichir le trop simple.

Blog : [Cyroul](#)

Twitter: [@cyroutwit](#)

## ■ | Demain tous veilleurs La veille comme art de vivre du futur

*Touff de la tribu des Görzg grimpa sur une colline. 3 jours que sa tribu et lui n'avaient rien mangé. Tous les matins, les chasseurs partaient explorer la région avec de grands cris mais revenaient bredouilles chaque soir sous les lamentations des femmes et les pleurs des enfants. Mais Touff avait décidé de changer de stratégie. Assis en haut de son promontoire, il observait l'horizon. Soudain il vit les cercles aériens décrits par les vautours fauves. En courant, il se dirigea vers l'origine de cette agitation aérienne : un cadavre de jeune gazelle encore frais. Il effraya les vautours à grands cris et mouvements de lance, puis récupéra l'animal mort. Ce soir la tribu ne mourra pas de faim. - Histoire naturelle des peuples Zhürg, tome 4.-*

L'humain possède une curiosité extraordinaire ainsi qu'une faculté d'adaptation formidable. Plus que les autres animaux, ce sont ces 2 qualités (et ses pouces opposables) qui lui ont permis de survivre et de se développer sur la planète. La curiosité lui a permis de se mettre debout pour voir plus loin. En voyant plus loin, il a pu repérer les prédateurs et ses proies. Cette leçon s'est gravée dans ses gènes :

**information = survie**

Et cette leçon primordiale a accompagné l'être humain pendant des millénaires. Les grandes civilisations faisant circuler l'information et le savoir, pendant que les dictatures et autorités essaient de les contenir.

L'information est devenue encore plus porteuse de notions de richesse. Information = pouvoir. Information = liberté.

Et puis, la civilisation s'est confrontée à des territoires d'un genre nouveau : les territoires digitaux. L'être humain a dû muter pour s'adapter à Internet. Il est encore en pleine transformation. Et ce n'est pas terminé.

### **L'homme veille sans le savoir, une question d'adaptation**

L'homme s'est transformé en même temps qu'Internet envahissait sa vie. Il s'est en effet retrouvé petit à petit noyé dans de l'information brute ou transformée. Car sur Internet, tout y est information ou données, que ce soient les textes, les images, les vidéos, ou les agrégats protéiformes que ces différents éléments peuvent composer.

L'homme a donc petit à petit créé des stratégies opérationnelles pour « survivre » dans l'environnement informationnel digital. Ses stratégies pouvant aller de la sélection fine de sa page de démarrage de navigateur jusqu'à l'ajout d'un filtre anti-spam pour ses e-mails en passant par une gestion plus ou moins fine de ses bookmarks. Une adaptation progressive qui s'est accompagnée de la construction de stratégies mentales souvent inconscientes.

Cette nécessité de veiller (c'est-à-dire l'action de recherche active ou passive d'informations sur Internet)

fait ainsi partie de ces nouveaux comportements produits par l'immersion dans les territoires digitaux. Et aujourd'hui tout le monde veille sur Internet. Que vous utilisez LinkedIn, Facebook ou Foursquare, que vous regardiez les statuts ou la localisation de vos amis, vous faites de la veille. Googler est devenu un acte naturel et l'on n'y associe même plus la notion d'égocentrisme que ce comportement sous-tend car c'est de la veille, et donc une adaptation normale à l'environnement digital. La veille s'est donc immiscée dans notre quotidien mais jusqu'où ?

## L'entreprise initiatrice de ce comportement de veille permanente

Les entreprises ont été les premières à comprendre (au début des années 2000 pour les plus prévoyantes) qu'il était indispensable de faire de la veille permanente sur Internet. Ce terme « veille » (e-veille, veille digitale, data-monitoring, etc.) a en effet commencé à être utilisé au début des années 2000 pour surveiller les sociétés et les marques implantées sur Internet. Au début, elles ne faisaient que de la veille sectorielle, technologique et éventuellement concurrentielle (intelligence économique), mais petit à petit, elles ont associé cette veille à leur gestion de crise, et depuis peu à leur communication et marketing.

Dix ans après, la veille est devenue une obligation pour les entreprises et les marques qui veulent se développer, quelle que soit leur taille, du boulanger à la multinationale. Ces entreprises comprennent d'ailleurs aujourd'hui que la veille n'est plus forcément un poste à externaliser mais qu'il peut être plus qu'économique de l'internaliser et de créer un nouveau poste dédié au sein de l'entreprise. La veille étant reconnue comme l'un des axes de développement de l'entreprise (amélioration des produits et services, SAV, e-réputation, ressort d'innovation).

Pour les entreprises et les individus la veille est donc aujourd'hui un comportement acquis qui ne va pas s'arrêter de sitôt.

## Un futur de données partout, tout le temps et une adaptation physique inéluctable

Que ce soit pour les entreprises ou les individus, cette e-veille permanente n'est donc que notre adaptation à cette nouvelle ère : l'ère de l'information. Car même si l'on n'en parle pas à la TV, nous sommes définitivement entrés dans ce que certains appellent « la 3eme révolution industrielle » (ou encore « révolution informationnelle »)

qui décrit le passage actuel d'une société à dominante commerciale et industrielle à une société de vente, d'échange et de partage d'informations. L'information devient donc la valeur dominante sur Internet. Mais en dehors de notre adaptation comportementale, nous allons également nous adapter physiquement à cette ère de l'information.

Ainsi, nous utilisons dès aujourd'hui couramment des extensions cybernétiques pour accéder ou échanger des informations. Non, n'imaginez pas forcément des implants cybernétiques branchés à votre cortex cérébral mais plutôt un smartphone, ou encore un GPS de voiture. Voilà des outils, des extensions physiques existantes qui nous permettent de transformer des informations virtuelles en données physiques.



De véritables senseurs de données indispensables pour traiter le flot de données qui va bientôt nous envahir.

## Veiller quoi ? La nouvelle typologie des datas

Dans quelques années, il y aura des informations partout et tout le temps. Une prévision facile à anticiper, quand les initiatives Open Data et link Data auront montré leur utilité (grâce à des gens comme Tim Berners Lee), quand Internet sera devenu sémantique (via XML, la norme RDF (Ressources Description Framework) qui qualifie les métadonnées ou le langage OWL (Web Ontology Language)).

Ces données seront omniprésentes. Mais on peut dès à présent les organiser en fonction de leur proximité avec soi-même. On trouvera donc :

- Les données concernant notre intimité : qui rentre dans notre sphère privée ? Qui parle de nous ? Qui nous recherche ? Quelles sont nos informations visibles sur les territoires digitaux ? Notre image renvoyée sur Internet est-elle satisfaisante ? Certains services nous permettront de récupérer tous les avis sur soi (les paranoïques vont se régaler avec What is wrong with me un service permettant de récupérer les avis anonymes sur vous).

- Les données concernant notre cercle de relations intimes ou passionnelles : famille et amis proches. Mais aussi les gens que l'on peut détester - oui vous irez bientôt le plus naturellement du monde stalker vos haters (si vous ne le faites pas déjà). Ces données pouvant aller de la localisation géographique à leurs statuts, leurs anniversaires, les évènements auxquels ils participent, ou encore leurs situations personnelles et professionnelles.

- Les données concernant nos centres d'intérêts, nos passions (sport, jeux, musique, média, etc.) ou croyances (politiques, sociales, religieuses, etc.). Qui a gagné le championnat de France de football ? Qu'a dit quel politicien aujourd'hui ? Quelles sont les dates de concert de mon chanteur préféré ?

- Notre environnement physique proche : la météo, les horaires d'un spectacle, les lieux géographiques intéressants, des aides à la consommation immédiate qui nous sont proposées (BR, offres spéciales), etc. Mais aussi les lieux fréquentés par soi ou sa famille (lycée, collège, ville, région, ...) ou encore les gens que l'on connaît (amis de classe, dirigeants, ...), les informations sur les cercles que l'on croise ou auxquels on appartient (association, clubs, syndicats, ...).

- Et enfin l'environnement plus lointain : se passe-t-il quelque chose d'important dans le monde ? Dans tel domaine de la science ?

## Conclusion : 2012 à l'homo-digitalus

Pour gérer toute cette information, réactualisée en permanence, il va être nécessaire d'inventer de nouvelles interfaces, des extensions cybernétiques indispensables pour manipuler, traiter, échanger ces données en temps réel.

La veille va devenir vitale pour l'être humain, car sans ces données, point de salut. Vous ne pourrez pas vous intégrer dans une société ultra-connectée. L'homo-

digitalus, the wired man sera connecté ou désocialisé. Il ne s'agira plus de se demander pourquoi veiller, mais comment veiller le plus efficacement possible, comment s'y retrouver dans ce déferlement d'informations en tout genre, comment avoir l'information la plus juste, la plus fraîche.

Autour de ces nouveaux enjeux, la société va changer. Elle a déjà entamé sa transformation. Le fameux FOMO (Fear of Missing Out), aujourd'hui réservé aux ultra connectés ou ultra sociaux, va devenir une crainte «grand public». Certains ultra-connectés (jeunes ou pas) ne peuvent déjà plus quitter leur téléphone mobile sans se retrouver perdu, sans vie sociale. Quant aux sociétés, ce sont celles qui recherchent, gèrent et font transiter les informations qui sont déjà les plus puissantes de la planète. Et la fracture digitale commence déjà à se faire sentir.



Donc l'être humain va changer et muter, qu'il le veuille ou non. Il deviendra détecteur, filtre ou créateur d'information permanente.

Autant s'y mettre tout de suite, non ?

## Flavien Chantrel et Franck La Pinta



Responsable Marketing Web et RH 2.0 à la DRH corporate du groupe Société Générale, Franck La Pinta a pour mission d'installer le positionnement RH 2.0, de développer l'attractivité de la marque employeur auprès des candidats et des collaborateurs sur les médias numériques et sociaux. Partisan convaincu de l'entreprise 2.0, il est à l'initiative du réseau social d'entreprise dédié à l'ensemble des professionnels RH du Groupe. Il intervient régulièrement dans des séminaires et conférences et anime des formations sur les médias sociaux.

Blog : [Franck La Pinta](#)

Twitter : [@flapinta](#)

## ■ | Emploi : l'intérêt de la veille pour les recruteurs et les candidats

La veille peut jouer un rôle important en matière d'emploi, que ce soit du côté des candidats ou de celui des entreprises. Pour que l'offre et la demande se rencontrent, il est en effet important que l'information circule, soit traitée rapidement et arrive à destination des personnes concernées. Les problématiques se ressemblent finalement des deux côtés de la barrière. Recruteurs comme chercheurs d'emploi ont beaucoup à gagner dans la mise en place d'une veille efficace. Pour explorer ces horizons possibles, nous avons décidé de répondre à différentes questions en prenant les deux partis. Franck La Pinta répond du côté recruteurs, Flavien Chantrel du côté candidats.

### La veille, à quoi cela peut-il bien me servir ?

Côté recruteurs (Franck La Pinta) :

La tension du marché de l'emploi sur certains profils ou pour certains secteurs d'activité, la concurrence qui s'exerce pour certaines compétences indispensables aux entreprises, ou encore de nouvelles réglementations, imposent aux entreprises de mettre en place une véritable stratégie de marketing RH. Identifier des cibles, optimiser son offre RH, sélectionner les moyens pour toucher ces cibles, toutes ces actions nécessitent d'être nourries et challengées par une information fiable, à jour, pertinente. Cette information doit se focaliser notamment sur 4 populations :

- les entreprises concurrentes, pour être informé de leurs initiatives, des actions qu'elles entreprennent, des messages qu'elles adressent, les arguments RH qu'elles mettent en avant, etc.

- les candidats que l'on souhaite toucher : jeunes diplômés, étudiants, confirmés, auxquels on peut ajouter des critères plus fins : école cible, expériences indispensables, valeurs particulières... Mais il s'agit surtout d'identifier leurs attentes, leurs interrogations, les arguments auxquels ils seront sensibles. Dans ce cas, la veille peut être complétée par des focus groupes, des tables rondes, des enquêtes on-line, et si l'on souhaite des méthodologies plus poussées, faire appel à des instituts d'études spécialisés en attractivité de marque RH comme par exemple Universum ou Potential Park pour ne citer qu'eux.

- les leaders d'opinions de l'écosystème : blogueurs, experts influents, ils font nécessairement partie des communautés thématiques auxquelles les entreprises participent. Par leur présence même ou non, ils sont aussi un élément qui permet de valider la légitimité d'une communauté. Il sera indispensable de tisser des relations avec ces publics car ils peuvent potentiellement être des relais des initiatives des entreprises, voire de réels avocats de la marque RH pour certains d'entre eux.

- les collaborateurs de l'entreprise : trop souvent oubliés, certains sont très actifs sur les médias sociaux. Il est essentiel de les identifier, pour s'assurer notamment qu'ils ne transmettent pas d'informations sensibles ou confidentielles, très souvent sans réelle intention

de nuire. Ou encore il pourra être intéressant pour l'entreprise d'exploiter leur présence et leurs facilités d'usages des médias sociaux pour en faire des porte-parole de l'entreprise.

Nous n'abordons pas ici la dimension de veille interne à l'entreprise ou de la veille sociale, qui, parce qu'il s'agit d'un sujet à part entière, nous éloignerait trop de notre propos initial si l'on souhaitait le traiter avec le soin qu'il mérite.

#### Côté candidats (Flavien Chantrel)

L'expression « être en veille sur le marché de l'emploi » prend tout son sens sur le web. Un candidat en recherche d'opportunités se doit d'explorer toutes les voies qui peuvent lui permettre d'accéder aux postes qui l'intéressent. Internet a ouvert de multiples opportunités en ce sens. Si certaines sont simples à prendre en main (sites emploi, sites RH d'entreprises), d'autres demandent plus de maîtrise et une organisation adéquate. La mise en place d'une veille et les usages des espaces de communication qui en découlent peuvent aider le candidat à optimiser sa recherche d'emploi de plusieurs manières et cela de façon directe ou indirecte. En matière d'emploi comme dans bien d'autres domaines, l'information est le nerf de la guerre.

Premier sujet concerné, les offres d'emploi. Celles-ci peuvent circuler sur bon nombre de supports, le but du candidat est de réussir à toutes les dénicher. Plus dures elles seront à trouver, moins le candidat aura (logiquement) de concurrence en postulant. Forums et sites spécialisés, blogs et sites RH d'entreprises, réseaux sociaux et jobboards sont autant de pistes. La plupart fournissent un flux RSS ou des alertes par mots clés vous permettant de centraliser dans votre agrégateur toutes les sources possibles d'offres d'emploi. Au candidat de consulter régulièrement ces flux pour répondre au plus vite. D'autres types d'information peuvent être tirées de cette veille :

- La tenue d'évènements liés à son secteur (salons emploi, forums, speed recruiting...)
- La découverte des entreprises qui peuvent éventuellement rechercher des candidats à son poste
- L'actualité de ces entreprises, de leurs besoins et de leurs évènements RH
- Rester informé des dernières actualités de son secteur
- Trouver les communautés en ligne liées à son métier et à son secteur. Cela permettra au candidat de tisser un réseau de contacts pour échanger autour de son métier

mais aussi d'accéder à des offres non visibles ailleurs et pourquoi pas profiter d'une éventuelle cooptation.

