



Christophe Deschamps

christophe.de@gmail.com

[**opportunité**] Plutôt que perçue comme une pratique concurrente menaçante pour les processus de veille en place dans l'entreprise, la curation représente au contraire une formidable opportunité d'insuffler une dynamique d'intelligence collective dans l'entreprise.

Veilleurs, documentalistes : que faire des curateurs ?

Les pratiques liées à l'intelligence économique sont envisagées depuis longtemps comme nécessairement collaboratives. En effet, si le terme « intelligence » est généralement pris comme une traduction de son équivalent anglais qui désigne le renseignement, il peut tout aussi bien être considéré comme se référant à une manière de mettre une organisation en intelligence avec son environnement et renvoyer alors au concept d'intelligence collective, définie par Pierre Lévy comme « partout distribuée ; sans cesse valorisée, coordonnée et mise en synergie en temps réel ; et qui aboutit à une mobilisation effective des connaissances¹ ». C'est une des raisons pour lesquelles la gestion des connaissances est généralement considérée comme un des piliers de l'intelligence économique². Ainsi, dès 1992, Humbert Lesca propose une méthode intitulée « Puzzle », ayant pour objectif de permettre à une organisation d'analyser collectivement l'information issue de la veille³. Deux ans plus tard, c'est le rapport fondateur de l'intelligence économique en France émis par le Commissariat au Plan, dit Rapport Martre, qui précise que « la création de la fonction d'animateur des réseaux d'intelligence économique apparaît mieux adaptée aux exigences de flexibilité et d'optimisation des flux d'information que l'organisation d'une structure centralisée ad hoc ». La vision qui prévaut ici est celle d'un dispositif réticulaire où chacun est à la fois capteur d'information, qu'elle provienne du Web ou du terrain, et destinataire d'informations ciblées en fonction de ses centres d'intérêt. Les modèles les plus souvent rencontrés dans les ouvrages consacrés à ce sujet sont ceux où une « cellule » de coordination, généralement rattachée à la Direction de la stratégie, oriente, anime et coordonne les efforts de collecte de cellules locales ou fonctionnelles et facilite la transversalité. Malgré le terme inadéquat de « cellule » généralement retenu,

la dimension collaborative est donc bien prégnante. La réalité est toutefois plus contrastée. Ainsi le baromètre de la veille 2008 publié par la société Digimind indique qu'une grande entreprise française sur deux (51,3%) fonctionne de manière transversale quant à l'organisation de son dispositif de veille⁴. Dans une enquête plus récente sur les grandes entreprises françaises⁵, Henri Stiller indique que la veille est assurée :

- au niveau central par une seule structure pour 20% d'entre elles ;
- par des cellules locales qui communiquent entre elles sans cellule de coordination pour 30% ;
- par des cellules locales agissant pour le compte d'un service/département et ayant peu de relations entre elles pour 30% ;
- au sein d'un département ou d'un service, par des personnes qui consacrent une partie de leur temps à cette mission au sein d'une définition de poste plus large, pour 20%.

Le rôle de la curation

Comme on le voit, si la transversalité qui permet l'enrichissement existe, il manque cependant bien souvent l'organe qui permet la coordination et la centralisation des informations captées par le dispositif. Ce n'est pas forcément un problème s'il s'agit d'une veille destinée à alimenter les métiers. Cela le devient si l'on souhaite qu'elle donne aux décideurs des éléments de compréhension de leur environnement concurrentiel les plus larges possibles. Et c'est là où la curation a un rôle intéressant à jouer.

////////

¹ Pierre Lévy, « Construire l'intelligence collective. Manière de voir ». *Le Monde Diplomatique*, n° hors série, oct. 1996, p. 35-36.

² Au même titre que la surveillance de l'environnement concurrentiel, le traitement et l'analyse de l'information, la protection du patrimoine immatériel et les actions d'influence. Cf. C. Deschamps, N. Moinet, *La boîte à outils de l'intelligence économique*, Dunod, 2011

³ Humbert Lesca, « Le problème crucial de la veille stratégique : la construction du "puzzle" », *Annales des Mines*, avril 1992, p. 67-71

⁴ Digimind, *Pratiques de veille des grandes entreprises françaises*, 2008.

⁵ Henri Stiller, *La veille dans les grandes entreprises françaises*, octobre 2010

///// Il ne s'agit pas ici de la curation effectuée *via* des outils grand public qui ne disposent que rarement d'un mode privé, mais bien de celle rendue possible par les réseaux sociaux d'entreprise (cf. l'article de Guillaume Guérin p. 45). Dans les organisations, le slogan du « tous veilleurs », souvent repris au début des années deux mille, a vécu. Les collaborateurs dont ce n'était pas le métier ne se sont pas mis naturellement à faire de la veille puisque rien ne les y obligeait. Or, les pratiques de curation en entreprise ne sont pas une redite de cette approche. Là où la démarche de veille nécessitait qu'ils aient en tête les grandes lignes du plan de veille et disposent de quelques compétences techniques, celle de curation ne leur demande rien d'autre que de s'intéresser à leurs thématiques métier habituelles. Il faut en effet prendre les choses dans le bon sens : personne ne collabore pour collaborer, et c'est parce que les technologies issues du web 2.0 apportent des solutions à des problèmes de gestion personnelle de l'information - s'informer, conserver des pages web ou des favoris - qu'elles ont le potentiel pour en apporter aussi des solutions à un niveau collectif : faire circuler l'information, la capitaliser, permettre son enrichissement par les avis, opinions et idées de tous.

