

# BASES

POUR UNE RECHERCHE INTELLIGENTE D'INFORMATION

N°436 • Mai 2025

## SOMMAIRE

### PRATIQUE METIER

- La veille collaborative à l'épreuve du réel : retours d'expériences et leçons apprises, pp. 1-3

### INTERVIEW

- Trois métiers, une vision : Serda-Archimag face aux enjeux de l'IA générative, pp. 4-6

### MODELES IA / ACTUALITES

- L'évolution des IA conversationnelles : révolution de la recherche web, intégration professionnelle et personnalisation par la mémoire, pp. 7-10

### IST

- Le danger des articles de recherche médicale frauduleux, p. 11

## La veille collaborative à l'épreuve du réel : retours d'expériences et leçons apprises

■ CORINNE DUPIN, consultante du cabinet Ourouk

Tel est le titre de la matinée d'étude organisée et animée conjointement par l'ADBS et le CNAM/INTD le 2 avril dernier. Invitée à y cadrer le sujet (polysémique) de la veille collaborative, je propose ici une restitution sélective des interventions entendues ce jour-là, complétée par ma propre expérience de praticienne et de consultante amenée à accompagner ou observer la mise en place de tels dispositifs depuis une quinzaine d'années.

Le sujet de la veille collaborative revient à peu près tous les dix à quinze ans justement sur la table : il suscite l'intérêt à un rythme régulier, porteur qu'il est d'un idéal exigeant et de la promesse de synergies et de « désilotage » dans les organisations, mais il faut bien reconnaître que ce type de démarche rencontre plus souvent ses limites que son public, comme l'a énoncé avec justesse Thomas Grignon<sup>1</sup> dans son discours introductif.

Le premier enseignement de cette matinée est que les professionnels de l'information ont une définition extensive de la veille collaborative, dont ils font une activité de surveillance mobilisant un collectif. Cette définition large n'est pas la mienne. Que la veille soit une activité requérant plusieurs forces vives est une évidence. La qualifier de collaborative introduit à mon sens le fait de distribuer l'effort de veille auprès d'un ensemble de contributeurs au nombre desquels figurent nécessairement des acteurs métiers, habituellement simples destinataires de la veille, désormais contributeurs actifs.

<sup>1</sup> Enseignant-chercheur, maître de conférences au CNAM-INTD, responsable du Master Chef de projet en stratégie et gouvernance de l'information

Reconnaissons qu'il n'est pas aisé de proposer de la veille collaborative une définition consensuelle compte tenu de la diversité des formes qu'elle peut prendre dans des configurations très variables, des « 1001 visages » qu'elle offre.

Sa mise en place, pour commencer, n'obéit pas aux mêmes éléments déclencheurs : si le défaut de ressources est souvent premier (une équipe étriquée, ne pouvant à elle seule pourvoir à l'ensemble des besoins en information, est tentée d'élargir le nombre de ses contributeurs), d'autres motifs relèvent du constat de pratiques de veille essentiellement individuelles, artisanales et informelles, d'un sentiment de solitude et de cloisonnement (avivants le risque de doublons et d'incohérences dans le recueil et l'analyse des informations), d'une volonté d'autonomie des bénéficiaires de la veille (désireux d'apporter leur pierre à l'édifice), etc. Le motif déclencheur peut aussi être une injonction managériale, une direction faisant parfois le pari qu'un tel dispositif contribuera à favoriser la collaboration entre des services et métiers se rencontrant peu malgré l'intérêt qu'ils auraient à travailler ensemble.

Pour autant, la veille collaborative ne postule pas forcément de la transversalité autour de sujets fédérateurs à fort enjeu (la compréhension d'un marché, la détection d'évolutions sociétales...) ou même des zones d'adhérence dans les sujets traités : elle peut concerner des sujets ponctuels qui n'intéresseront qu'un groupe limité d'acteurs.