La principale difficulté consiste à éviter le bruit (trop d'informations inutiles ou répétées) et à limiter le nombre d'items à traiter. Pour cela il est nécessaire de trier régulièrement ses sources, mais également d'évaluer le temps que l'on souhaite accorder à cette veille et donc le type d'informations que l'on souhaite récolter.

#### Comment la mettre en place à mon niveau ?

#### Côté recruteurs (Franck La Pinta)

Un certain nombre d'outils présentent le double avantage d'être très performants et d'être gratuits. En effet, il n'est pas indispensable de se doter d'outils complexes et coûteux, notamment lorsqu'une entreprise effectue ses premiers pas dans la veille RH et qu'elle n'est pas en mesure d'estimer précisément ses besoins. En effet, la démarche de veille est itérative. La plupart de ces outils se trouvent sur Internet et sont très simples d'utilisation, et les plus fameux disposent de ressources riches pour mieux comprendre leur usage via des livres blancs, des billets de blogs, des vidéos de démonstration, également facilement et gratuitement accessibles. Parmi les incontournable, nous pouvons citer :

- Google, qui en plus de sa fonction de moteur bien connue, permet de créer très facilement des alertes. Un simple compte Google suffit, à partir de mots clés ou d'expression, pour recevoir quotidiennement un mail récapitulatif répertoriant la quasi totalité des sites, blogs, médias sociaux dont les contenus contiennent le mot ou expression à suivre.
- Twitter, associé à ses nombreux applications clientes, est également le moyen de suivre les émetteurs (bloggers, journalistes, etc.) que vous avez identifié dans votre éco system. La quasi-totalité de ces applications sont accessibles depuis votre smartphone.
- les portails agrégateurs de flux RSS, type Netvibes : très pratiques pour regrouper en un même lieu l'ensemble des sites web et blogs que vous souhaitez monitorer, ils peuvent être organisés en thèmes pour faciliter l'analyse des contenus.

Le moyen le plus sûr pour faire ses premiers pas en veille RH est d'adopter une approche progressive, pour ne pas se retrouver noyé par une masse d'information dont on ne saura différencier l'utile du "bruit". Mais la veille est avant tout un état d'esprit à développer, pour faire de chaque occasion de contact avec les cibles

RH une source potentielle d'information : par exemple demander aux campus managers un CR des échanges effectués lors d'un forum école, ou intégrer quelques questions pendant les entretiens de recrutement, ou encore effectuer régulièrement une extraction des mails reçus sur le site de recrutement. Autant de sources d'informations riches et gratuites que l'on ne pense pas à exploiter.

### Côté candidats (Flavien Chantrel)

La mise en place d'une veille n'est pas forcément un processus long et complexe. Les outils grands publics sont de plus nombreux et simples à mettre en place. Les sites et blogs offrant des conseils, des présentations d'outils et des didacticiels sont nombreux, comme le souligne Franck un peu plus haut. En explorant ces outils (notamment via le reste de cet ebook), le candidat saura rapidement rendre sa veille opérationnelle.

Le lecteur RSS et la boîte mail seront finalement les outils les plus utiles. Le plus dur consistera à identifier les sources d'informations les plus pertinentes. De simples recherches sur les moteurs généralistes et spécialisés (Twitter search, Google blogsearch, moteurs internes aux réseaux sociaux) constitueront une première couche certes non exhaustive mais solide. Le tout étant bien sûr de bien choisir ses mots clés cibles et de définir des alertes (Google alertes, Alerti...) qui permettront d'étoffer chaque jour sa veille avec d'autres sources.

Il ne faut pas non plus négliger l'archivage de certaines informations potentiellement utiles ultérieurement. Les outils de bookmarking (Delicious, Diigo) et de curation (scoop.it) facilitent cet archivage.

L'opération se répétera ensuite régulièrement pour s'affiner qualitativement. Découverte de nouvelles sources, consultation régulière de l'information agrégée, archivage. En cas de besoin, le candidat pourra rapidement retrouver les conseils, actualités ou anciennes opérations des employeurs chez qui il postule. Pratique pour personnaliser ses lettres de motivation, préparer ses entretiens et accéder à de nombreuses offres d'emploi.

### Qu'est-ce qu'il faut en faire ? Comment la traiter ?

#### Côté recruteurs (Franck La Pinta) :

La veille n'est pas une finalité en soi, elle doit servir un objectif et être une aide à la décision parce que les informations qu'elle va fournir contribueront à limiter le risque d'erreur. Ainsi, la veille peut participer à la

définition du positionnement RH de l'entreprise, étayer ou faire évoluer son discours, définir les axes prioritaires : les points d'amélioration indispensables ou au contraire les points forts sur lesquels s'appuyer. La veille, sans remettre en cause la stratégie RH d'une entreprise, peut contribuer à infléchir certaines orientations : revoir certaines étapes du process de recrutement, modifier les relations écoles, faire évoluer son discours RH...

De même, la veille doit identifier les publics de l'entreprise qu'elle doit alimenter. En effet, une information n'a de valeur que par l'utilisation qui en sera faite. Il est donc indispensable d'identifier en interne les personnes qui seront le plus à même de tirer le meilleur profit de cette information, parfois l'avantage viendra simplement d'une réactivité meilleure que chez le concurrent. L'écoute principal, notamment dans les entreprises fortement hiérarchisées, est de s'affranchir de cette organisation pour sélectionner le bon destinataire non pas en fonction de sa position hiérarchique, mais de la plus-value potentielle qu'il pourra apporter à l'entreprise par la bonne exploitation de cette information.

#### Côté candidats (Flavien Chantrel)

Premier impératif pour que la veille soit utile : il faut qu'elle soit traitée rapidement. Une veille sur laquelle on jette un coup d'œil distrait une fois par mois ne servira pas à grand chose. Au contraire, si elle est perçue comme un élément à part entière de la démarche de recherche d'emploi et consultée de manière quotidienne ou presque, les bénéfices seront nombreux. Répondre rapidement aux nouvelles offres d'emploi, rencontrer les entreprises lors d'événements physiques, se tenir informé des tendances de son secteur... Les informations recueillies sont de plusieurs types et servent différents desseins.

Il est important de bien catégoriser sa veille, d'autant plus si la question du temps se pose.

Une hiérarchisation de l'importance des types d'informations recueillies permettra d'aller à l'essentiel puis d'aller plus loin si le temps le permet. Dans la mesure du possible, il est également important d'être pro-actif dans sa démarche. Voir les informations est une première étape, y réagir (en commentant, organisant, participant) et la prendre en compte (appliquer les conseils, se rendre aux événements) permettront de concrétiser sa démarche. Travailler son image, développer son réseau et accéder à d'autres offres font partie des bénéfices visés.

Comme pour tout engagement en ligne, il faut savoir être patient et remettre en question régulièrement sa démarche pour l'améliorer et capitaliser. Les bénéfices peuvent venir à moyen ou à long terme.

## Il paraît qu'il faut avoir une bonne e-reputation et maîtriser son identité numérique maintenant pour recruter/ être recruté. Mais comment ?

### Côté recruteurs (Franck La Pinta)

Les nombreuses études réalisées sur le comportement des candidats en recherche d'informations, confirment une certaine méfiance vis-à-vis des contenus des sites RH des entreprises, de plus en plus considérés comme un discours marketing éloigné de la réalité de l'entreprise. Face à ces sources d'informations considérées comme biaisées, les candidats privilégient des sources d'informations alternatives que sont leurs pairs : collaborateurs présents dans l'entreprise, anciens stagiaires ou anciens collaborateurs, qu'ils vont facilement contacter via les réseaux sociaux professionnels. Parfois, c'est encore plus simple puisque certains de ces anciens stagiaires ou collaborateurs se sont exprimés sur leur blog ou via un commentaire sur leur expérience avec la "Marque RH". Dans ces conditions, il est indispensable qu'en complément de la Marque RH hébergée sur son site RH, l'entreprise développe une réputation RH par une présence sur les médias sociaux. Nous l'avons déjà évoqué, cette réputation, pour être crédible, ne doit pas émaner directement de l'entreprise mais être identifiée comme produite par des tiers, si possible considérés comme "de confiance". Cette e-réputation se construira donc dans le temps, progressivement, parce que l'entreprise sera parvenue à tisser des relations sincères, transparentes, équilibrées et suffisamment étroites avec ses parties prenantes RH. Il est important d'insister sur ces deux points : Pour développer une bonne e-réputation, l'entreprise a l'obligation de la sincérité et de la durée. L'e-réputation, à fortiori sur ses dimensions RH, est l'exakte opposé du buzz ou du "one shot".

### Côté candidats (Flavien Chantrel)

Mettre en place une identité numérique cohérente et constructive est un processus qui se travaille sur le long terme. C'est la suite logique de la mise en place d'une veille couplée à une attitude proactive. Si votre veille vous permet de trouver les outils, les sites et blogs d'information et les espaces de discussions centrés sur votre secteur et votre métiers et utiles à votre recherche, c'est votre participation et votre utilisation des outils

qui constituera votre identité numérique. L'expérience étant grandement empirique et le sujet disposant d'une littérature en ligne abondante, le candidat construira en permanence cette identité en l'améliorant au fur et à mesure.

Cela passe par la prise de parole. Tout d'abord en participant aux conversations dans les hubs, forums ou commentaires. Puis en utilisant les informations trouvées lors de sa veille pour créer soit-même du contenu et/ou se faire diffuseur sur ses thèmes de prédilection (blog, curation, compte Twitter...). Et bien sûr en se créant des profils permettant de centraliser ses différentes présences en ligne et d'être trouvé. La qualité des informations créées ou relayées et des discussions et réactions sera l'ingrédient obligatoire pour que la présence soit constructive. Cela aidera alors à se créer un réseau de personnes travaillant dans son secteur, permettant d'avoir des échanges constructifs mais aussi d'être tenu informé d'éventuelles ouvertures de postes dans les entreprises suivies. Mais également d'être repéré et potentiellement chassé. Cette identité numérique permettra aux personnes se renseignant sur vous de vous voir sous votre meilleur jour et ainsi de disposer d'un avantage sur d'autres candidats postulant au même poste. Utile quand on sait que 43% des recruteurs déclarent chercher des informations en ligne sur les candidats qui postulent (enquête Regionsjob "Emploi et réseaux sociaux 2ème édition").

## Comment surveiller les résultats de ses actions ?

### Côté recruteurs (Franck La Pinta)

Le travail de veille correspond à une approche itérative : trouver l'information, l'analyser, s'en servir pour adapter son action en conséquence, puis analyser les résultats de cette action. En théorie cela semble très simple, la réalité l'est moins. Effectivement, il est très difficile d'isoler une action RH et ses résultats des autres prises de parole de l'entreprise : comment ne pas voir un impact fort sur l'attractivité RH d'une campagne produit parfaitement en phase avec son époque ? d'un succès commercial ambitieux ? d'un sponsoring sportif dont l'équipe engrange des victoires ? Par ailleurs, la plupart des outils de gestion de candidature sont incapables d'adopter des approches CRM pour tracker un candidat depuis le premier contact jusqu'à sa candidature, et être en mesure d'estimer son coût marginal.

Attention, notre propos n'est pas de défendre une posture qui rejette toute volonté d'évaluer l'efficacité des actions (et donc des budgets) engagées. Simplement,

cette démarche impose un temps long, pas toujours compatible avec les exigences de résultats à court terme. Les spécialistes de la Marque Employeur en entreprise doivent gérer cette apparente contradiction entre un travail d'image nécessaire sur le long terme et des besoins de recrutement sur le court terme. Nous parlons d'apparente contradiction car il est facile de comprendre que ces deux dimensions sont intimement liées et interdépendantes.

L'analyse doit donc adopter une approche de baromètre, c'est-à-dire s'attacher aux critères jugés pertinents, non pas sur leur valeur en absolue mais sur leur évolution dans la durée, quelque soit l'échéance retenue. Enfin, certaines études comme "Best place to work", même si leur méthodologie d'analyse peut prêter le flanc à critiques, permettent de suivre l'évolution de son ranking par rapport à ses concurrents qui subissent les mêmes biais.

#### Côté candidats (Flavien Chantrel)

Tout comme du côté des recruteurs, le travail sur l'identité numérique doit se faire dans une logique long-termiste. Il est toutefois possible d'évaluer les retours de ses actions lors de leur mises en place. Tout d'abord en observant l'image projetée par les résultats Google, élément le plus rapide à faire évoluer. Ensuite en observant le développement de son réseau sur son secteur d'activité à travers les réseaux professionnels mais aussi les rencontres réelles. Cela demande bien sûr du travail au quotidien mais les retours peuvent être positifs à de nombreux niveaux. Pour ce qui est des connaissances acquises notamment, mais aussi des opportunités professionnelles apportées.

De nombreux autres indicateurs peuvent vous aider à évaluer la pertinence et le succès de votre présence : nombre de lectures sur votre blog, nombre de RT sur Twitter, de partages sur Facebook, nombre d'alertes reçues liées à votre nom/prénom... Ces indicateurs concernent surtout la visibilité et en aucun cas la quantité ne doit fausser votre vision. Mieux vaut générer moins de retours et moins de contacts mais qu'ils soient plus qualifiés et plus en phase avec votre secteur ou votre métier. L'éparpillement en ligne est une des principales dérives à éviter, n'oubliez pas quel est le but de votre présence en ligne.

L'indicateur le plus important concerne donc les retours liés à votre recherche d'emploi. Qu'en disent les recruteurs en entretien ? Avez-vous été contacté en

ligne ? Avez-vous accédé à des offres d'emploi que vous auriez raté si vous n'étiez pas présent ? Certains conseils vous ont-ils aidé dans votre recherche ? Vos actions vous ont-elles permis de vous remotiver ? Attention à ne pas perdre de temps à des actions non-constructives et à toujours garder en ligne de mire votre objectif principal. Quitte à remettre en question de temps en temps votre démarche.

#### La veille, est-ce que ça peut me servir à trouver des offres différentes ou à les diffuser plus facilement ?

##### Côté recruteurs (Franck La Pinta)

Pour une entreprise, la veille RH est un moyen de pénétrer le marché gris : c'est celui dans lequel on va retrouver des candidats potentiels, soit en recherche passive ou bien qui ne sont pas du tout en phase de recherche : on touchera ainsi une population complémentaire à celle des jobboards, des réseaux sociaux professionnels type LinkedIn ou Viadéo. Découvrir ces nouveaux territoires vierges limitera la présence de concurrents et devrait permettre une meilleure efficacité des actions, qu'il s'agisse d'initier des discussions ou d'adopter une approche plus directe avec des offres d'emplois. On voit ici qu'une veille pour identifier de nouveaux espaces, et parfois même une dose d'imagination pour déceler le potentiel RH caché de certains espaces peut présenter un réel avantage.