Le service de veille ou de documentation doit donc se positionner comme le coordinateur et l'« agrégateur » des efforts de tous s'il veut tirer parti de la curation en tant que procédé mis en œuvre par chacun pour s'informer sur les questions et thématiques qui sont siennes.

Afin d'optimiser le résultat de ces pratiques, le service veille devra notamment :

- former les collaborateurs à l'utilisation des fonctionnalités de curation proposées par le réseau social d'entreprise (RSE), notamment sur les

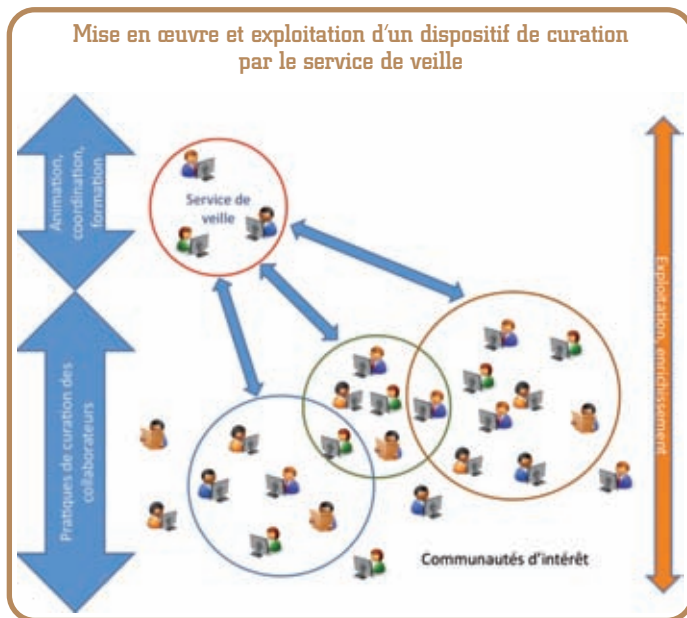
modalités liées aux options de confidentialité, dans le but de les mettre en confiance ;

- tirer parti des fonctionnalités natives des RSE permettant de créer des communautés d'intérêt afin de donner aux collaborateurs des espaces où ils pourront partager l'information issue de leurs pratiques de curation ;
- faire vivre ces communautés et retrouver le rôle d'animateur qui a pu être le sien à l'époque où la veille se faisait essentiellement sur le terrain et était pratiquée par des commerciaux et des techniciens nomades.

L'autre intérêt d'un dispositif de ce type est qu'il ne profite pas seulement au service de veille ou de documentation, mais potentiellement à l'ensemble des collaborateurs. Les fonctionnalités conversationnelles proposées par les RSE permettent en effet de lancer des discussions à partir de chaque item découvert et partagé dans un groupe *via* la fonctionnalité adéquate. Or, cette conversation est source potentielle de richesse pour les organisations. En lui permettant de se développer, les RSE deviennent les réceptacles de bribes d'informations potentiellement riches d'informel : questions, réponses, commentaires, notes, éléments de synthèse, tout cela relié aux individus, experts reconnus ou en devenir, qui les ont émis. Une étude menée par l'Economist Intelligence Unit⁶ en 2007 indiquait que, dans 65 % des cas, l'information dont les cadres avaient besoin n'était pas structurée dans des bases de données mais informelle. Ou bien cette autre étude de la Global Intelligence Alliance qui, en 2009, révélait que les discussions et commentaires entre collaborateurs au sein de réseaux étaient ce à quoi les professionnels de la veille accordaient le plus d'importance et dont ils attendaient le plus de résultats⁷.

Une opportunité plutôt qu'un risque

Si la curation peut être perçue comme une forme de concurrence aux pratiques de veille traditionnelle, les collaborateurs étant finalement les mieux à même de connaître leurs besoins en information et d'y répondre *via* ces nouvelles pratiques, le risque est toutefois limité puisqu'elles sont particulièrement chronophages et que seuls les professionnels de l'information sont mandatés et payés pour cela. La curation doit donc être comprise par ces derniers comme une opportunité plutôt qu'un risque puisqu'elle leur permet, d'une part, de capter l'information glanée par des professionnels sur leurs domaines d'expertise et, d'autre part, d'animer ces dispositifs et d'avoir ainsi la possibilité d'insuffler une dynamique d'intelligence collective sur le réseau social. Mieux encore, un dispositif de curation va révéler en creux les besoins et manques en information des organisations et permettra à un service de veille attentif de mieux y répondre. Bien utilisées, les pratiques de curation internes offrent selon nous une réelle occasion aux services de veille de se positionner de manière centrale dans l'organisation et de montrer qu'ils peuvent être plus que des « servants » de plateformes de veille automatisée, certes utiles mais ne créant ni sens, ni liens entre les individus. •



⁶ Achmad Chadran, *Enterprise knowledge workers : understanding risks and opportunities*, The Economist Intelligence Unit, 2007

⁷ Global Intelligence Alliance, *Global market intelligence survey*, 2009, www.globalintelligence.com