Un dispositif de veille collaborative ne se reconnaît pas davantage à un mode d'organisation particulier. Il peut s'appuyer sur une communauté constituée, dont les membres se rencontrent à échéances régulières, pilotée par une équipe ou un *community manager*. Il peut aussi consister en des rendez-vous ritualisés en petits comités, dont l'objet est de coproduire (ou pas) des livrables. Il peut encore se traduire par la sollicitation ponctuelle d'experts qui ne sont jamais les mêmes.

Au CETIM<sup>2</sup>, l'équipe de 8 veilleurs emmenée par Laurent Couvé<sup>3</sup> implique une quarantaine des 700 experts techniques (ingénieurs, techniciens supérieurs, docteurs, répartis aux quatre coins de

la France) dans la couverture des salons, congrès et autres journées techniques<sup>4</sup> : charge à eux de rédiger un compte-rendu de l'événement relevant de la spécialité qui les concerne (une note de veille en contrepartie du financement de leur déplacement), à l'attention des industriels cotisants qui ne disposent pas des ressources suffisantes pour effectuer eux-mêmes ce travail de détection des sujets émergents. La restitution des enseignements du salon auprès des industriels lors d'un webinaire représente pour les experts du CETIM une occasion précieuse de se faire connaître et de « décrocher » potentiellement des clients, tandis que la coopération avec les experts a pour retombée indirecte des demandes de recherches bibliographiques plus étoffées auprès de l'équipe de veille.

La collaboration peut aussi prendre la forme d'une « *task force* » mobilisée sur un temps court (pas plus de trois mois, le temps d'un projet, pour ne pas « user » les participants) dans le but de résoudre un problème opérationnel. Ce type de format est pratiqué par Jordan Jeambenoit, Responsable de la Cellule Veille et Etudes Stratégiques au sein de Safran Electronics & Defense. En arrivant à la tête d'une équipe de quatre personnes, il a fait le choix de « délocaliser » l'exercice de la veille, jusque-là réservé au Top management (destinataire de fiches pays/risques/sociétés suscitant très peu de retours), vers les *Business Units*, en proposant aux managers intermédiaires la mise à disposition ponctuelle de personnes de son service pour les aider à résoudre leurs problèmes de charge ou leurs « points de douleur ». La promesse est d'apporter une méthode et des compétences (en veille, études, analyse de données, recherche en OSINT, méthodologie marketing) pour répondre aux problématiques identifiées : évaluer la taille d'un marché, constituer une base de données pour recréer le modèle économique d'un concurrent, outiller une veille...

Un format encore plus court consiste dans la sollicitation d'experts en mode « *war room* » pour contribuer à l'analyse de la concurrence. Des posters sont affichés dans une salle et les experts circulent d'un poster à l'autre en amendant ou complétant à partir de ce qu'ils savent des concurrents en question (ajoutant ici un indicateur, là une information de première main...).

<sup>2</sup> Centre Technique des Industries Mécaniques

<sup>3</sup> Responsable de l'équipe Veille Technologique et Stratégique

<sup>4</sup> Une cinquantaine d'événements sont ainsi couverts chaque année.

Les contributions des acteurs métiers relèvent d'une large variété d'actions, peuvent s'opérer à des moments différents et selon des fréquences variables (régulières ou intermittentes), pour tout ou partie des activités de veille :

- Ciblage : remontée de sujets depuis les services/directions, formulation des enjeux, cartographie des acteurs ;
- Sourcing : mutualisation, enrichissement ou disqualification de ressources (électroniques et humaines) ;
- Collecte : construction de requêtes complexes, captations réciproques d'informations sur les champs d'investigation respectifs des uns et des autres (grâce à la vue dont le collectif dispose sur l'ensemble des sujets traités au sein de l'organisation) ;
- Exploitation : taguage, séances de décryptage (qualification collective de la nouveauté d'un signal, pondération de la « coloration » des idées), partage de méthodes d'analyse ;
- Diffusion : coproduction d'une newsletter innovation & prospective<sup>5</sup>, de livres blancs ou d'études, participation à un comité éditorial ou à des éditos tournants, alimentation d'une base commune de connaissances...