##### Côté candidats (Flavien Chantrel)

La veille doit ouvrir de nouveaux horizons au candidat. Autrement dit, elle doit être capable de lui faire explorer d'autres espaces propices à la diffusion d'offres ciblées. Cela se fait par deux moyens principaux. Le premier consiste à faire gagner du temps dans la consultation des offres sur des sites récurrents. Le temps ainsi gagné permettra d'étendre ses recherches ou sa présence et ainsi d'accéder à des offres différentes. Cela passe bien sûr par l'exploration et par l'effet d'expérience. Mais aussi par son réseau qui peut ouvrir les portes du marché caché. Sans oublier l'identification des entreprises de son secteur qui recrutent et auxquelles il est possible d'envoyer des candidatures spontanées ou de surveiller le site RH concerné pour être tenu informé des nouvelles offres.

Enfin, n'oublions pas un élément essentiel ; le meilleur ciblage de ses candidatures. Apprendre à mieux connaître l'entreprise à laquelle on postule, sa bonne

santé financière, son actualité et sa culture peuvent aider à optimiser sa démarche et donc d'augmenter ses chances de passer l'entretien. Rien ne sert de répondre à plusieurs centaines d'offres, le principal est d'avoir des retours positifs sur celles que l'on choisit.

## Quels sont les lieux les plus appropriés ? Facebook ? Les réseaux pros ? Les blogs ?

### Côté recruteurs (Franck La Pinta)

Il n'existe pas de lieu à priori meilleur qu'un autre pour une entreprise. Un travail d'investigation en amont doit permettre d'identifier les lieux et les acteurs qui seront les véhicules de l'information à monitorer. Le bon lieu -réseau social professionnel ou grand public, forum, blog, etc..- est celui où l'entreprise va trouver ses cibles de recrutement, ses experts, les lieux où elle identifiera des conversations à la fois pertinentes et avec un niveau minimum d'activité et de popularité. On oublie bien souvent les sites traditionnels : sites de média, sites corporate, dont la fiabilité de l'information est assurée par des process internes de validation exigents. Attention à ne pas s'éparpiller : ici encore, l'exhaustivité n'est pas synonyme de qualité, surtout quand les ressources sont contraintes.

### Côté candidats (Flavien Chantrel)

Aucun lieu n'est indispensable pour le candidat, si ce n'est celui où sont présents les recruteurs et les acteurs de son secteur. Cela peut être les réseaux pros, les jobboards, les blogs, les forums, les sites spécialisés ou tout autre espace actif. La qualité des échanges et des informations diffusées, la qualification et le nombre de personnes présentes sont les principaux indicateurs à prendre en compte. Au candidat d'évaluer l'intérêt de s'engager sur un espace au vu de ces indicateurs. L'arbitrage se fera forcément en lien avec le temps disponible et les buts recherchés. Il faut éviter de succomber aux modes du moment si elles n'apportent rien concrètement à ses démarches. Et bien sûr, privilégier les espaces où les entreprises et les RH sont présents, ce sont les principaux acteurs de votre retour à l'emploi.

# Isabelle Guyot



Formation en Sciences humaines (Histoire de l'Art et Histoire) puis en Sciences de l'Information à LYON. Année de césure en ALLEMAGNE.  
Consultante Veille, membre du bureau de l'ADBS Alsace.  
Créatrice et modératrice du groupe Freecycle Strasbourg Centre.  
Pense que la mobilité professionnelle et culturelle est une richesse à cultiver.

Twitter : @hyger

## L'apport de la veille dans les nouvelles pratiques d'innovation

L'innovation tient à l'heure actuelle, une place de choix à la fois dans les médias et le discours politique. Tout le monde veut en faire et pour le moins, tout le monde en parle ; avec plus ou moins de justesse dans la manipulation des concepts. Brandie comme « le » remède à la crise ou encore face à la concurrence des pays du BRIC, elle devient stratégique, sociale, technologique... Si les qualificatifs varient, d'aucuns s'accordent en tout cas, à l'heure des réseaux, sur l'idée que l'innovation ne peut plus s'envisager dans le seul cénacle des services de Recherche & Développement (R&D) et doit s'ouvrir à des acteurs nouveaux en intégrant des connaissances de plus en plus larges. Pourtant, « [...] la notion d'innovation est encore classiquement considérée et mesurée selon des dimensions essentiellement technologiques [...]»<sup>1</sup>. Les problématiques d'usage restent trop souvent délaissées.

Comment dès lors envisager des formes d'innovation collaboratives, captant des connaissances disparates apportées par des participants (nombreux) néophytes par rapport à la R&D mais experts dans leur domaine, voire *lead-users*<sup>2</sup>. Sont-elles radicalement nouvelles ou reprennent-elles des usages plus anciens ?

Parmi les nombreux épithètes dont l'innovation se pare, deux retiendront notre attention : ouverte et participative, puisque ces deux approches renouvellent le process traditionnel du développement produit en y intégrant de manière originale de nouveaux apports de connaissances à la fois internes et externes. Il est donc question à la fois de recherche, de traitement, d'animation de contenus et de participation. Cette dernière concerne dans le premier cas les salariés d'une structure, dans le second, une multitude moins circonscrite d'acteurs : partenaires, experts, fournisseurs, clients ou encore anonymes divers (internautes ou non).

Le paysage s'ouvre et s'élargit. Cette nouvelle vision managériale impacte considérablement les mouvements de connaissances dans l'entreprise. Toutes les activités qui y sont liées : la veille, le KM et les services numériques peuvent dès lors participer à cette captation, circulation et enrichissement<sup>3</sup>. Ces nouvelles pratiques de management des connaissances sont plébiscitées de par leurs enjeux économiques et restent envisagées dans un grand élan positiviste. Les questions liées à leur mise en place et à leur organisation restent toutefois largement ouvertes. Quels sont aujourd'hui dans l'entreprise, les processus et les acteurs, à même d'organiser cette captation des

1 DUPIN C., DIALLO A, « L'entreprise innovante : un espace privilégié de veille... et d'intelligence », *Documentaliste, Science de l'Information*, ADBS, vol. 48, 2011/4, p. 32

2 Concept largement décrit par VON HIPPEL E in *Democratizing Innovation*, The MIT Press, 2005, 216 p.

3 La distinction sémantique assez stricte entre les mouvements de connaissances externes (veille) et internes (gestion des connaissances) reste relativement francophone. La littérature anglo-saxonne utilise plus largement le terme knowledge pour ces deux approches inter-dépendantes

connaissances émergeant de la « masse » ? Quelles compétences sont mobilisées ou font défaut ? Alors que de nouveaux acteurs entrent en jeu, quelles sont les opportunités pour les professionnels de la veille et du KM ?

## Innovation's

Sans verser dans le déluge conceptuel, cette partie vise simplement à faire un point sur les termes qui seront par la suite employés : à la fois l'Innovation de manière générale, et la manière dont elle est orchestrée (plus particulièrement dans le développement produit) à savoir : les process de R&D.

En effet, le terme d'innovation est souvent employé, de manière interchangeable, pour désigner des réalités différentes : l'invention, le changement, la créativité. La littérature reste parfois évasive en matière de définition. Ainsi, « *beaucoup d'auteurs examinent les catégories de l'innovation, les implications et les effets du changement, sans évoquer plus en détails, ce qu'ils entendent par « innovation »* »<sup>1</sup>.

Les innovations sont à comprendre comme des résultats. Elles n'existent pas en elles-mêmes, et représentent quelque chose vers lequel on tend. Un produit, un service ou un procédé doit répondre à trois critères pour être reconnu comme innovant sur le marché ou dans les process d'une structure :

- La nouveauté (l'originalité).
- La valeur, évaluée en termes de retombées économiques pour l'entreprise ou en rapport aux fonctions nouvelles proposées<sup>2</sup>.
- L'acceptation par le marché (ou par les collaborateurs d'une structure) qui permet d'envisager le succès commercial.

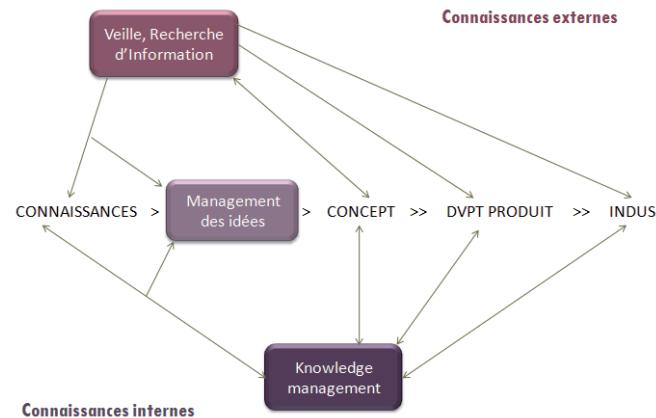
Si les innovations sont des réussites a posteriori, lorsque l'on parle de management ou de stratégie d'innovation, il faut entendre les pratiques qui tendent à augmenter la probabilité de produire des innovations. « [...] l'innovation peut se comprendre comme un résultat [...] ou comme une activité. [...] Dans le premier cas, on parle d'innovations (avec un « s »), dans le second de l'innovation<sup>3</sup> ».

1 « *Many authors discuss categories of innovation, implications and effects of the outcome without much discussion on what they mean by innovation* ». JAYARATNA N. et WOOD B., « *Every innovation is a new thing but not every new thing is an innovation* », Projectique, 2008/1 (n°0), 125 p., p. 15.

2 On peut aussi éventuellement lui accorder une valeur morale.

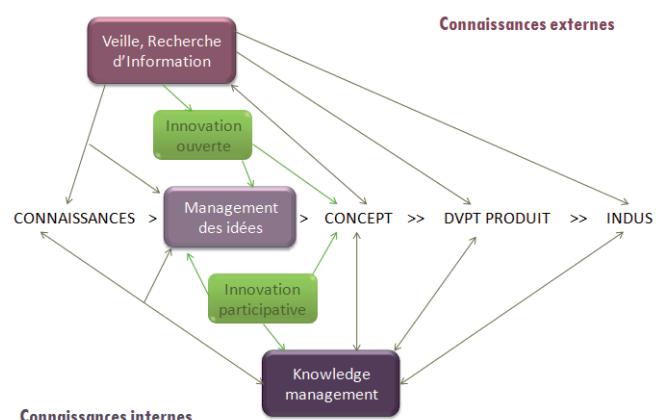
3 GODIN B., *L'organisation innovante : D'un système d'indicateurs appropriés*, Bibliothèque et archives nationales du Québec, en ligne, collections.banq.qc.ca, Mai 2004, 24 p., p. 9.

Le schéma ci-dessous reprend de manière simplifiée, le processus de R&D (du développement produit). Ce qui nous intéresse ici, ce sont les connaissances : internes et externes qui sont apportées ou générées à chaque étape.



## Nouveaux modes de management de l'innovation

L'innovation participative et l'innovation ouverte ont le point commun d'intégrer des intervenants extérieurs et ceci, dès l'étape de management des idées. Cette souplesse et cette ouverture se révèlent décisives notamment dans les logiques d'innovation par l'usage. Ces deux pratiques restent toutefois liées à un processus piloté depuis les services de développement produit : marketing et/ou R&D.

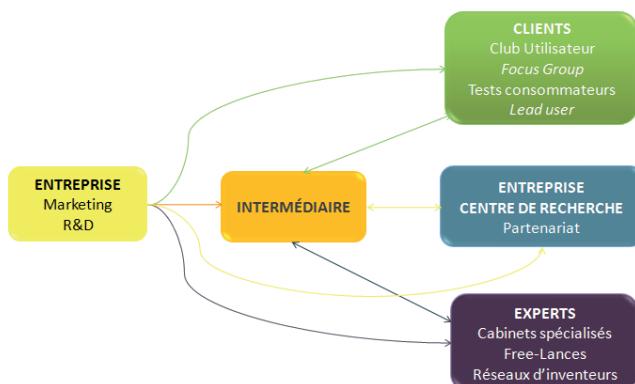


« *Il n'est de richesse que d'Hommes* ». Cet aphorisme de Jean BODIN résume ce qui sous-tend le principe de l'innovation participative. Cette dernière s'appuie en effet sur la mobilisation d'une large part des acteurs d'une structure, tous issus de services assez divers et qui en étaient autrefois exclus. Elle réinvite et développe à grande échelle, la traditionnelle boîte à idées.

Le concept d'innovation ouverte arrive des États-Unis. L'open innovation a été forgée en 2003 par Henry CHESBROUGH avant d'être introduit dans l'hexagone à partir de 2006<sup>1</sup>. Il est parfois mal compris et fait figure dans les médias, de ready-made de pratiques anciennes de R&D externalisée (qui ne démarrent pas dès le stade de management des idées). On peut aussi le confondre avec le crowdsourcing. Ce dernier consiste davantage à l'exploitation de la sagesse de foules bénévoles et pas toujours conscientes de participer à des démarches commerciales ou de recherche.

## Vers de nouveaux besoins de compétences

La veille et le knowledge management, participant à la mise en mouvement des connaissances internes et externes d'une structure. On les retrouve sur les schémas proposés précédemment. Les nouvelles pratiques d'innovation requièrent un lourd travail de préparation et d'animation. À l'heure de l'infobésité, les entreprises ont de plus en plus besoin de compétences en matière de sélection et d'analyse pour atteindre « *la haute qualité informationnelle, comme on conçoit des bâtiments de haute qualité environnementale*<sup>2</sup> ». Veilleurs et knowledge managers jouent alors un rôle central de garant quantitatif mais aussi qualitatif. Leur objectif « *consiste souvent à formaliser des savoirs*<sup>3</sup> ».



L'entreprise innovante a aussi besoin de talents, à même d'appréhender et d'accompagner les nouvelles formes de relations sociales, conséquentes à l'entrée en jeu de nouveaux acteurs et à l'utilisation de plateformes informatiques collaboratives. Leurs qualités

1 CHESBROUGH H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, HBS Press, 2003.

2 GUILLAUD H., « Pour une écologie informationnelle », InternetActu.net, 24/04/2008

3 DUPORT F., « Animateur de communauté : un profil à géométrie variable », *Documentaliste, Science de l'Information*, ADBS, vol. 47, 2010/3, p.32.

communicationnelles et d'animation de réseaux des veilleurs et knowledge managers sont saluées et ils apparaissent en figure de médiateur.

Ils ne restent plus cantonnés aux fonctions support. Ils sont ceux qui ont la capacité de prendre du recul par rapport à une vision globale et stratégique tout en faisant le lien avec les activités opérationnelles requérant un regard sur des attentes personnelles. Mettons ici en perspective, la notion d'Intelligence stratégique (en cours de normalisation au niveau européen). « *Elle sous-entend en effet un dispositif organisé, coordonné et collaboratif visant à faciliter la prise de décision pour le management et la direction de l'entreprise*<sup>4</sup> ». Elle inclut à la fois les aspects de système d'information de gestion des connaissances et de gestion des ressources électroniques. La veille y tient une place prépondérante en étant envisagée résolument comme une activité transverse.

## Conclusion

Au delà des aspects descriptif et analytique de ce renouveau des pratiques managériales, nous cherchons à montrer ici que veilleurs et knowledge managers peuvent, tenir un rôle de premier ordre, en étant une partie intégrante des effectifs dédiés à l'innovation et non plus uniquement « prestataire » depuis un service ad hoc. Aujourd'hui encore, lorsque l'on parle d'innovation dans le contexte de la gestion de l'information et des connaissances, on pense trop souvent aux nouveaux outils de traitement ou à l'amélioration des services d'une cellule. Il n'est que peu voire pas question du rôle d'un veilleur, d'un knowledge manager ou d'un animateur d'outils collaboratifs<sup>5</sup> dans le cadre d'activités de marketing/R&D. Or les démarches d'innovation ouverte et d'innovation participative offrent une voie intéressante.

Ce positionnement peut apparaître à première vue comme un changement de paradigme. Il s'avère en pratique pour le professionnel immergé, une démarche assez naturelle. Les missions et les méthodes mises en œuvres demeurent similaires et c'est davantage la fonction qui évolue.

Il nous semble que cette « *relocalisation* » des veilleurs et des knowledge managers, à l'instar de pratiques

4 DUPIN C., DIALLO A., « L'entreprise innovante : un espace privilégié de veille... et d'intelligence », *Documentaliste, Science de l'Information*, ADBS, vol. 48, 2011/4, p. 34

5 Nous faisons ici référence aux communautés de pratiques de manière générale, également existantes antérieurement aux logiques plus récentes de réseaux sociaux.

récentes des activités Achats ou Production de certaines entreprises participe d'un mouvement de fond. L'essor des réseaux de niche ou de proximité sont une autre manifestation des besoins de sur-mesure et de personnalisation, nécessaires au développement communautaire des nouvelles pratiques d'innovation.

Si « *l'innovation est une démonstration de la réussite ultime, des capacités de l'esprit humain*<sup>1</sup> », son renouveau et ses prochains enjeux passent peut-être moins par un investissement technologique, que par la mise en œuvre « intelligente » de nouvelles méthodes et par un renouvellement des talents.

---

<sup>1</sup> « *Innovation is the display of the ultimate achievement of the human brain power* ». JAYARATNA N. et WOOD B., « Every innovation is a new thing but not every new thing is an innovation », , 2008/1 (n°0), 125 p., p. 15.

# Antoine Montoux



Antoine Montoux est stratégie médias sociaux et veille stratégique chez w.illiam/ à Montréal. Diplômé en marketing et titulaire d'un master en gestion stratégique de l'information à Sciences-Po Paris, il est expert de la recherche de l'information et de la veille stratégique depuis plus de 5 ans. Après avoir été plus de 3 ans consultant chez l'éditeur de logiciels de veille KB Intelligence, il poursuit sa carrière au Canada, à Montréal.

Twitter : ant11

## ■ | Analyse automatique des sentiments, où en est-on ?

Nous rêvons tous de l'outil de veille parfait. Celui-ci qui permettrait de détecter tous les commentaires liés à notre industrie (nom de l'entreprise, marques, produits, concurrents, dirigeants, etc.) et de les classer automatiquement selon leur tonalité afin de prendre des décisions stratégiques éclairées.

Au risque de décevoir certaines entreprises et directeurs marketing, cet outil n'existe pas encore et ne risque pas de voir le jour prochainement.

Pour les professionnels de la veille, l'analyse automatique des sentiments est toujours traitée avec une certaine prudence, une méfiance même, parfois teintée d'ironie (de circonstance...).

Cet article n'est pas destiné à trancher sur la qualité des outils actuels (qui évoluent rapidement), mais plutôt à mettre en avant les points à prendre en considération lorsque l'on parle d'analyse automatique de tonalité (ou de sentiments) sur le Web.

Tout d'abord, il est important de se positionner dans l'environnement informationnel que constitue le web aujourd'hui, situé à la croisée de deux évolutions majeures concernant l'information: l'évolution d'Internet (technologies et habitudes) ainsi que l'évolution des langages de communication.

### L'évolution d'Internet

Depuis près de 15 ans, le web ne cesse d'évoluer, appuyé par de nouvelles technologies qui facilitent et encouragent le développement de nouvelles habitudes. Les technologies actuelles permettent à n'importe qui de créer des pages et de publier du contenu sans aucune connaissance technique. L'avènement des blogs et plus tard des médias sociaux, constituent une révolution dans les usages du Web et par conséquent dans la tâche des veilleurs qui ont vu les volumes d'information exploser ces dernières années : Tout le monde s'exprime sur n'importe quel sujet (produits, services, entreprises, dirigeants, etc.), de plus en plus fréquemment.

### L'évolution du (des) langage(s)

L'accès à Internet se démocratisant, il est aujourd'hui accessible à tous (dans les pays industrialisés) et accompagne même les plus jeunes générations en permanence. Que cela soit devant un poste de travail ou en situation de mobilité, ceux que l'on appelle la « génération Y » ont un besoin de grandissant d'instantanéité, de toujours partager et échanger plus, plus vite, etc. Cette rapidité des échanges (ainsi que certains formats comme le SMS) ont contribué à l'émergence de nouveaux langages constitués d'abréviations en tous genres permettant d'économiser quelques caractères. Ces habitudes sont aussi à l'origine de l'un des réseaux sociaux les plus populaires : Twitter.

C'est dans ce contexte de changements majeurs que les veilleurs et les travailleurs de l'information (journalistes, chercheurs, responsables marketing, etc.) doivent évoluer aujourd'hui.

La quantité d'information grandissante et l'explosion de l'utilisation des réseaux sociaux ont donc rendu l'utilisation d'outils de veille indispensable pour certaines entreprises qui doivent faire des choix entre de nombreuses offres.

Le choix de l'outil de veille étant intimement lié aux besoins de l'entreprise (et à son budget), il n'est pas question ici de comparer les outils, mais plutôt de mettre en exergue les éléments à considérer lorsque l'analyse automatique de sentiments est évoquée.

## 1- Ironie et sarcasme

La plupart des outils sont basés sur des listes de mots clefs servant à classer les mentions dans la case « Positif », « neutre » ou « négatif ». Par exemple, un message contenant le mot « Super » ou « Génial », qui sont des mots à connotation positive, seront souvent classés dans la catégorie positive. Hors, ces mots sont très fréquemment utilisés dans des contextes détournés, pour faire passer un mécontentement avec ironie par exemple :

« Génial, mon avion est encore en retard, un grand merci à la compagnie XXXXXXXX »

Cet exemple, volontairement exagéré est courant, surtout pour des compagnies opérant dans le service aux consommateurs.

La gestion du sarcasme et de l'ironie est encore un défi pour les solutions actuelles.

## 2- Langage SMS et grossier

Internet et plus particulièrement les médias sociaux étant de plus en plus utilisés pour donner son avis sur absolument tout en direct, la rapidité des messages est devenu une habitude. Les utilisateurs veulent être les premiers à commenter, aimer, détester, etc. Ceci s'accompagne de contenus parfois difficiles à comprendre par des humains non-initiés (commentaires sur des forums spécialisés), à fortiori, par des outils de veille. Le langage SMS et les abréviations issues des services de messagerie, combinés à des fautes d'orthographies fréquentes rendent les outils qui s'appuient sur des dictionnaires et une syntaxe précise peu exploitables. De plus, La cible des produits et services de l'entreprise est susceptible d'utiliser un langage particulier (langage « ver-lan » consistant à inverser les syllabes, argot qui n'est pas connu du grand public, etc.)

L'évolution des langages, particulièrement sur les médias sociaux et les forums, reste un problème pour la majorité des outils de veille en matière d'analyse automatique de sentiments.

## 3 - L'importance du contexte

La majorité des outils qui analysent automatiquement la tonalité des donnent une tonalité globale à un article. Si cela semble intéressant de prime abord, il faut prendre en compte le contexte de l'article; en effet, un article peut être très positif dans son ensemble et citer une marque dans un contexte négatif. Prenons l'exemple d'un article d'un militant écologiste vantant les qualités d'un film à propos d'une entreprise : tout l'article fera les louanges du film, de la réalisation, etc. et citera l'entreprise...mais sera très négatif pour l'entreprise elle-même.

Les outils ne sont pas encore capables de gérer efficacement la mise en contexte d'une entreprise dans son environnement.

## 4 – Messages courts

La particularité de Twitter, réseau de micro-blogging, est de permettre à n'importe qui de commenter un produit ou de s'adresser à une large audience en temps réel. La principale contrainte étant une limite de 140 caractères. Dans ce contexte, il est difficile pour un outil de veille de détecter un contexte et de juger la tonalité de la mention. En catégorisant automatiquement l'article, les chances de mal l'analyser sont grandes.

Les messages courts sont plus complexes à évaluer par les outils qui ont moins d'éléments pour classer la mention

## 5 - Spams et pertinence

Certaines comparaisons entre une analyse humaine et une analyse automatisée ont montré que les mentions non pertinentes pouvaient représenter jusqu'à 23% des mentions totales. Les outils de veille vont catégoriser toutes les mentions qu'ils détectent, sans passer par une étude préalable de pertinence. Même si un paramétrage fin des outils permet de limiter le bruit informationnel autour d'une marque, les outils d'analyse automatique de sentiment attribueront une tonalité à tous les articles détectés, pertinents ou non, ce qui fausse les analyses finales.

Les outils d'analyse automatique attribueront une tonalité à toutes les mentions, même les mentions jugées non pertinentes, ce qui représente une perte de temps et d'efficacité.

## 6 - Pas ou peu de nuances

Un article faisant la revue d'un produit en détail présentera des points forts et des points faibles de ce produit. Les outils d'analyse automatique ne sauront pas faire une évaluation juste de ces éléments et attribueront une tonalité en fonction de leurs algorithmes, sans forcément refléter la tonalité réelle du contenu. Par exemple, une critique faite par un professionnel de la photographie d'un appareil photo pourra décrire toutes les fonctionnalités en insistant sur les côtés négatifs, mais se révéler au final positif.

L'analyse automatique des sentiments présente des risques d'erreur liés à la façon dont le contenu est rédigé par l'auteur. Certaines nuances ne sont appréciables que par des humains.

### Conclusion

Il existe une infinité de paramètres permettant de dire que l'analyse humaine est plus pertinente que celle qui est faite par des systèmes automatisés et cela semble tomber sous le sens. Évidemment...

Oui, mais l'analyse humaine coûte cher. Pour qu'une analyse humaine soit efficace, on ne le dira jamais assez, il faut que les analystes et les veilleurs soient de qualité, formés, et qu'ils aient une compréhension des enjeux stratégiques de l'entreprise. La compétence des analystes ne réside pas seulement dans leur capacité à comprendre le contenu des informations publiées en ligne, mais aussi et surtout de savoir comment l'exploiter.

Les entreprises ont tendance à se focaliser sur les commentaires négatifs; cependant, les commentaires positifs sont tout aussi importants pour une marque : ils peuvent servir de levier de communication ou de supports promotionnels.

Les commentaires négatifs, eux, doivent faire l'objet d'une attention particulière : les faits énoncés doivent être vérifiés; s'ils avérés, l'entreprise doit tenter de corriger le problème constaté; si non, elle doit identifier qui tente de faire passer ce message et pour quelle raison.

Enfin, les technologies évoluent rapidement, surtout en matière d'analyse des langages et de contextualisation des sentiments. Les outils actuels permettent donc d'avoir une idée globale de la tonalité concernant certains sujets. Ils s'avèrent utiles dans les cas où les volumes d'information sont considérables et permettent de prendre le pouls de l'audience dans une certaine mesure. Il est évident que ces technologies vont évoluer et s'améliorer avec le temps (outils « apprenants » au fur et à mesure, s'adaptant au contexte, etc.) et que

les plateformes de veille à venir réservent de belles surprises; Cependant, à l'heure actuelle, l'analyse humaine reste indispensable pour toute entreprise soucieuse d'effectuer une analyse avancée des sentiments en vue de prise de décisions stratégiques.



INTERVIEWS

# TÉMOIGNAGES

ACTUS

TENDANCES

# Frédéric Pereira



Another fucking blogger

Blog : Fredzone

Twitter : @fredzone

## Dans quel cadre êtes-vous amené à effectuer un travail de veille ?

Disons professionnel et personnel. Professionnel parce que je suis bien obligé de bosser ma veille pour publier des articles pour la Fredzone et personnel parce que je suis de nature curieuse et que j'aime bien tout ce qui touche aux nouvelles technologies. Gamin, je dévorais la presse spécialisée mais les nouveaux usages numériques et le web ont eu raison de moi. L'information que je consommais autrefois dans des magazines comme Tilt (faut pas rire, c'est aussi ça d'être trentenaire), je la consomme désormais dans mon Google Reader.

## Quelle est son importance dans votre travail ?

Très clairement, la veille est indispensable pour tout ce que je fais. Pour le blogging, c'est évidemment une étape incontournable pour savoir précisément ce qui se passe dans le monde et être ainsi capable de communiquer dessus mais ça m'apporte également pas mal de choses dans mon «vrai» travail. Faut dire aussi que je bosse dans l'informatique, donc ceci explique sans doute cela. Maintenant, le bon côté de la chose, c'est que lorsqu'un prestataire se pointe avec un produit ou un service prétendument «révolutionnaire», et bien je sais tout de suite ce qu'il en est et si c'est réellement le cas. Même chose, grâce à ma veille, je parviens à avoir une vision d'ensemble de certains marchés et ça me permet ainsi de comparer un peu les prix des sociétés qui viennent à me contacter. Pour tout te dire, si je ne faisais pas autant de veille, je pense que mon employeur se serait déjà pas mal fait avoir.

## Quels sont vos trucs et astuces pour optimiser cette veille ?

Chacun a sa méthode. Pour commencer, le plus important, c'est de choisir un outil adapté à ses besoins et à ses attentes. Certains préfèrent Netvibes, en ce qui me concerne j'avoue avoir une très nette préférence pour Google Reader. Pas de fioritures, l'accent est directement mis sur le contenu, on va droit à l'essentiel et on gagne ainsi pas mal de temps. D'ailleurs, si je ne me trompe pas, Netvibes propose depuis un certain temps une vue identique à ce que l'on trouve dans l'outil de Google. Quelque chose me dit que ce n'est certainement pas le fruit du hasard.