Le niveau d'investissement en temps des acteurs métiers est variable, fonction de leur disponibilité ou de leur appétence, depuis le capteur d'informations occasionnel en passant par le curateur régulier, le contributeur actif, le relais pour l'équipe de veille dans les directions ou services, jusqu'à l'analyste.

Les profils d'animateurs ou de contributeurs mobilisés par ce type de dispositif ne sont pas non plus des clones : certains voient la veille figurer dans leur fiche de poste (les fonctions marketing, R&D, innovation par exemple), d'autres sont de vrais électrons libres qui s'emparent du sujet de la veille par opportunisme (ils peuvent être juristes, ingénieurs...).

Un dispositif de veille collaborative n'implique pas par ailleurs forcément l'adoption d'une plateforme dite collaborative (parfois, il ne prend la forme que de temps d'échange sanctuarisés).

Au vu de toutes ces manifestations à géométrie variable, disons que la veille collaborative ne peut se définir... qu'à partir des pratiques.

<sup>5</sup> Comme à la Matmut, selon le témoignage de Roseline Abel, chargée de veille œuvrant « à plus de quatre mains » avec l'équipe innovation pour cette coproduction destinée à une partie du COMEX, aux référents innovation de chaque direction et à la direction de rattachement de l'équipe innovation

Ce type de démarche, plus ou moins ambitieuse, se révèle ainsi plus ou moins complexe à mettre en œuvre. Plutôt facile s'il n'est question que de mettre en réseau différents acteurs en mutualisant des sources, des outils ou des pratiques, en partageant un espace commun de collecte et de diffusion. Plus engageant lorsqu'il s'agit d'animer des temps de décryptage, de diffuser une culture commune (de détection, interprétation, réflexion critique)... Plus complexe encore si l'ambition est de créer ou renforcer des liens entre des entités (siège et réseau, national et régions, holding et maisons indépendantes) en animant une communauté. Le projet de veille collaborative le plus abouti est sans doute celui qui vise à supporter la prise de décision stratégique grâce à la production d'analyses et d'études à plusieurs mains.

Les bénéfices d'un dispositif de veille collaborative se lisent dans les ambitions qui lui sont associées à sa création (transversalité, force fédératrice, développement de l'intelligence collective) ou se dévoilent au fil de sa mise en œuvre (production d'analyses plus qualitatives, vision globale élargie, harmonisation des prises de parole publiques, croisement d'expertises qui donnent du sens à l'activité et de la motivation).

Au nombre des leçons apprises, il n'y a pas de miracle : un tel dispositif ne se déploie ni tout seul ni sans accroc. Il a besoin d'être animé, adapté à la culture de l'organisation (une politique des petits pas et de l'expérimentation est à privilégier) ou même à l'échelle d'une entité donnée. Il implique des transferts de responsabilité dûment assumés (dans la captation des sujets d'intérêt par exemple, qui vont remonter de binômes/interfaces dans les unités opérationnelles), le développement de relations de proximité avec des managers intermédiaires, un équilibre subtil à maintenir du côté de l'équipe de veille (volontariste sans être intrusive, liante mais parfois amenée à exploiter les faiblesses de ses « clients » internes pour mieux les happer - ou « hacker »...).

La réussite de ce type de dispositif se mesure essentiellement au niveau d'engagement de part et d'autre (veilleurs et contributeurs), qui ont tout intérêt à célébrer les réussites communes et la valeur produite afin de maintenir l'intérêt, susciter des vocations et faire la preuve des vertus d'une internalisation de la veille, de la production d'études et de la constitution de bases de données (tant en termes de réduction de coûts que de montée en compétence collective).