Ensuite, et bien je pense qu'il faut essayer de trouver une méthodologie qui te permettra de gagner le maximum de temps. Mine de rien, une veille quotidienne, c'est parfois chronophage si on ne fait pas attention mais il est quand même possible de gagner un peu de temps en s'organisant comme il faut. Là, autant dire que les astuces ne manquent pas. Tiens, par exemple, ce qui peut vraiment te sauver la vie, c'est de te débrouiller pour recevoir le contenu de ta veille sur ton mobile. Genre tu es dans le train, aux courses, dans une soirée, aux toilettes (pas forcément dans cet ordre là), hop, tu peux t'arranger pour vider un peu ton agrégateur et éviter de te trouver submergé par des milliers et des milliers d'articles.

Même chose, la manière dont on va lire l'actualité a aussi son importance. En ce qui me concerne, c'est simple, je lis toujours en diagonale. Je commence par lire le titre des articles. Ceux qui ne me disent rien, je les laisse de côté et je ne m'en occupe plus. Quand un titre m'interpelle plus qu'un autre, je creuse un peu et je lis le

premier paragraphe de l'article en question. Là encore, ça me permet de faire du tri. Ceux qui me plaisent, je les marque en suivi, ce qui me permet ensuite d'y revenir lorsque j'ai un peu de temps devant moi. Le tout, finalement, c'est de bien procéder par étape et d'être vraiment très rigoureux. Au début, ce n'est pas facile mais après ça devient un vrai jeu d'enfant.

## Quels sont les principaux pièges ou erreurs à éviter selon vous ?

Je pense qu'il y a vraiment deux grosses erreurs à éviter à tout prix. La première, c'est de suivre trop de sites et de ne jamais faire le ménage dedans. Forcément, plus tu auras de contenu à traiter et plus ça te prendra du temps. Ce n'est pas bon. Le truc, finalement, c'est de faire régulièrement le ménage dans son agrégateur, au moins une fois tous les six mois histoire de ne pas se trouver submergé par l'information.

La seconde erreur, toujours de mon point de vue, c'est de rester sur ses acquis et de ne pas aller chercher de nouvelles sources d'informations. Mine de rien, au bout d'un moment, la routine s'installe et tu te retrouves à lire toujours les mêmes sites et les mêmes blogs. Du coup, ta veille n'évolue pas et tu finis par faire du surplace. Quoi qu'il arrive, il faut toujours se remettre en question et toujours chercher à mieux faire. Le but du jeu, aussi, ce n'est pas forcément de se contenter d'ajouter de gros sites connus et reconnus par tous. Parfois, sur des sites plus discrets, moins fréquentés, on peut trouver de véritables pépites.

## Quels sont vos outils favoris ?

Sans appel, mon outil star, c'est bien évidemment Google Reader. Il est simple, accessible, tu peux facilement en faire un outil très puissant, notamment grâce à ses fonctions de suivi et de partage. Même chose d'ailleurs pour les «Tendances» qui te permettent d'avoir une vision d'ensemble de ta veille et ainsi de déterminer les sources d'information qui te plaisent le plus ainsi que celles que tu ne consultes que très rarement. Pour faire du ménage, c'est du pain bénit.

L'autre outil que j'utilise aussi pas mal, c'est Twitter. Bon, ce n'est pas trop le sujet, on est bien d'accord et tu as même déjà publié un ebook sur la question donc on va éviter de trop creuser la question, mais cet outil est vraiment très pratique quand tu as besoin de sortir un peu des sentiers battus et de voir ce qui se passe ailleurs.

# Michelle Chmielewski



Michelle vient de rejoindre Seesmic comme Marketing Manager Europe avec Cédric Giorgi, et dans son temps libre est blog/vlogueuse sur TheObservingParticipant.com. Américaine, elle s'intéresse au développement des réseaux sociaux, de l'entreprise mobile, et de la vie en Europe.

Blog : Observing Participant

Twitter : @MiChmski

## Dans quel cadre êtes-vous amené à effectuer un travail de veille ?

Je surveille pour :

- une gestion d'e-réputation : savoir qui parle de ma boîte et ce qu'ils en disent ; qui parle et où
- intelligence économique : être au courant des nouveautés dans le marché
- avoir des métriques sur la e-réputation de la marque

## Quels sont vos trucs et astuces pour optimiser cette veille ?

- Mélangez les sources

- Limitez-vous à des heures spécifiques pour faire de la veille. Ca peut vite devenir un métier à temps plein.. et moi je n'ai pas le temps !

- Gardez les outils les plus performants selon les sources. En ce moment j'ai un tableau de bord Synthesio à ma disposition, qui supprime un certain nombre d'outils pour surveiller les médias sociaux. Cela dit, j'utilise quand même quelques outils pour faire de la veille sur Twitter en temps réel et répondre aussi rapidement que possible.

- Gardez les oreilles ouvertes. Il y a toujours de nouveaux outils qui émergent sur le marché. Et il y a les gens qui les connaissent tous. Suivez @e\_influenceur, @caddereputation, et @kriisiis pour au moins rester au courant des nouveautés, même si vous n'avez pas le temps de tout tester vous-même.

## Quels sont les principaux pièges ou erreurs à éviter selon vous ?

Faire de la veille peut être très chronophage. Il ne faut pas penser qu'on puisse répondre à tout le monde. Parfois, ce n'est pas possible ni même souhaitable.

Prenez le weekend pour vous et ne commencez pas la journée en regardant vos écrans. Il faut être réactif, mais il faut avoir une vie pour soi.

## Quels sont vos outils favoris ?

Bien entendu, Seesmic (combiner Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.) et Synthesio (surveiller en 30 langues la totalité des médias sociaux et mainstream pour des grandes marques) ;) mais aussi :

- Followerwonk.com : recherchez dans les biographies des gens sur Twitter pour savoir qui suivre
- search.twitter.com : Gary Vaynerchuk a complètement réhabilité l'entreprise de vin de son père en cherchant qui posait des questions à propos du vin sur Twitter
- NetVibes : importez des flux RSS pour suivre des blogs qui vous importent
- Icerocket : suivez des mentions dans les URLs, où qu'elles soient

# Priscilla Gout



Ses spécialités : l'actualité de l'emploi, de la formation et plus particulièrement l'emploi au féminin. Rédactrice web au sein de l'équipe éditoriale de Regionsjob, premier site d'offres d'emploi spécialisé en région, Priscilla alimente les contenus des sites du réseau RegionsJob et du blog Mode(s) d'Emploi et mène une veille quotidienne sur les médias sociaux.

Blog: Mode(s) d'Emploi

Twitter : @priscilla\_RJ

## Dans quel cadre êtes-vous amené à effectuer un travail de veille ?

Je fais de la veille pour trouver des sujets à traiter, tout simplement. L'information peut tomber dans une boîte mail via les communiqués de presse ou un abonnement à l'AFP (Agence France Presse) par exemple. Mais c'est le genre d'infos auxquelles tout le monde a accès. Faire de la veille c'est partir à la pêche aux infos pour la trouver si possible avant « les autres », et surtout celles qui n'ont encore pas trop circulé.

## Quels sont vos outils favoris ?

J'utilise beaucoup Twitter et Facebook. Plus basiquement, je lis la presse sur le net, j'écoute la radio le matin, et j'utilise Google Actu, les alertes Google, les flux RSS de nombreux médias, blogs et sites existant sur le sujet qui m'intéresse, l'emploi. Je les ai pour la plupart réunis sur mon Netvibes. Je sais, il y a des outils bien plus ergonomiques de nos jours mais j'aime bien l'aspect « tableau de bord » de Netvibes. Bref, je suis également abonnée à de nombreuses newsletters de sites, j'essaie de figurer dans la liste de diffusion des communiqués des acteurs institutionnels de l'emploi et des agences de communication. Comme je le disais plus haut, avoir un compte AFP me permet également d'avoir les dernières dépêches qui m'intéressent dans ma boite mail (mais c'est un service payant). J'ai également l'habitude, lorsque je découvre un blog intéressant, de consulter sa blogroll ou ses sites amis, c'est souvent une très bonne source d'infos. Je garderai pour moi le reste de mes astuces, notamment celles qui me permettent de trouver des CV originaux. Un peu de mystère ne fait pas de mal !

## Quelle est son importance dans votre travail ?

Faire de la veille fait partie de mon métier. Je dirai même que c'est à peu près 50% de mon travail, même si je n'ai parfois pas tout ce temps à y consacrer... C'est indispensable !

## Quels sont vos trucs et astuces pour optimiser cette veille ?

Il faut d'abord choisir son outil de veille ou de curation. Pour trouver ses sources d'infos, on peut consulter par exemple le classement Wikio des blogs pour savoir quels blogs traitent du sujet qui m'intéresse. Par ailleurs, je dirais que la qualité indispensable d'un bon « veilleur » est la curiosité. C'est indispensable. Et également la patience. Il faut aimer surfer, fouiner, être connecté à Twitter et Facebook en quasi-permanence. Si ce n'est pas possible pour vous, il faut selon moi consacrer quotidiennement une heure minimum à faire exclusivement de la veille...

# Anthony Poncier



Anthony Poncier est docteur en histoire contemporaine et titulaire d'un master de management stratégique et d'intelligence économique. Il est Directeur/consultant au cabinet USEO en stratégie de collaboration sociale (entreprise 2.0, management 2.0, travail collaboratif, SCRM, stratégie autour des médias sociaux...). Il participe régulièrement à des conférences, des enseignements et publie régulièrement des articles sur ces thèmes.

Blog : [Poncier.org](http://Poncier.org)

Twitter : [@aponcier](https://twitter.com/aponcier)

## Dans quel cadre êtes-vous amené à effectuer un travail de veille ?

Je suis consultant en stratégie de collaboration sociale. C'est un domaine assez jeune, et comme tous dans ce domaine j'apprends en permanence chez et avec mes clients, mais aussi des retours d'expérience des autres. Il est donc important de suivre ce qui se dit afin de pouvoir offrir le plus d'expertise à jour à mes clients, tout autant dans les usages connus, que dans les solutions de type réseaux sociaux d'entreprise qui sont en pleine expansion et qui ne cessent d'évoluer. Veiller est plus qu'un besoin, c'est même une nécessité qui fait partie intégrante de mon travail. Sans cette veille, je ne pourrais pas maintenir mon niveau de connaissance dans un domaine en pleine ébullition.

## Quels sont vos trucs et astuces pour optimiser cette veille ?

Ne pas se limiter aux médias sociaux, il y a des tas de livres tout d'abord, mais aussi de conférences où l'on apprend plein de choses. Ayant la chance d'être invité régulièrement comme speaker, cela me permet d'échanger avec mes pairs et me nourrir de leur savoir. Ce sont les échanges, les points de vue contradictoires qui enrichissent ma réflexion. De même, il ne faut pas hésiter à élargir son horizon de recherche, afin d'ouvrir son champ des possibles, confronter des concepts différents qui font avancer notre propre réflexion. Par contre dans mon champ d'analyse, je préfère me limiter à un nombre restreint de sachants ou veilleurs qui ont les mêmes centres d'intérêt que moi, pour ne pas succomber à l'infobésité. Ainsi sur Twitter, je suis peu de personnes (80), mais je remonte régulièrement ma

timeline pour ne rien manquer. Quand j'ai commencé sur Twitter il n'y avait pas encore de liste, donc j'ai gardé cette habitude. Quand je trouve des articles, soit une lecture en diagonale me suffit pour savoir si je vais le partager mais sans revenir dessus, soit je le mets de côté pour le lire à tête reposée.

## Quels sont les principaux pièges ou erreurs à éviter selon vous ?

Vouloir tout savoir, tout suivre. Comme le disait Baltasar Garçon un Jésuite du XVII<sup>e</sup> siècle « *Il faut aujourd'hui plus de condition pour faire un sage qu'il n'en fallut anciennement, pour en faire sept* ». Aujourd'hui plus encore qu'à cette époque, il est impossible de tout connaître et tout maîtriser. Il faut donc savoir se spécialiser sur une niche, mais être un expert pluridisciplinaire, cela devient très difficile. Mais surtout pour apprendre il faut savoir écouter et ne pas vouloir donner des leçons à tout le monde. L'écoute plus que la parole et donner pour recevoir ensuite. Bref être généreux dans sa veille.

## Quels sont vos outils favoris ?

Difficile pour moi d'être de bons conseils sur cette question, je suis resté assez basique dans mes outils. J'ai des fils de veille RSS que je consulte via Netvibes (incluant sites, blogs et résultats de moteurs de recherche) et sinon ma veille se fait surtout sur Twitter avec ma timeline « réduite » et des recherches Twitter sur les mots clés de ma veille comme « entreprise 2.0 ». Pour me faciliter la tâche j'utilise des applications tierces comme Tweetdeck ou Hootsuite, afin d'avoir un « tableau de bord » où j'ai tout sous les yeux. En fait Twitter est comme un courant marin dans l'océan

des données. Quand un sujet est intéressant, il le fait remonter régulièrement à la surface par le système des « RT ». Je crois que dans les faits, je compte plus sur le filtre de l'intelligence collective produite par les sachants que j'ai « sélectionnés » que sur les outils.

# David Fayon



Expert technologies numériques, directeur de projets SI, auteur de «*Clés pour Internet*», «*Web 2.0 et au-delà*», «*Facebook, Twitter et les autres...*»

Blog : [DavidFayon.fr](http://DavidFayon.fr)

Twitter : @fayon

## Dans quel cadre êtes-vous amené à effectuer un travail de veille ?

J'effectue de la veille dans le domaine des technologies numériques, qui me passionne depuis bien avant l'avènement du Web. Les raisons sont nombreuses, d'une part pour anticiper et me tenir informé des nouvelles innovations, des technologies et des standards, des usages émergents dans un monde en perpétuelle évolution pour rester à la pointe. Ensuite, partager auprès d'une communauté d'utilisateurs, de journalistes, d'étudiants, etc. Enfin, vulgariser auprès du plus grand nombre car ne pas comprendre le numérique devient un facteur d'exclusion dans notre société davantage immatérielle chaque jour.

## Quels sont vos trucs et astuces pour optimiser cette veille ?

La difficulté est double : repérer les signaux faibles dans l'océan informationnel qu'est le Web et être efficace alors que le temps dont nous disposons est limité. Tel est l'enjeu des automatismes à acquérir. Nous avons les basiques, créer des alertes sur Google et Twitter sur ses thèmes de prédilection, l'abonnement à des flux RSS. En fait, il s'agit de combiner plusieurs techniques et de retenir à la fois des informations qui viennent à vous (abonnements) avec des informations que vous allez chercher au gré des besoins du moment via une utilisation avancée des moteurs de recherche et dans l'actualité, ce qui est dit ou relayé par votre communauté (compte Twitter technologique ou autres réseaux sociaux avec lesquels on échange sur ses thèmes de prédilection). La nécessité d'avoir une diversité de sources ciblées est nécessaire pour croiser les regards. Au fil du temps et de l'expérience, on gagne en pertinence et en objectivité.

## Quels sont les principaux pièges ou erreurs à éviter selon vous ?

Les pièges sont nombreux surtout pour le débutant comme la non vérification des sources ou retweeter une information sans s'assurer de la pertinence de celle-ci ou encore ne pas procéder à une ou plusieurs recherches complémentaires pour s'assurer de liens éventuels entre les informations. Enfin analyser la source, voir s'il s'agit d'une source professionnelle, institutionnelle, amateur, etc. tout en séparant les faits des interprétations et des jugements.

Il convient également de s'astreindre à une discipline pour ne pas se disperser et maîtriser le temps, comme se réserver des plages dans la journée pour faire de la veille tout en « bookmarkant » et classant au fil du temps les liens repérés intéressants.

## Quels sont vos outils favoris ?

Les outils de curation (scoop.it ou Pearltrees) qui permettent de sélectionner, agréger et commenter les informations publiées sur le Web et les agrégateurs de réseaux sociaux comme Seesmic qui permettent de gagner du temps. Les moteurs de recherche verticaux qui permettent d'avoir des résultats pertinents sur un champ d'information plus restreint et les métamoteurs de recherche qui permettent d'éliminer les doublons, de faire gagner du temps comme Copernic. Si on veut aller plus loin qu'une simple démarche de veille et que l'on s'oriente vers l'intelligence économique, on peut utiliser des outils comme Mathéo Patent pour investiguer sur les brevets déposés, KB Crawl ou Digimind pour automatiser et professionnaliser sa veille, etc.

# Dorothée Crêteur



Je suis chargée de veille chez l'éditeur de logiciel de veille iScope. Je suis en charge de la mise en place des nouveaux projets avec KeyWatch, mais aussi de la maintenance et de l'optimisation de l'outil pour nos clients. Nous réalisons également des prestations de veille.

Twitter : @DorotheeCreteur

## Dans quel cadre êtes-vous amené à effectuer un travail de veille ?

Un des aspects qui m'intéresse et m'attire le plus dans la veille est le côté réseautage.

Ce n'est pas forcément ce qu'il y a de plus simple à mettre en œuvre.

Mais c'est tellement enrichissant !

Pour faire court et clair, voilà les deux raisons qui font qu'aujourd'hui j'aime veiller : cela me permet d'utiliser au quotidien deux aspects primordiaux pour moi : le côté geek/nouvelles technologies et le côté relations humaines !

## Quels sont vos trucs et astuces pour optimiser cette veille ?

Actuellement, je trouve que le veilleur possède un atout essentiel pour se créer des contacts, des liens avec ses pairs : Twitter !

Je n'ai cessé de vanter les mérites de ce réseau depuis que je l'utilise.

Et pourquoi est-ce si important alors ? Le veilleur doit savoir trouver l'info là où elle est. Comment faire lorsque cette information sort de son propre domaine de compétences ? Voilà une question qui peut se régler par le réseau, car elle ne peut pas toujours trouver une réponse sur Internet, n'est-ce pas ?

## Quels sont les principaux pièges ou erreurs à éviter selon vous ?

Toujours en restant sur les aspects réseautage (Marie Armand de l'Oeil au Carré en a parlé dans un billet récemment), réseauter n'est pas compliqué en soi mais

demande un minimum de bonnes pratiques selon moi. C'est bien d'utiliser des services comme ceux de Twitter ou encore LinkedIn ou Viadeo pour rentrer en contact avec quelqu'un. Mais il faut avant tout réfléchir aux aspects qualitatifs plus que quantitatifs ! Demander à quelqu'un qu'on ne connaît pas d'intégrer son réseau sur LinkedIn ou Viadeo sans même exposer ses motivations n'a pas de sens. Et je vois trop souvent des gens me demander de faire partie de leur réseau sur ces services sans accompagner cette demande.

## Quels sont vos outils favoris ?

Dernièrement, un outil m'a séduite pour sa facilité d'utilisation d'une part et pour les résultats rapportés d'autre part : Diphur.

L'outil est gratuit (du moins pour l'instant) et il fait bien ce qu'on lui demande : surveiller des sources, avec ou sans mot-clé, et la surveillance ne passe pas forcément par un flux RSS !

Je ne l'utilise que depuis peu et ne l'ai pas exploité à fond, donc ma remarque est à modérer. D'ailleurs, je suis preneuse d'avis sur le sujet !

Sinon, de manière générale, il faut essayer le plus d'outils possible. Car finalement, il n'y a pas UN outil universel, mais vous pourrez certainement trouver un ou des outils qui répondent à l'essentiel de vos besoins.

# Julien Bouillet



Responsable de pôle client au sein de l'agence RESONEO

Twitter : @dyuka

## Dans quel cadre êtes-vous amené à effectuer un travail de veille ?

Tout d'abord, je tiens à préciser que j'ai deux types de veille : ma veille personnelle et la veille effectuée pour mes clients.

A titre personnel, je suis un passionné du web donc je vais regarder différentes choses : j'ai un attrait fort pour le design, les aspects webmarketing, les fonctionnalités ergonomique, le e-commerce, ... Dans ce cas précis je veille donc pour le plaisir et pour ma curiosité personnelle.

A titre professionnel, j'effectue des missions de veille pour répondre à un besoin client et les objectifs peuvent être nombreux :

- Savoir ce qui se dit sur la société, les marques, les produits, le top management...
- Evaluer la perception des internautes sur un secteur d'activité, un type de produit
- Etudier la concurrence
- Suivre l'impact d'une information/actualité
- ...

De manière générale une veille se lance suite à une première analyse de la situation : un audit va permettre de définir les expressions à mettre en surveillance, le périmètre, la fréquence des retombées... C'est la première démarche avant de mettre en place un processus sur le long terme.

Pour un annonceur, une veille va lui permettre d'adapter sa communication et ainsi de prendre la parole de façon pertinente. Elle possède aussi l'avantage de détecter le plus en amont possible une crise et pouvoir agir en conséquence.

## Quels sont vos trucs et astuces pour optimiser cette veille ?

Est-ce que j'ai des trucs et astuces en veille ? De but en blanc, j'aurais dit non et puis, en creusant un peu, je me suis rendu compte que j'avais pris quelques habitudes, deux exemples concrets :

C'est tout bête mais je ne travaille pas uniquement sur des problématiques liées à l'image de marque en ligne donc je n'ai pas tout le temps une véritable démarche de veille active.

Quel que soit votre secteur d'activité, si vous êtes en relation avec des clients, un suivi de son actualité vous donnera des axes de communication très intéressants. En mettant en place une simple alerte Google et/ou un flux Twiiter, vous améliorez considérablement vos échanges au quotidien.

Autre truc : peu importe l'outil que vous utilisez au quotidien, programmez toujours une alerte Google en complément !

## Quels sont les principaux pièges ou erreurs à éviter selon vous ?

Le principal piège à éviter est de faire confiance à un outil, c'est tout bête mais dans une veille d'opinion, les retombées que vous allez engranger vont devoir être analysées, classées, tonalisées, évaluée ... A l'heure actuelle, ça ne peut passer que par de l'humain.

Second piège : tout vouloir surveiller, l'exhaustivité (ou en tout cas ce qui s'en rapproche le plus) c'est Google, vous n'êtes pas Google et vous n'avez pas besoin de tout savoir

sur tout. Vous cherchez les tendances ou vous cherchez à faire ressortir ce qui est émergent ? Ne surveillez pas tout, il peut être pertinent de se concentrer sur un seul type de source : les sites de presse, les forums, les sites d'avis. L'idée est de délimiter et d'affiner votre périmètre pour gagner en pertinence.

Bien entendu, les lieux de discussion évoluent donc ne négligez pas le fait d'aller regarder ce qui se passe sur les autres sources de temps en temps mais se focaliser sur une source permet d'être plus efficace.

## Quels sont vos outils favoris ?

L'outil à ne pas rater pour moi est tout simplement Google : à trop vouloir suivre les nouvelles solutions techniques qui fleurissent chaque jour, on oublie le principal outil : Google. Il s'agit d'un carrefour d'audience à ne pas négliger (91% de parts de marché en France), les retombées visibles dans les premiers résultats de Google ont un impact énorme.

Je travaille dans le SEO depuis 6 ans donc automatiquement j'ai cet outil en tête, je vous invite à creuser les commandes de recherche avancées pour l'exploiter au maximum.

On choisit un outil en fonction de son besoin, Camille a recensé plus d'une centaine d'outils, le plus simple est d'aller regarder ceux qui correspondent à votre besoin. Pour en citer un : website watcher, un outil un peu geek mais qui permet de surveiller l'évolution d'une page web.

# Marie-Liesse Delamaire



Après un DESS en Intelligence économique, j'ai travaillé pendant 2 ans dans le secteur de l'énergie où j'ai mis en place un dispositif de veille marketing et commerciale pour faire face à l'ouverture du marché à la concurrence. Ensuite j'ai travaillé pendant 3 ans dans un cabinet de conseil en intelligence économique où j'ai réalisé des prestations de veille à destination de PME-PMI. Depuis 2 ans, je suis responsable de la Veille marketing à La Banque Postale.

La veille est une activité nécessaire à la bonne marche de toute entreprise. Chacune doit en faire avec ses moyens, sur son marché, son périmètre géographique (même si celui-ci est devenu mondial pour chacun d'entre nous), ses produits, ... c'est une activité incontournable. Dans un environnement ultra concurrentiel et en perpétuelle évolution, il est devenu indispensable de collecter, analyser et diffuser de l'information à l'ensemble des collaborateurs. Une entreprise n'est jamais seule sur un marché (j'ai toujours été méfiante vis-à-vis des chefs d'entreprises qui me tenaient ce discours), elle doit faire face à des concurrents, se conformer à des normes et à une réglementation en vigueur, elle doit répondre à des attentes et des besoins clients avec des produits innovants et compétitifs...En résumé, elle doit sans cesse se battre pour être compétitive.

Il en découle qu'il n'existe pas une veille mais différents types de veille qui doivent permettre aux managers et aux dirigeants de savoir exactement à quel niveau se positionne leur entreprise sur son marché. La veille doit leur apporter un éclairage pour prendre des décisions et réagir parfois dans l'urgence.

Je n'ai pas spécifiquement de trucs et astuces pour faire une veille réussie si ce n'est quelques réflexions de bons sens liées à plusieurs expériences professionnelles :

- être ouvert à la serendipité,
  - ne pas se focaliser uniquement sur son périmètre de marché et uniquement ses concurrents directs, c'est-à-dire ne pas hésiter à se benchmarker avec d'autres secteurs d'activité
  - renouveler régulièrement ses sources d'informations.
- La veille n'est pas une activité ni un métier statique. Il faut donc éviter de croire que la veille est mise en place une fois pour toute et qu'il n'est pas nécessaire de la faire vivre. Les sources et les mots-clés changent, les

problématiques s'affinent, les supports d'information évoluent ou migrent, etc. Il faut sans cesse reparamétriser la veille !

- ne pas hésiter à diffuser l'information en court-circuitant les réseaux traditionnels (souvent hiérarchiques) de diffusion de l'information. L'humain est un facteur très important dans la veille et sans doute le plus important. Bien connaître les gens avec qui l'on travaille, connaître leurs sujets de réflexion et leurs centres d'intérêts fait partie intégrante du métier de veilleur. Il faut donc réseauter en interne avant même de le faire en externe.
- ne pas croire que, parce que votre interlocuteur a un besoin, qu'il va être capable de vous l'exprimer.

Pour chaque mise en place d'une thématique de veille, je procède de la même manière :

**Entretien d'environ 1h minimum** avec le demandeur pour que celui-ci m'exprime dans les détails sa demande. Pour l'orienter pendant notre échange, j'ai un guide d'entretien structuré autour d'une dizaine de questions qui me permettent, en général, de bien faire le tour de la demande et de ses tenants et aboutissants.

**Réalisation d'un cahier des charges** reprenant les principaux points abordés pendant la réunion ainsi que quelques compléments d'information liés à une première recherche => Définition de la problématique à laquelle la veille doit apporter des réponses, identification des mots-clés et des principales sources et de leur typologie (ex : veille sur les réseaux sociaux ou pas ?), du périmètre géographique de surveillance, des acteurs en présence...

**Validation du cahier des charges** avant toute mise en place de la veille

## Affinage des flux d'information et point d'étape avec

le demandeur au bout de 2-3 semaines pour connaître sa satisfaction vis-à-vis des premières remontées d'information.

Il est important d'impliquer au maximum les collaborateurs dans la démarche de veille pour les sensibiliser à cette notion et à notre métier.

En dernier point, je dirais qu'il ne faut pas hésiter à être proactif. Le service de veille n'est souvent pas un point de passage obligé dans le développement d'un nouveau produit, la mise en place d'une nouvelle stratégie de communication ou autre. Il faut donc être le VRP de sa propre activité et ne pas trop attendre des autres.

Important : la veille ne vaut que si les informations récoltées sont exploitées : l'analyse fait partie intégrante du processus de veille et ne peut être faite que par des experts du sujet. Le veilleur peut leur apporter des techniques, des orientations mais ce sont eux qui connaissent le mieux leur domaine d'activité.

D'un point de vue outil, il est difficile de conseiller tel ou tel outil plutôt qu'un autre car beaucoup de paramètres rentrent en ligne de compte : le type de veille, son objectif, le budget, les ressources humaines disponibles, etc. sont autant de critères à étudier avant d'opter pour un outil de veille. Celui-ci peut être un agrégateur de flux RSS, une plateforme complète (Digimind, AMI, KB Crawl,...) ou encore un mashup de solutions (ex : YahooPipes + Netvibes et Feedburner). Il n'existe pas une solution parfaite mais plutôt une solution correspondant à un besoin précis et défini. Il est évident qu'il est plus facile de travailler avec une plateforme qui surveille un maximum de types de sources plutôt que de jongler entre différentes solutions, mais attention à ne pas oublier quel est le cœur de métier de l'éditeur.... Enfin, j'ajouterais que les solutions changent aussi rapidement. Une solution à la traîne hier, peut être le challenger d'aujourd'hui et la solution innovante de demain.

# Pierre Lemasson



Veilleur d'infos de la génération digitale

Blog : Veilleurs.info

Mon twitter : @sirchamallow

## Dans quel cadre êtes-vous amené à effectuer un travail de veille ?

Le déclic est venu en lisant une interview de Christophe Asselin dans le magazine L'Express qui décrivait son job, et je me suis dit « Mais c'est exactement ce que je fais tous les jours sur Internet ». Dès lors je me suis autoproclamé « veilleur » sur mon compte Twitter, me suis rapproché de la communauté dédiée à la veille, au journalisme et à la sphère médiatique (car je suis aussi un newsjunkie ;). A l'instar de beaucoup de professionnels de la veille, je fais avant tout ma veille par passion et à titre personnel. Mais ce n'est pas ça qui paye mon loyer comme le dit le vieil adage. C'est peut-être cela qui me permet d'avoir une liberté de ton qui n'est pas courante dans ce petit milieu. Mais j'espère bien à terme vivre de ma passion... ^\_\_^

## Quels sont vos trucs et astuces pour optimiser cette veille ?

Flair, curiosité (sûrement le principal atout d'un stratège), neutralité et objectivité ; être à l'écoute de chaque signal et enfin être diplomate sont les qualités requises. Ensuite pour les astuces, servez-vous d'outils différents (et si possible open-source ;), car passer plusieurs heures devant le même outil s'avère fatigant et d'un ennui mortel. Interagissez également avec votre communauté (humainement parlant) ça redonne la pêche, vous remet les pieds sur terre et réaccorde votre diapason. Si possible varier le plus possible vos sources, votre analyse n'en sera que meilleure. Tester tout les nouveaux services, plateformes que vous offre le web. Et pour finir se définir une ligne éditoriale. Manger, bouger :p (j'ai un petit faible pour le thé et les weetabix) et prendre son temps. Et faites en sorte d'avoir des sources d'inspiration.

## Quels sont les principaux pièges ou erreurs à éviter selon vous ?

Ils sont légions, mais le plus fréquent à éviter est la non-pertinence de la source / intermédiaire. Une mauvaise identification d'un relai ou signal peut engendrer d'énormes conséquences. L'info-obésité est également un piège en soi ; mais c'est une question de point de vue. Pour ma part je considère l'info-obésité souvent comme un écran de fumée, un leurre. Mais les outils de veille ont cette capacité de « planer » au dessus de celle-ci. Et la détection de cygnes noirs devient plus facile. Avoir un maximum de liens de très bonne qualité est primordial mais comme à chaque fois : l'excès de choix tue la découverte.

## Quels sont vos outils favoris ?

Ca dépend du type de veille que l'on exerce et sur quels canaux. Aucun outil n'est similaire. Il existe des outils gratuits comme payants et chacun peut s'avérer très puissant selon son utilisation. Comme ma veille s'exerce plus sur la partie dite « social media » je me sers de : multi-clients Tweetdeck (PC) & Snaptu (smartphone). Agrégation : Google Reader, Netvibes, Feedly, pour la partie « online », et en off ; Thunderbird, RSSowl, SpaceBird le tout sous Linux. Curation : TweetedTimes, Tumblr, Kweeper, Trunk.ly. Mindmapping : Pearltrees et Mindmeister. Convertisseur de flux : Feedburner, FeedsAPI, WizardRSS & Yahoo Pipes. Dans les divers : CiteBite, Readability...

Mais ce qui fait l'outil : c'est l'humain qui est derrière :)

# Jean-Marc Manach



Journaliste à OWNI & sur le Net depuis 1999, blogueur au Monde.fr & auteur de «La vie privée, un problème de vieux cons ?»

Blog : Bug Brother

Twitter : @manhack

## Dans quel cadre faites-vous de la veille ?

Quand tu fais de l'investigation, il faut que tu sois un minimum informé sur les domaines d'activité ou les personnalités liés au sujet que tu vas traiter. Ma manière de faire du journalisme fait que je passe beaucoup plus de temps à lire qu'à écrire. La veille est donc la base du travail. Elle m'aide à identifier les signaux faibles qui me permettront de faire des papiers. Souvent, les journalistes et les rédactions traitent les mêmes sujets car il est nécessaire de parler de l'actualité. Pour ma part, je mets un point d'honneur à aborder des sujets qui n'ont pas encore été évoqués, ou alors pas en France. Pour cela, il faut que je sache ce qu'il se passe pour trouver l'angle ou le sujet qui va intéresser les lecteurs. Cela me prend au final une bonne partie de mon temps de travail.

## Comment organisez-vous votre veille ?

Je suis passé du RSS à Twitter car mon reader était tellement plein que même le nettoyer aurait été très chronophage. Je n'utilise quasiment plus le RSS, si ce n'est pour le compte Twitter @vie\_privee. L'autre avantage étant que sur Twitter, les informations sont propulsées par un être humain. Cette validation humaine va faire un premier tri.

Pour les sites web qui n'ont pas de newsletter ou de RSS, j'utilise un outil de détection des changements de la page. Dès qu'elle est modifiée, je reçois une alerte mail. Cela me permet de suivre des sites qui publient mais sans note-push. Je me suis également créé un compte sur Twitter (@vie\_privee) où j'ai agrégé les flux RSS de plusieurs blogs et sites d'information sur les thématiques qui m'intéressent. Twitterfeed me permet

ensuite de les publier automatiquement sur Twitter. Pour le reste, j'utilise différentes alertes de mots clés sur Google et Twitter.

N'oublions pas également les mails. A Owni, nous échangeons beaucoup par listes de mails, tout le monde n'ayant pas le temps de lire les fils Twitter de toute les personnes de la rédaction. Ma veille est vraiment multitâche donc.

## Quelles difficultés rencontrez-vous ?

Au bout d'un moment, il y a tellement d'informations qu'il devient difficile de tout suivre. C'est là qu'arrive la sérendipité. Je ne prétends pas à l'exhaustivité, je ne cherche pas à tout savoir. C'est la force du web et la force de Twitter, faire des découvertes non prévues. Cela me libère du poids de l'infobésité.

Il est bien sûr possible de mettre en place un processus de veille où on lit tout. Par exemple, à Owni, nous avons un lecteur RSS commun, où nous suivons collectivement quelques centaines de sites. Une seule personne ne pourrait pas suivre tout cela au quotidien. Mais dans le cadre d'une rédaction, il est possible de traiter l'actualité rapidement. Tout est question de procédure. Cette méthode est envisageable en entreprise si le fonctionnement est horizontal et non vertical. Autrement dit, s'il n'y a pas une personne qui fait toute la veille, mais plusieurs personnes qui en font un peu. Cela passe donc par la décentralisation du processus de veille.

## La multiplication des sources sur le web et les méthodes de veille qui lui sont particulières ont-elles un impact sur le travail de journaliste ?

Auparavant, l'essentiel de ce qui faisait l'actualité, c'était les dépêches des agences de presse.

Ce qui est intéressant avec la veille sur le net, c'est que l'on peut réussir à sortir de ce schéma. On en revient au fonctionnement horizontal. Il n'y a plus deux ou trois agences de presse qui font guider l'agenda médiatique de tout un pays, il y a désormais une pluralité d'acteurs qui fait que l'information peut venir de partout.

Si on veut se démarquer par rapport aux autres médias et aux autres journalistes, il faut une vraie valeur ajoutée. Cela peut venir de son expertise sur un sujet et de l'identification de signaux faibles, de l'information que l'on va mettre en avant. Cela peut également venir du traitement qui est fait sur l'information, comme on peut le faire chez Owni avec le datajournalisme. Il faut donc également faire une veille sur les méthodologies. La veille, ce n'est pas lié qu'à l'information, c'est également lié aux façons de travailler.

# Adeline Albert



Diplômée de Sciences Po et titulaire de deux Masters II en management d'entreprises et en gestion des risques, je me suis d'abord tournée vers le monde bancaire (mise en place de PCA et de dispositifs de gestion de crise pour une banque française) avant d'être chargée de veille dans un grand groupe français.

## Pourquoi veillez-vous ?

L'intérêt de la veille : comprendre pour mieux agir

### 1) Mieux connaître son entreprise et mieux appréhender son image auprès des internautes

Dans les sociétés de taille importante, il est souvent difficile d'avoir une vision globale de la société: quels sont toutes nos activités, produits, entités, implantations, filiales voir même notre histoire...

L'information est bien souvent parcellaire et cloisonnée. La collecte d'informations sur Internet enrichit donc nos connaissances et par là même nous permet de mieux appréhender les enjeux de l'entreprise. Complément de la communication interne, la veille externe donne également une autre vision de l'entreprise, telle qu'elle peut être perçue par le grand public.

### 2) Mieux comprendre son environnement

Une fois l'entreprise appréhendée, il est intéressant d'analyser l'environnement dans lequel elle évolue : quels sont nos clients, partenaires, fournisseurs, concurrents, opposants, soutiens...dans quel milieu socio-politico-économico judiciaire évoluons-nous.

Ces informations permettent de contextualiser nos activités, difficultés, anticiper les impacts de nos décisions...Le veilleur est une sorte de «maçon» qui amasse les briques d'informations autour de lui, afin, le moment voulu, d'en faire un "mur" lorsqu'il sera confronté à une problématique.

### 3) Alerter et faciliter la prise de décision des dirigeants

Passée cette phase d'observation et de mémorisation (la mémoire, la curiosité et l'organisation sont les maîtres mots du veilleur), le veilleur se doit d'analyser et restituer

ses observations aux personnes ayant à en connaître. Lors de ses recherches, et ce quel que soit le type de veille réalisé, le veilleur peut détecter des « signaux faibles » : menaces clairement établies (ex : tentative de déstabilisation, proposition de loi défavorable à l'entreprise, dénigrement ...) ou événements a priori insignifiants mais qui, par accumulation ou dans un contexte particulier, peuvent mettre en danger l'entreprise. Le veilleur a donc pour mission de porter à la connaissance des décideurs ces informations (alertes, analyses..) afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées. Le veilleur renforce les capacités d'anticipation et de résilience de l'entreprise.

## 5 trucs et astuces pour faire de la veille sur un iPad

1) application "pages" : au-delà du traitement texte, cette application permet de pallier certains "bugs" de la fonction copier-coller avec l'iPad: lorsque le rendu n'est pas correct, faire le "coller" dans pages afin d'obtenir l'intégralité du texte voulu.

2) application "goodreader" : permet d'envoyer des pdf avec vos mails, les organiser et l'application "PDF expert" : permet de les travailler avant de les envoyer (surligner, annoter, copier coller...)

3) application "iTranslate": traduction de textes

4) application "VLC": permet de lire de nombreux formats vidéos

5) application "battery" : elle vous indique précisément combien de temps vous allez encore pouvoir naviguer sur le net.

## Les 5 pièges à éviter

**1) piège n°1: Se disperser.** La veille est une activité chronophage. L'entreprise évoluant dans un environnement complexe, le veilleur à qui l'on a confié une mission précise risque de découvrir des informations intéressantes pour son travail mais pas forcément pour cette mission précise. Pensez à vous concentrer sur votre mission.

**2) piège n°2: Ne pas rester dans un cadre légal.** La récente affaire Renault a montré l'importance de rester dans un cadre légal. Toute information, la meilleure soit-elle, mais acquise ou conservée dans un cadre illégal met en danger le veilleur et l'entreprise (juridique, image...) sans compter qu'elle peut ne pas être juridiquement exploitable... Si vous utilisez des outils, pensez également aux conditions d'utilisation.

**3) piège n°3: S'éloigner de son périmètre.** Chaque veilleur agit dans un périmètre correspondant à une mission et des compétences. Néanmoins, lors de ses recherches, il peut trouver des informations intéressantes d'autres veilleurs internes. Dans cette situation, il est conseillé de transférer les informations aux veilleurs compétents, qui sauront apprécier leur pertinence.

**4) piège n°4 : Etre trop crédule.** Tout ce qui est écrit n'est pas forcement vrai ! Ne vous réjouissez pas trop vite : pensez à croiser vos informations, analysez la qualité et fiabilité de vos sources, prenez du recul, analyser qui a intérêt à diffuser les informations...Ne diffusez pas trop vite, évitez les interprétations trop personnelles et citez vos sources.

**5) piège n°5 : Intervenir maladroitement.** Lorsqu'un veilleur découvre une information erronée ou mettant en cause l'entreprise, il peut être tenté de répondre directement pour rétablir SA vérité. Or si certains veilleurs ont un devoir de réponse (ex: les community managers) d'autres ont une simple mission d'information aux personnes compétentes pour intervenir. N'échangez pas vos rôles!

## Les 5 outils à ne pas rater pour toute personne désirant faire une veille rapide et gratuite

1) google pour les recherches (pensez au mode "recherche avancée" beaucoup plus élaboré) et les google actu pour être informé rapidement de l'actualité rattachée à des mots-clés.

2) 123people pour obtenir en un clic de nombreuses informations sur une personne et youseemii pour avoir une vision rapide et "globale" d'une société, personne sur Internet.

3) Whois pour avoir des informations techniques sur le site.

4) TF1 news pour être informé en quasi temps réel des grands titres de l'actualité française avec des messages courts.

5) Video DownloadHelper, extension pour mozilla Firefox qui permet de capturer facilement les vidéos

Et si jamais vous étiez tenté de devenir veilleur professionnel, le site "veille et TIC" met régulièrement en ligne des offres d'emploi.

# Franck La Pinta



Responsable Marketing Web et RH 2.0 à la DRH corporate du groupe Société Générale, Franck La Pinta a pour mission d'installer le positionnement RH 2.0, de développer l'attractivité de la marque employeur auprès des candidats et des collaborateurs sur les médias numériques et sociaux. Partisan convaincu de l'entreprise 2.0, il est à l'initiative du réseau social d'entreprise dédié à l'ensemble des professionnels RH du Groupe. Il intervient régulièrement dans des séminaires et conférences et anime des formations sur les médias sociaux.

Blog : [Franck La Pinta](#)

Twitter : [@flapinta](#)

## Dans quel cadre êtes-vous amené à effectuer un travail de veille ?

Le marketing RH ne peut être aveugle et sourd. C'est une matière vivante qui, pour être pertinente et efficace, doit intégrer les opinions et comportements de populations très diverses. J'ai besoin de connaître tous mes candidats : étudiants, jeunes diplômés, confirmés, qui ont des attentes très différentes. Mais aussi en externe, les autres entreprises (la dimension benchmark de la veille), et tous les acteurs qui font partie de ce marché et qui sont susceptibles de représenter une source d'information privilégiée : sites emplois, cabinets de recrutements, experts RH, réseaux sociaux, organismes paritaires, médias... En interne, il y a bien évidemment les collaborateurs mais également les responsables de recrutement, les campus managers.

Toutes ces sources d'informations vont m'aider à prendre des décisions, orienter mes choix, nourrir ma réflexion pour servir la stratégie fixée.

## Quelle est son importance dans votre travail ?

La veille, mais de façon plus large, la recherche d'informations, est un élément essentiel du marketing RH. Il est indispensable de connaître précisément et régulièrement l'opinion des différentes cibles, qu'elles soient internes ou externes. Pourquoi ? Parce qu'il faut être en mesure d'identifier des attentes, des besoins particuliers, qui vont alimenter la réflexion et orienter des choix d'actions. Pour l'interne par exemple, analyser les questions posées sur les intranets RH ou lors d'un chat, réaliser des enquêtes internes, représentent une forme de veille. Pour l'externe, cela passe bien évidemment par les outils digitaux disponibles mais également la

réalisation de tables rondes, de focus groups sur certains sujets précis, l'achat d'études ou de palmarès comme par exemple Universum.

## Quels sont les principaux pièges ou erreurs à éviter selon vous ?

Le principal piège est de vouloir multiplier les outils et les sources d'informations, en pensant que l'exhaustivité sera synonyme d'efficacité, au point de ne plus être en mesure d'exploiter ces infos, et que celles qui sont importantes soient noyées parmi celles qui ne le sont pas. La veille n'est pas une fin en soi mais un moyen d'atteindre des objectifs et d'aider à des prises de décisions. Il est donc indispensable de garder toujours à l'esprit les objectifs visés. Enfin, la matière liée à l'emploi, aux RH, au travail, recouvre un périmètre extrêmement vaste et concerne des aspects sociologiques, politiques, de communication, juridiques... dans ce cas, où fixer la limite ? C'est ce qui en fait toute sa richesse mais aussi la difficulté de définir ce que j'appelle le «périmètre utile» de la veille.

## Quels sont vos outils favoris ?

Il existe un certain nombre d'outils qui permettent de gagner du temps, qui sont simples d'utilisation et qui pour certains présentent l'avantage d'être gratuits. J'utilise quotidiennement un portail Netvibes, que j'enrichis régulièrement de nouvelles ressources et qui me permet de scanner rapidement toutes ces ressources que j'ai classées par grands thèmes. J'ai également mis en place un certain nombre d'alertes avec Google Alerts, que je consulte sur iPhone, pour exploiter le temps que je passe dans les transports chaque jour.

Je suis un grand fan de Twitter que j'utilise aussi comme outil de veille pour suivre régulièrement certains mots clés et également pour des recherches ad hoc.

Nous avons également passé récemment un contrat au niveau du groupe avec une société pour disposer d'un outil partagé.

Enfin, je me sers également, mais davantage dans une approche de test, du service StepRep qui se charge de qualifier les articles scannés en catégories positifs, neutres ou négatifs.

# Vincent Berthelot



Vincent Berthelot est un spécialiste des stratégies d'utilisation du web social pour l'entreprise en interne et en externe en particulier sur les domaines RH, compétences, mobilité, management, relations sociales. De formation RH et communication interculturelle il a introduit le premier intranet RH dans un grand groupe français. Il partage ses convictions au travers d'un blog personnel, ainsi que de conseils, interventions en entreprise, congrès ou salons.

Blog : ConseilWebSocial

Twitter : @VinceBerthelot

## Dans quel cadre êtes-vous amené à effectuer un travail de veille ?

La veille c'est le terreau de la réflexion puis de l'action. Sans veille on ne peut se situer, ni par rapport à son contexte, ni par rapport aux usages et encore moins de ses clients ou concurrents.

La veille permet de prendre la dimension globale d'un sujet, thème et de suivre les variations dans le temps de ces indicateurs.

Il y a plusieurs formes de veille, celles que j'utilise le plus sont la veille sociale, veille thématique et veille de marque.

La veille sociale va s'attacher à détecter les signaux faibles et demande en dehors du travail de récolte des informations, un travail de rapprochement, de déduction pour ébaucher des scénarios possibles d'évolution dans la prise de position d'acteurs.

La veille thématique permet de repérer les acteurs influents, dégager les grands axes théoriques, suivre les tendances, nouveautés et rester en phase avec les changements dès leur détection.

La veille de marque est plus simple, elle permet de récolter l'ensemble des données, du sentiment positif ou négatif selon différents indicateurs autour d'une marque. Elle est indispensable pour détecter les problèmes le plus rapidement possible et pouvoir développer une stratégie avant que ces derniers se soient déjà transformés en crise demandant bien plus d'effort pour les gérer. Une partie du ROI de la veille se trouve dans cette économie de moyens par une détection des crises possibles le plus possible en amont, une autre par l'apprentissage informelle que la veille permet au fil de l'eau, d'autres sont à développer suivant les usages.

Elle permet dans le cadre de la communication de mesurer l'impact de ses actions en terme de couverture média, de qualifier celle-ci suivant le nombre, la qualité des transmetteurs d'information, leur influence et ainsi de s'améliorer par la puissance de ce feed-back.

## Quels sont vos trucs et astuces pour optimiser cette veille ?

Un veilleur seul est un veilleur borgne ! Pensez au réseau et arrêtez de jouer perso !

## Quels sont les principaux pièges ou erreurs à éviter selon vous ?

Croire en la puissance de l'outil magique  
S'enferme dans sa tour d'ivoire de veilleur génial et toujours en avance technologiquement mais du coup trop en avance sur le marché.

Ne pas conduire ses clients vers l'autonomie par peur de perdre un marché alors qu'il y aura toujours besoin d'une analyse des données et pas seulement du chalut pour tout ramasser

Privilégier la masse des données au sens à leur donner

## Quels sont vos outils favoris ?

Netvibes, twitter, google, alerti, Pickanews, restaurant, salons et networking !

# Mathieu Flraig



Mathieu Flraig (ou MathieuFlex sur Twitter) est blogueur sur Publigeekaire et Directeur de Clientèle au sein de l'Agence We Are Social, spécialisée en Médias Sociaux.

Blog : [Publigeekaire](#)

Twitter : [@mathieuflex](#)

## Dans quel cadre êtes-vous amené à effectuer un travail de veille ?

J'effectue une veille aussi bien pour trouver du contenu à traiter sur mon blog (sur l'actualité publicitaire, geek, Social Media, réalité augmentée...) que pour alimenter la réflexion au sein de mon entreprise actuelle.

## Quelle est son importance pour votre blog ?

Quand j'ai commencé le blog (en début 2009), je me suis tout de suite dit que pour réussir à émerger, il me fallait un contenu neuf, différent... Or j'avais l'impression que beaucoup de blogs disaient la même chose et j'ai donc cherché à trouver l'information à la source. Plutôt que de reprendre des vidéos sur des sites, j'ai directement fouillé Youtube, Vimeo... Plutôt que d'attendre que des sites français me donnent l'information, j'ai fouillé aux Etats-Unis, au Brésil, et j'ai trouvé quelques excellentes sources au fil du temps. Actuellement, je blogue moins car j'ai moins le temps de faire ce travail, et je me refuse à bloguer des campagnes que j'ai déjà vues partout. Sinon, je pense que le blog y perdrat de son intérêt, à mes yeux comme à ceux de mes sympathiques lecteurs (bonjour à eux).

## Quelle est son importance pour votre travail ?

Une partie de la veille que j'effectue à titre personnel m'aide bien sûr à titre professionnel. Mais j'ai néanmoins une partie de mon Google Reader qui est 100% dédiée au Social Media et que je parcours spécifiquement au travail. De plus, mon agence (We Are Social) a mis en place une veille collaborative via Skype où tous les membres des différents pays peuvent poster des liens.

Cela permet d'être tenu au courant des principales informations du secteur même quand l'on n'a pas le temps (et ce à l'international). De plus, chaque Lundi, un best-of de ces liens est sélectionné en interne et nous rédigeons une note de veille (La Revue du Lundi) que nous diffusons sur le blog de l'agence afin de la partager avec les clients et les acteurs du secteur.

L'importance de tout ça est capitale car le secteur du Social Media est récent et en perpétuel mouvement. D'une semaine à l'autre, les règles d'un Facebook peuvent être changées par exemple, un nouveau réseau peut émerger... et il est indispensable de le savoir pour donner la bonne information à nos clients.

## Quels sont vos trucs et astuces pour optimiser cette veille ?

La véritable astuce, c'est de savoir choisir ses sources, que ce soit en termes de blogs, de comptes Twitter, de générer les bonnes requêtes... et des les consulter dans l'idéal quotidiennement. Cela demande du temps (1h par jour à minima) mais c'est indispensable.

## Quels sont les principaux pièges ou erreurs à éviter selon vous?

Il faut faire attention à ne pas avoir trop de sources et trop de lieux où récupérer l'information. Twitter par exemple est selon moi le meilleur endroit pour récupérer de l'information très récente, et c'est aussi le meilleur endroit pour se noyer au milieu des messages si on n'y prend pas garde. Il faut donc apprendre à utiliser l'outil, acquérir des réflexes, faire un choix de pertinence... et savoir s'en décrocher pour ne pas au final y perdre du temps

## Quels sont vos outils favoris ?

- a) Feeds : pendant longtemps, j'ai utilisé Netvibes et une sélection drastique de liens. Un jour, Netvibes a eu de trop gros problèmes de serveurs et j'ai migré sur Google Reader (à contre-coeur sur le côté graphique) que j'utilise en mode scan (à force, on finit par lire en diagonale et voir rapidement quelles informations sont vraiment intéressantes).
- b) Twitter : ma Timeline à qui je fais confiance pour remonter les meilleures informations quand elles sortent (sur divers sujets), des recherches Tweetdeck sur des mots clés ou des clients.
- c) Recherches Google et Widgets : j'ai quelques recherches ciblées sur des sujets précis, des widgets de recherche sur des sites de vidéos...
- d) Nous avons aussi des outils de veille et d'analyse de conversations à l'agence, gérés par des analystes qui peuvent nous transmettre des audits quantitatifs et qualitatifs sur un sujet, et ce sur plusieurs années en arrière.

A noter que j'utilise moins Facebook sur ces sujets, les recherches étant difficiles car les comptes sont privés et les gens ont plus à cœur de partager des informations personnelles. Reste néanmoins qu'il m'arrive de me loguer en tant que la page du blog et de regarder les posts des pages que j'ai likées. En effet, de plus en plus de sites (dont moi) partagent un contenu différent sur leurs pages.

## Pour conclure ?

Quand on lit tout ça, on doit se dire que j'y passe ma vie. La réponse est «pas totalement mais un peu quand même», tout ceci étant un mix de passion et de nécessité professionnelle.

Et si j'avais quelques conseils à donner, ce serait de structurer vos schémas de veille, de regarder de temps en temps si un nouveau site ultra pertinent ne rend pas obsolètes vos anciennes sources, et de ne pas oublier que la veille n'a pour but que d'être un matériau de réflexion (et il faut donc savoir couper les vannes d'infos et prendre le temps de la réflexion).

# Silvère Mercier



Silvère Mercier un bibliothécaire engagé pour les libertés numériques et la libre dissémination des savoirs. Il est formateur et chargé de médiation numérique à la Bibliothèque publique d'information - Centre Pompidou. Très actif dans la communauté de l'information-documentation, il anime depuis 2005 le blog Bibliobsession, le blog de Silvae, bibliobsédé des bibliothèques.

Blog : [Bibliobsession](#)

Twitter : [@sylvae](#)

## Pourquoi veillez vous ?

J'ai commencé à veiller comme M. Jourdain : sans le savoir ! Au tout début je veillais surtout pour observer les autres blogueurs et essayer de définir ma ligne éditoriale. Il me fallait aussi trouver des informations "bloguables". Au fur et à mesure je me suis rendu compte à quel point cette pratique est indispensable non seulement pour alimenter mon blog mais à ma formation continue. J'ai aussi découvert à quel point il est agréable de partager mes trouvailles ! Je me retrouve complètement dans cette phrase d'Olivier Le Deuff : "Pour reprendre l'expression de Bernard Stiegler, il s'agit de « prendre soin », ce n'est pas de la veille type surveillance qu'il faut mettre en place, mais de la confiance et de la mise en valeur. En quelque sorte, c'est là que réside la différence entre la culture de l'information de type citoyenne ou éducative par rapport à la vision « intelligence économique » : la confiance plutôt que la défiance."

## Vos trucs et astuces ?

Commencer par se poser une question : qu'est-ce qui m'intéresse ? J'avais un jour écrit un billet intitulé : la veille est un sport de combat. En effet, il s'agit ni plus ni moins d'extraire du flux des informations qui correspondent à des centres d'intérêts, cela demande de s'immerger très souvent dans les flux, c'est une lutte permanente contre l'infobésité ! Définir ses centres d'intérêts, c'est indispensable pour initier une démarche de veille qui permettra d'identifier des sources et donc les membres d'une communauté d'intérêt. C'est seulement ensuite qu'on entre dans un processus itératif où ces centres d'intérêt vont se stabiliser, ou se déployer, ou encore se subdiviser.

Ensuite il faut organiser des tags pour capitaliser les informations repérées, pouvoir y revenir et les transformer en connaissances. Le premier réflexe est de créer des tags thématiques mais en réalité le plus important ce sont les tags correspondant à des manière de réutiliser l'information taguée, des tags d'usage en quelque sorte. Par exemple, j'utilise le tag tobog pour pointer une information qui est susceptible d'être publiée sur Bibliobsession, ou encore toread pour une information que je n'ai pas eu le temps de lire quand je l'ai repérée. Il est nécessaire de prendre des mots courts sans accent, facile à retenir et de faire évoluer cette liste en fonction de ses besoins.

## Les pièges à éviter ?

Pour moi les principales difficultés de la veille sont de prendre le temps de revenir sur les informations repérées et de ne pas se laisser déborder par les flux ! Construire un dispositif qui intègre pleinement l'urgence est essentiel, j'ai organisé mes sources non seulement en fonction des thématiques, mais aussi en fonction du degré d'importance que j'attribue à certaines sources. cela permet d'agir en urgence en considérant par manque de temps que seuls les incontournables doivent être lu... Il faut ainsi pas mal d'autodiscipline pour sortir périodiquement du flux. Tenir un blog est un excellent moyen de se forcer périodiquement à faire le point et à synthétiser les informations que l'on a repéré.

## Les outils à ne pas rater ?

Après pas mal de tâtonnements, je suis arrivé à utiliser très peu d'outils : Google reader pour sa puissance et le fait qu'il permette très facilement de tagguer, et de partager le fruit de sa veille via un fil rss, permettant d'en

amplifier la diffusion. Twitter est essentiel à cet égard parce que les informations retwittées (RT) par d'autres ont tendance à attirer mon attention sur telle ou telle information que j'ai repérée. Il se crée ainsi une sorte de retour, une chambre d'écho sur ma propre veille via la communauté d'intérêt que je suis et qui me suis. Twitter est un outil de sérendipité complémentaire à d'autres sources.

Il me semble qu'il y a un critère essentiel pour les outils c'est l'interopérabilité. Personnellement j'ai abandonné Diigo, gestionnaire de favoris en ligne car il ne permet pas de capitaliser une information en se l'envoyant par email. C'est pourtant le moyen le plus commun à toutes les plateformes (smartphone, tablettes, pc, etc.) J'utilise maintenant Evernote précisément parce qu'il permet de repérer et de partager une information dans n'importe qu'elle circonstance, y compris en situation de mobilité ou sur un poste informatique qui n'a pas les bonnes extensions installées...

Pour conclure, je dirai qu'il manque véritablement une approche citoyenne de la veille, au delà de l'intelligence économique, je veux dire une approche méthodique qui mêle outils et méthode de repérage des sources. Comment répondre très pratiquement à la question que beaucoup se posent aujourd'hui : comment trouver les bonnes sources, celles qui enrichissent mon expérience du web ? Les bibliothécaires peuvent, parmi d'autres, y contribuer.